

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

สิงหาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
สิงหาคม 2559

สุภาวดี รอดเสียงล้ำ. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาอ่างทอง. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์:
อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง 2) ศึกษาการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง และ 3) ศึกษา
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้
ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ปีการศึกษา 2557 จำนวน 78 โรงเรียน รวม 306 คน เครื่องมือใน
การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .77 และการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ของสถานศึกษาได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ
ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาอ่างทอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุก
ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้าง
แรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา และการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
อ่างทอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดย
เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการ
กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
และด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .01

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF
SCHOOL ADMINISTRATORS AND HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT OF SCHOOL
UNDER ANGTHONG PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE



AN ABSTRACT
BY
SUPAWADEE RODSIANGLUM

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Education Degree in Educational Administration

At Srinakharinwirot University

August 2016

Supawadee Rodsianglum. (2016). *The Relationship Between Transformation Leadership of School Administrators and Human Resource Development of Schools under Angthong Primary Educational Service Area Office* . Master's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Dr.Somchai Thepsaeng.

The purposes of this research were to study (1) transformation of leadership among school administrators under the authority of the Ang-Thong Primary Educational Service Area Office; (2) human resource development of schools under the authority of the Ang-Thong Primary Educational Service Area Office; (3) the relationship between transformation and leadership between school administrators and human resources development in schools under the authority of the Ang-Thong Primary Educational Service Area Office. The samples consisted of three hundred and six school teachers from seventy eight schools under the authority of the Ang-Thong Primary Educational Service Area Office in the 2014 academic year. The instruments used for data collection were a five point-rating scale questionnaire was administered with reliability of transformation leadership among school administrators was at 77 and the reliability of human resource development at schools was at 98. The data analysis was conducted by percentage, mean and standard deviation and Pearson product-moment correlation coefficient

The results of the research were as follows;

Transformation leadership of school administrators under the authority of the Ang-Thong Primary Educational Service Area Office as a whole was at high level. When considering each individual aspect, the research found then to be at high levels in all aspects by descending order of the average as follows; idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration and intellectual stimulation. Human resource development of school administrators under the authority of the Ang-Thong Primary Educational Service Area Office as a whole was at the high level. When considering each individual aspect, the research found then to be at a high level in all aspects by descending order of the average as follows; evaluation of human resource development, the determination of the need for human resource development, human resource development planning and the compliance plan on human resource development. There was a statistically significant and moderately positive relationship at .01 between transformation leadership of

school administrators and human resource development of schools under the authority of the Ang-Thong Primary Educational Service Area Office.



ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ ได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจาก อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับงานวิจัยทั้งทางตรงและทางอ้อม จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบทุกท่าน ซึ่งประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศ แสงศักดิ์ อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง อาจารย์ ร.อ.ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ และอาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุศิริรักษ์ ที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขสารนิพนธ์ จนทำให้ผลงานครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุศิริรักษ์ อาจารย์ ดร.ธีรภาพ เพชรมาลัยกุล นายสมปอง คงอ่อน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง นายสุพรรณ เพชรสุวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเกษทอง และนายไพเราะ พัดตาสังห์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสามขาว ที่ได้สละเวลาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบคุณผู้บริหาร และข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ที่ช่วยเหลือและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณอาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกท่าน ที่ได้ให้การอบรม และขอขอบคุณเพื่อนๆ นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา รุ่น 23 ที่ให้กำลังใจมาโดยตลอด ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันใดที่พึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อการพัฒนาการศึกษาและน้อมระลึกถึงพระคุณ มารดา บิดา ตลอดจนทุกท่านที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ ที่มีส่วนให้คำปรึกษาและช่วยเหลือในการทำสารนิพนธ์กับผู้วิจัยมาโดยตลอด คุณค่าหรือคุณประโยชน์อันใดที่เกิดจากการทำวิจัยครั้งนี้ ขอมอบแด่พระคุณของบิดา มารดา อีกทั้งคุณอาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และผู้มีพระคุณทุกท่าน

สุภาวดี รอดเสียงล้ำ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ความสำคัญของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	10
สมมุติฐานของการวิจัย.....	13
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง.....	15
การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง.....	15
การจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง.....	16
จุดเน้นการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง...	17
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	20
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	20
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	21
ความเป็นมาของแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	25
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	27
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	29
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน.....	37
หลักการและแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	45
ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	45
วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	48
ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	50
หลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	53
กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	56
การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	59
การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	62

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
การปฏิบัติตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	64
การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	68
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	71
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	72
งานวิจัยในประเทศ.....	72
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	77
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	80
งานวิจัยในประเทศ.....	80
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	86
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	88
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	88
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	89
การเก็บข้อมูลในการวิจัย.....	91
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	91
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	92
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	93
สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	93
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	94
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	94
5 สรุปผล อภิปรายและข้อเสนอแนะ.....	106
สรุปผลการวิจัย.....	107
การอภิปรายผล.....	107
ข้อเสนอแนะ.....	110
บรรณานุกรม.....	112

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก.....	124
ภาคผนวก ก.....	125
ภาคผนวก ข.....	127
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	135



บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	89
2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง โดยรวมและรายด้าน.....	94
3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้อ.....	95
4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ.....	96
5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายข้อ.....	97
6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ.....	98
7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง โดยรวมและรายด้าน.....	99
8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมและรายข้อ..	100
9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ด้านการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมและรายข้อ.....	101
10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมและรายข้อ.....	102

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมและรายข้อ.....	103
12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง.....	104



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมถึงสภาวะความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจโลกส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งการพัฒนาประเทศนั้นจะต้องพิจารณาภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้การเตรียมการโดยพัฒนาบุคลากรในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้สถาบันการศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากลจึงถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2554: 6-16) การจะพัฒนาประเทศให้เจริญรุ่งเรืองนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ เพราะคนเป็นทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญกว่าทรัพยากรอื่นในองค์กร เพราะคนมีความสามารถในการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ต้องใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญ เพราะการศึกษาคือการพัฒนาบุคคลในทุกด้าน (ประสงค์ หอมขื่น. 2548: 94) ซึ่งสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552-2559) ในวัตถุประสงค์ที่ 1 พัฒนาคอนอย่างรอบด้านและสมดุลเพื่อเป็นฐานหลักของการพัฒนา (สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา. 2553: 17)

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ได้เน้นการพัฒนาคุณภาพของคนในด้านต่าง ๆ โดยให้คนในชาติมีการพัฒนาความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาจิตใจ เพื่อให้สามารถรองรับและพัฒนาความเจริญก้าวหน้า (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2554: 33-38) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ(ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 ระบุไว้ในมาตรา 52 ระบุว่าให้กระทรวงส่งเสริมกระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการทำกับและประสานงานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง รัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2553: 18)

ปัจจุบันการจัดการศึกษาประสบปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ขาดการวางแผนที่ดี ขาดการปฏิบัติกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม และขาดการประเมินผลที่ดีและต่อเนื่อง ปัญหาจากการสรรหาบุคลากรโดยบุคลากรที่ได้ไม่ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากร รวมทั้งขาดกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีแบบแผน เป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารและผู้มีส่วนรับผิดชอบต้องร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการพัฒนาให้

บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสม (อัจฉรา พัฒนาศิริรักษ์. 2556:ออนไลน์)ดังนั้นการศึกษาจึงเป็นกระบวนการพัฒนาชีวิตและสังคม โดยเฉพาะการพัฒนาคนให้กลายเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่เรียกว่า ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) และทรัพยากรมนุษย์นี้เองที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ประเทศมีการพัฒนาทันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นการลงทุนปัญญา (Intellectual Investment) ของประเทศ บทบาทการศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาประเทศชาติจึงเป็นสิ่งที่คู่กัน และเป็นสิ่งที่ต้องมีควบคู่กันเสมอ (อมลวรรณ วีระธรรมโม. 2548: 61) สอดคล้องกับแฟรงคลิน (Franklin. 2005: Online) ระบุถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ประกอบด้วย คน กระบวนการจัดการความรู้ และเทคโนโลยี โดยเฉพาะปัจจัยด้านคน ซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

จากปัญหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวมาข้างต้น การปฏิรูปการศึกษาเป็นความพยายามที่จะทำให้โรงเรียนสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้แก่สังคม เพื่อให้โรงเรียนพัฒนานักเรียนให้มีพัฒนาการที่ดี ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ซึ่งการที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ดังกล่าว ผู้นำน่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะผู้นำคือผู้ที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายแห่งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้นำยุคใหม่ที่เน้นการปฏิรูปจึงเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ เพราะถ้าผู้นำไม่มีความรู้ ความสามารถ ขาดความเข้าใจในด้านคุณภาพแล้วอาจนำองค์กรไปสู่ความล้มเหลวหรือหลงทางได้ คุณภาพของผู้นำวัดได้จากคุณลักษณะของผู้นำ เช่น เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ใช้การบริหารโดยยึดถือความจริงมากกว่าความรู้สึกเป็นคนมีความสามารถในการสื่อสาร ใช้แรงจูงใจในการบริหาร รวมทั้งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาและที่สำคัญผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นในการบริหารโดยเน้นผลงานเป็นหลัก (สมชาย เทพแสง; และอรจิรา เทพแสง. 2549: 21-22) ซึ่งสอดคล้องกับ จรรยาพร ธรณินทร์(2550:1-2) ที่ว่าระบบราชการไทยปัญหาใหญ่ของความล้มเหลวในการเป็นผู้นำพัฒนา การขาดฟันในการพัฒนาประเทศต้องอาศัยพลังทรัพยากรมนุษย์ในประเทศช่วยกันขับเคลื่อน แม้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจะมุ่งพัฒนาชุมชนเข้มแข็งจริง แต่ในภาคปฏิบัติกลับไม่ได้ผล เพราะระบบราชการในส่วนผู้นำนโยบายสู่การปฏิบัติ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนการแก้ปัญหาตามทิศทางที่เสียเปรียบธุรกิจข้ามชาติ ดังนั้นสิ่งที่ต้องทำคือการสร้างประชาชนให้เข้มแข็ง เพื่อต่อสู้ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจไทย รวมทั้งสอดคล้องกับ สุพจน์ นาสมบัติ (2547: 2-3)ที่ว่าผู้บริหารยุคใหม่ ยุคโลกาภิวัตน์จะต้องปรับและพัฒนาตนเองให้สามารถบริหารในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและทำงานให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นเสมอ นักบริหารต้องพัฒนาตนเองให้เป็นคนที่มีคุณสมบัติมากกว่าผู้บริหารธรรมดาๆ ที่เก่งบริหารงานหรือจัดการทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กรอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นนักบริหารสู่ออนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นผู้บริหารในแต่ละระดับเป็นผู้หนึ่งที่มีความสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550: 105-107) ที่ให้แนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สิ่งสำคัญที่จะทำให้กระบวนการพัฒนาขับเคลื่อนไปได้ นั่นก็คือ ผู้นำ ผู้นำที่ท้าทายในยุคปัจจุบันเป็นผู้นำที่สามารถผลักดันให้ผู้ตามได้ทำสิ่งที่ดีโดยต้องมีความรอบรู้ว่า ผู้ตามควรจะต้องทำอะไรแล้วจึงมีการกำหนดชี้แนวทางที่

ถูกต้องและชัดเจนเพื่อให้เกิดความสำเร็จด้วยการที่ผู้นำจะต้องสนับสนุนให้ผู้ตามเป็นผู้ชนะอุปสรรคและความยากลำบากของงานจนสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งคอยสนับสนุนให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ความสำเร็จขององค์การ ไม่ว่าจะเรียกว่าเป็นการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management) ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลล้วนแต่ขึ้นกับภูมิปัญญา ความคิดอ่าน และแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำขององค์การ ภาวะผู้นำสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน และภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ เนื่องจากผู้นำมีความสำคัญ จึงมีแนวคิด และการศึกษาในเรื่องการพัฒนาความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำเกิดขึ้น สำหรับในประเทศไทย ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550: 2-3)

เบส และอโวลิโอ (Bass; & Avolio.1994: 2) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จาก ผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองเห็นตนเองและมองงานในแง่มุมหรือกระบวนการทัศน์ใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ (Awareness) ในเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) และการกิจ (Mission) ของทีมและองค์การ พัฒนาศักยภาพของทีมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-actualization) และความเป็นอยู่ที่ดี (Well-Being) ทั้งของตนเอง ของผู้อื่น รวมทั้งขององค์การและสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะประกอบ ด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) เป็นการมีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ และมีจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานโดยการสร้าง แรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติหรือการคิดในแง่บวก และกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้น ความพยายามของผู้ตามเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพิ่มการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหากระตุ้น ให้มีการตั้งข้อสมมติฐานเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะเป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึงความ ต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงานมีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงาน เพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของสวนตนและสวนรวมจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับสังคมไทยที่ต้องได้รับการพัฒนาให้พ้นจากภาวะวิกฤตก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสังคมได้ อีกทั้งมีความเป็นสากลเหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จึงเป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ซึ่งนับว่าสอดคล้องในยุคปฏิรูปที่มีการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง

สามารถนำบุคลากรไปสู่องค์กรในการเปลี่ยนแปลง (สมชาย เทพแสง และอรจิรา เทพแสง. 2549: 37) ซึ่งสอดคล้องกับ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2557: 2-3) ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และมีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะพิจารณาที่ลักษณะของผู้นำ พฤติกรรมอำนาจ รวมทั้งตัวแปรสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างกว่าแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ และผลจากการวิจัยเชิงประจักษ์และการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับในองค์กรของประเทศต่างๆ จำนวนมากพบว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์กรสูงขึ้น แม้ว่าสภาพ การณ์ขององค์กรจะมีข้อจำกัดต่างๆ เพียงใด

ความพยายามในการปฏิรูปการศึกษาของไทย ที่ผ่านมามีคดียประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เพราะประสบกับปัญหาที่สำคัญปัญหาหนึ่งคือ ปัญหาการขาดภาวะผู้นำที่ตระหนักถึงรากเหง้าและเห็นความสำคัญของปัญหาในการปฏิรูปการศึกษามองปัญหาเรื่องการศึกษาอย่างเชื่อมโยงกับเรื่องอื่นๆ ในสังคมแบบเป็นระบบองค์รวม และรู้จักจัดลำดับความสำคัญความเร่งด่วนของปัญหาเพื่อก่อให้เกิดแก่นำในการพัฒนาเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษานั้นคือ เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้หรือการสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ให้ผู้เรียนใฝ่รู้ รักการอ่าน คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ทำเป็น รู้จักแก้ปัญหาเป็น ถือเป็นการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผลลัพธ์ คือผู้เรียนเป็นสำคัญ (วิทยากร เชียงกูล. 2550: 124-126) ซึ่งสอดคล้องกับ อภิวัฒน์ เจเนียร์ชาญ (2549: 68-76) ที่ให้แนวคิดว่า ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ประเทศไทยต้องประสบกับวิกฤตปัญหาต่างๆ คือการที่มีผู้บริหารหรือผู้นำที่ไม่มีคุณลักษณะผู้นำและขาดการบริหารองค์การที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขาดการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมต่างๆ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมขององค์กร ปฏิบัติตนให้สอดคล้องและสามารถอยู่ร่วมกับทุกคนในองค์กรได้

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคล หรือองค์กรได้โดยสามารถเปลี่ยนแปลงที่โครงสร้างองค์กรใหม่ สิ่งที่สำคัญที่สุดนั่นคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) ซึ่งเป็นการทำให้มนุษย์มีคุณค่ายิ่งขึ้นด้วยวิธีการต่างๆ และถือได้ว่าเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่น่าสนใจในการพัฒนาองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นบุคลากรที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลักอันนำไปสู่ความสำเร็จต่อไปในอนาคตได้ กล่าวได้ว่าทรัพยากรมนุษย์ ถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อองค์กรทุกองค์การเพราะทรัพยากรมนุษย์เปรียบได้กับเป็นผู้ประสานและเชื่อมโยงผู้พัฒนา ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีบุคลิกลักษณะคุณธรรม อุดมการณ์และการมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ ตามที่องค์กรต้องการได้รับจากตัวบุคลากรเพื่อที่จะได้ช่วยพัฒนาศักยภาพที่ดีต่อองค์กรให้มีความเข้มแข็งและมีความมั่นคงยิ่งขึ้นและที่สำคัญคือ มีความรักต่อองค์กร ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงหันมาให้ความสนใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กันอย่างต่อเนื่อง เพราะต่างก็ตระหนักดีว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้นจะช่วยให้องค์กรมีการเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาทักษะในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการ

ปฏิบัติงานรวมทั้งยังเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์สร้างทัศนคติที่ดีที่ถูกต้องได้ (สุนันทามิ่งเจริญพร. 2556: 158-159)

แคสเทตเตอร์ (เนาวรัตน์ สุทธิโนน. 2550: 19; อ้างอิงจาก Castetter. 1996: 238) ได้ให้แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบุคคลที่ดีเพราะการพัฒนาจะช่วยแก้ไขสิ่งต่างๆ คือ แก้ไขข้อบกพร่องของครูอาจารย์ช่วยเหลือผู้ไม่มีประสบการณ์ เพื่อพัฒนาด้านการศึกษาควกับด้านสังคม เพื่อกระตุ้นความเจริญด้านวิชาชีพ นอกจากปัญหาดังกล่าว สิ่งที่ทำให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ สิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นและเอื้อต่อการพัฒนา เช่น การผลิตของสถาบันครู การประชุมปฏิบัติการ และวิทยาการที่เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว โดยแคสเทตเตอร์ (สรัญญาเฟื่องฟู. 2549: 28; อ้างอิงจาก Castetter. 1992: 225) ได้แบ่งกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การปฏิบัติตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันองค์การสมัยใหม่จึงเริ่มให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของตน เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งต่อองค์การ เพราะการที่องค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้น ล้วนต้องเกิดจากบุคลากรทั้งหลายที่เป็นส่วนสำคัญในการทำงานทุกระบบให้มีประสิทธิภาพได้ โดยจำเป็นต้องใช้กระบวนการเริ่มตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การพัฒนา การประเมิน ผลการปฏิบัติงาน และการให้ออกจากงาน และจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านี้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการทำงานและสามารถปรับตัวให้เปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความเจริญทางวิทยาการ เครื่องใช้อุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนลักษณะหน้าที่การงานที่เปลี่ยนไปในวิถีทางที่ก้าวหน้าขึ้น ซึ่งถ้าถูกมองข้ามการพัฒนาไปนั้นก็จะก่อให้เกิดปัญหาขึ้นมาในภายองค์การ เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่ดีจึงควรที่จะทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ที่ต้องการ พร้อมทั้งต้องมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะในการดำเนินงานต่อไป (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. 2550: 138)

จากแนวคิดข้างต้นความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา นั่นก็คือผู้บริหารและครู ดังนั้นความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงทั้งเรื่องภาวะผู้นำ และความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ภายในเป็นสำคัญ ครูเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะวัฒนธรรมการเรียนรู้ในประเทศไทยเน้นการฟังบรรยายจากครูผู้สอนมากกว่าการเรียนรู้จากการอ่านและการลงมือปฏิบัติจริง ทำให้คุณภาพการสอนของครูมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (วิทยาการ เชียงกุล. 2552:102) และการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารในการจัดการองค์การให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานให้ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากร

และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา และเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการวางแผนการพัฒนาตนเอง บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อส่งผลให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ อันจะส่งผลสืบเนื่องไปถึงการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ และบรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษาโดยมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานการจัดการศึกษา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุนทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
2. เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ใน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบข้อมูลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง และทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง อันจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ในการกำหนดแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา อันจะส่งผลให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาตามแนวคิดของ Bass & Avolio ใน 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ศึกษาตามแนวคิดของแคสเทเตอร์ (Castetter. 1976: 255) ได้กำหนดกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ปีการศึกษา 2557 จำนวน 153 โรงเรียน รวมจำนวนข้าราชการครูทั้งสิ้น 1,488 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ปีการศึกษา 2557 โดยเลือกสถานศึกษา 50% ได้สถานศึกษาจำนวน 78 โรงเรียน จากนั้นกำหนดขนาดตัวอย่างโดยการเปิดตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie; & Morgan, 1970: 608-610) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ยินยอมให้คาดเคลื่อน ± 5 แบ่งกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้นในการสุ่ม แล้วใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 306 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

3.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

3.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

3.1.3 การกระตุ้นทางสติปัญญา

3.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา

3.2.1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.2.2 การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.2.3 การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.2.4 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อเปลี่ยนแปลงความพยายามในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง ด้วยการส่งเสริม สนับสนุน ให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีและยั่งยืน ทั้งในตัวบุคคลและองค์การ ซึ่งกระบวนการนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ด้าน ดังนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถาน ศึกษาที่สร้างความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าจะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานสามารถกระตุ้น และเร้า ให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจที่จะทำให้งานสำเร็จ และการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ามีความสามารถ และอยากปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาคาดหวังไว้ มีลักษณะเป็นมิตร และเป็นกันเอง มีความมุ่งมั่นพยายาม มีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยยึดหลักธรรมทางศาสนาเป็นแบบอย่างที่ดีมีความน่าเชื่อถือ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้คำพูดหรือการกระทำที่กระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ เกิดความกระตือรือร้น ที่จะอุทิศตน ทุมเท ผู้บริหารมองปัญหาในแง่ดี มีความเข้าใจ พร้อมจะแก้ไข และทำให้ผู้ร่วมงานตระหนักเข้าใจ เห็นคุณค่าของเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และพยายามในการทำงานมากขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงออกซึ่งความคิด ผลงาน ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล การพูดหรือการกระทำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่น และภาคภูมิใจว่าพวกเขาสามารถปฏิบัติงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ โดยจูงใจให้ผู้ร่วมงาน เห็นแก่ประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ยกย่องชมเชย และมีการให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน

1.3 การกระตุ้นทางสติปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นตามทัศนคติและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล และเล็งเห็นปัญหา และแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีการใหม่ๆ ได้ด้วยตนเอง ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้คิดสร้างสรรค์งานใหม่ๆ คิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ให้ผู้ร่วมงานเกิดการใฝ่รู้ และร่วมหาวิธีใหม่ๆ ในการพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาคุณภาพของนักเรียน และพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน โดยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในการคิดแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร

สถานศึกษาที่มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ดูแลเอาใจใส่ สนใจ ให้คำแนะนำ เข้าใจในความต้องการของผู้ร่วมงานตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล รับฟังปัญหา ให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ ส่งเสริมและผลักดันให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถ และงานที่ตนเองถนัด ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนให้คำแนะนำและโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรตามความสนใจของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงาน และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นรายบุคคล

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมการดำเนิน

กิจกรรมต่างๆ ของผู้บริหารสถานศึกษา กระทำเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ เจตคติ ประสิทธิภาพและทักษะการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะ พฤติกรรม วิธีการในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามความต้องการเพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปตามเป้าหมายอันประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

2.1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง พฤติกรรมการ

ดำเนินกิจกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบ กำหนดแนวทาง นโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาตรงกับความจำเป็นในการพัฒนาของสถานศึกษา ผู้บริหารมีการวางแผนกำหนดแนวทาง นโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการศึกษาถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ กำหนดกลยุทธ์การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่ชัดเจนตรงกับสถานการณ์เหตุการณ์ของสังคมปัจจุบัน มีการนำปัญหาขององค์การที่ต้องดำเนินการแก้ไข มากำหนดแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข อย่างชัดเจน มุ่งเน้นการสร้างความตระหนักในการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร การสรรหาคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมพัฒนาการบุคลากร

2.2 การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง พฤติกรรมการดำเนิน

กิจกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยต้องมีการเตรียมการ หาสาเหตุ กำหนดจุดมุ่งหมาย การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทาง และทิศทาง รวมถึงระยะเวลา มีการสร้างแผนการปฏิบัติงาน มีการนำข้อมูลสถานศึกษามากำหนดขอบข่ายในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน หาแหล่งวิชาการที่ต้องใช้ในการพัฒนา โดยระบุไว้ในแผนงานและโครงการพัฒนาบุคลากร มีการควบคุมหรือกำกับกับการปฏิบัติงานตามแผน มีการกำหนดแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีการจัดงบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.3 การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง พฤติกรรมการดำเนิน

กิจกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการจัดกิจกรรมตามแผนงาน หรือปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ มีวิธีการที่หลากหลายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแต่ละวิธีมีเป้าหมายสูงสุดที่จะเพิ่มพูนความรู้

ความสามารถ ทักษะและความชำนาญ รวมทั้งทัศนคติให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน วิธีการเลือกนำมาใช้ในการพัฒนาก็ต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน เช่น การประชุม อบรม สัมมนา การศึกษาต่อการค้นคว้า ทดลอง วิจัย ทัศนศึกษา การวิจัยในชั้นเรียน และการศึกษาดูงาน เป็นต้น

2.4 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง พฤติกรรมการดำเนินกิจกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการประเมินผลทุกครั้งที่มีการจัดการประชุม อบรม สัมมนาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ โดยผู้บริหารมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลเป้าหมายความสำเร็จในการพัฒนา ตรวจสอบข้อมูลทั้งหมดในทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวม และประเมินผลว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ มีการนิเทศติดตามการพัฒนาของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรว่าจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรเพื่อให้การดำเนินการต่างๆ ทุกขั้นตอนของกระบวนการ

3. **ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง

4. **ครูผู้สอน** หมายถึง ข้าราชการครูที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งครูของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง

5. **ขนาดของสถานศึกษา** หมายถึง การกำหนดขนาดของสถานศึกษา โดยใช้จำนวนผู้เรียนเป็นเกณฑ์ ตามเกณฑ์กำหนดขนาดโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

- 5.1 ขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนผู้เรียนตั้งแต่ 1-120 คน
- 5.2 ขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนผู้เรียนตั้งแต่ 121-300 คน
- 5.3 ขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนผู้เรียนตั้งแต่ 301-500 คน
- 5.4 ขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนผู้เรียนตั้งแต่ 501 คนขึ้นไป

6. **สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง** หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 7 อำเภอ คือ อำเภอเมือง อำเภอสามโก้ อำเภอวิเศษชัยชาญ อำเภอโพธิ์ทอง อำเภอแสวงหา อำเภอไชโย และอำเภอป่าโมก มีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น 153 โรงเรียน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของ แบส และ อวอลิโอ (Bass; & Avolio. 1994: 2-6) ที่ได้ให้

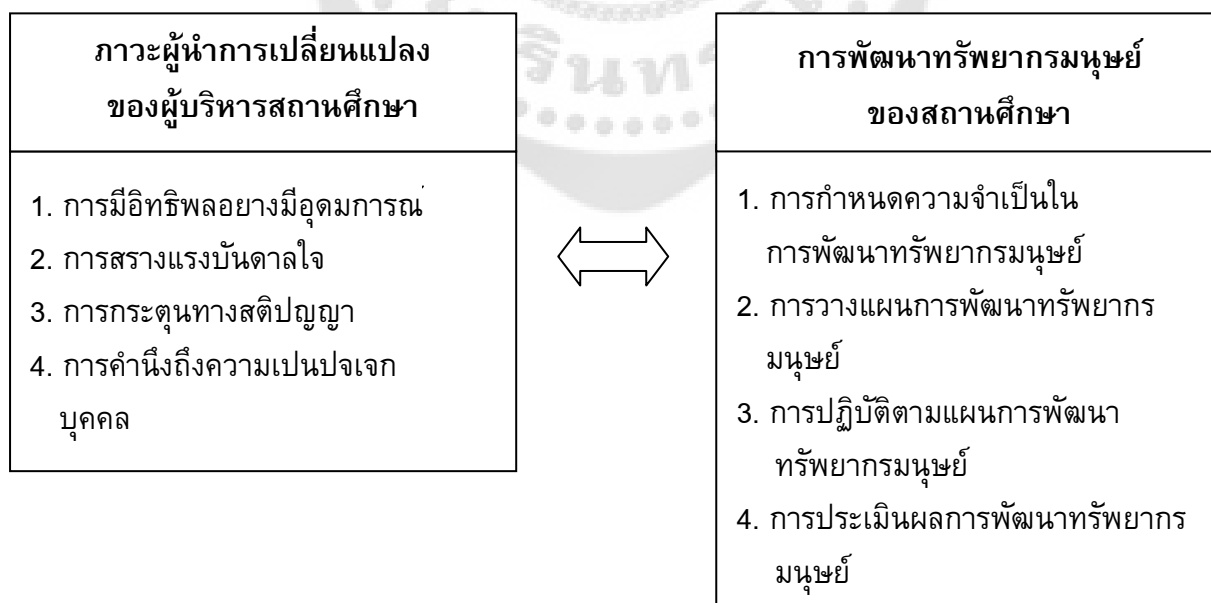
แนวคิดไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การ หรือสังคม โดยแบ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership: II or CL) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของเบอร์น (Burns, 1978 : 47) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือ เบอร์น (Yuk I & Fleet. 1992: 175; Citing Burns. 1978) อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำ เช่นเดียวกันทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพโดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวันไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า เบอร์นมีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์การทุกตำแหน่ง และแนวคิดของยงยุทธ รุ่งแจ้ง (2551: 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นทฤษฎีการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของผู้นำตามหลักการทฤษฎีของเบอร์น ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายรวมกัน

ในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ แคสเททเตอร์ (สรัญญา เฟื่องฟู, 2549: 28 ; อ้างอิงจาก Castetter, 1976: 255) ที่ให้แนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การที่องค์กรได้จัดกิจกรรมต่างๆ ให้กับบุคลากร ซึ่งมีผลทำให้เกิดการปรับปรุงที่ดี การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในองค์การ ซึ่งได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แคสเททเตอร์ ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องวิเคราะห์และพิจารณาความต้องการ ความแตกต่างภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร 2) การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แคสเททเตอร์ ได้ให้แนวคิดซึ่งมีความสอดคล้องกับ ฌ็องฌูพันธ์ เซจรนนท์ (2548: 73-80), อำภรณ์ ลิ้มกิจ (2552: ออนไลน์) และ ชรินทร์ ชุนพพันธุ์รักษ์ (2550: 6) ที่มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลาและขั้นตอนต่างๆ ไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ 3) การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิดของ แคสเททเตอร์ (1996: 253-254) ให้แนวคิดว่า กิจกรรมที่องค์กรได้กำหนดขึ้นโดยมีแผนงานที่ชัดเจนเป็นวิธีการที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จ โดยอยู่ในกรอบนโยบายที่สนับสนุน เช่น การอบรม สัมมนา

การประชุมเชิงปฏิบัติการ การนิเทศภายใน การวิจัยในชั้นเรียน การศึกษาดูงาน และการลาศึกษาต่อของบุคลากรในองค์กร และ 4) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แคสเทเตอร์ ได้ให้แนวคิดซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดนราธิป ศรีรวม (2550: 28) ที่ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการกระทำทุกอย่างเพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพและพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถ ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์การ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยศึกษาแนวคิดของ กอบศักดิ์ ภูวมัย (2554: 94) การบริหารองค์กรที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีสำนึกของความแรงดวนในการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมต่างๆ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมขององค์กร ปฏิบัติตนให้สอดคล้องและสามารถอยู่ร่วมกับทุกคนในองค์กรได้ และสุปัญญา สุนทรนนท์ (2557: 2) ให้แนวคิดว่าการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรในรูปแบบใดๆ ก็ตามให้ประสบความสำเร็จได้นั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถให้กับบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ดังนั้น อีกปัจจัยสำคัญที่มีนักวิชาการหลายท่านให้ความสนใจเมื่อศึกษาถึงปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร ก็คือ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง และผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิจัย ในประเด็นที่สำคัญดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง
 - 1.1 การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง
 - 1.2 การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง
 - 1.3 จุดเน้นการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง
2. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 ความเป็นมาของแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน
 - 2.6.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
 - 2.6.2. การสร้างแรงบันดาลใจ
 - 2.6.3. การกระตุ้นทางสติปัญญา
 - 2.6.4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
3. หลักการและแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 3.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 3.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 3.3 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 3.4 หลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 3.5 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 3.5.1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 3.5.2 การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 3.5.3 การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 3.5.4 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

5.1.1 งานวิจัยในประเทศ

5.1.2 งานวิจัยต่างประเทศ

5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5.2.1 งานวิจัยในประเทศ

5.2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

1.1 การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง (2557: 3) ระบุว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ.2545 มาตรา 36 และ 37 แห่งระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และข้อ 6 ของกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1.1.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษา ให้สอดคล้องกับ

นโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

1.1.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วย

งานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับตรวจสอบ ติดตามการจ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

1.1.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขต

พื้นที่การศึกษา

1.1.4 กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่

การศึกษา

1.1.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่

การศึกษา

1.1.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริม

สนับสนุน การจัดและพัฒนาศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.7 จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่

การศึกษา

1.1.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.9 ดำเนินการ และประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.10 ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน ด้านการศึกษา

1.1.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไประหว่างองค์กร หน่วยงานของรัฐ เอกชน และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับภารกิจภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2. การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง (2557: 19) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ มุ่งจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน สุขภาพดี มีคุณธรรม และรักความเป็นไทย

2.2 พันธกิจ จัดส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชากรวัยเรียนทุกคนอย่างทั่วถึง มีความรู้ คู่คุณธรรม มีความเป็นไทย ห่างไกลยาเสพติด มีความสามารถ และคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาสู่คุณภาพระดับสากล ด้วยการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจตามหลักธรรมาภิบาล

2.3 เป้าประสงค์หลัก

2.3.1 นักเรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

2.3.2 ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี อย่างทั่วถึงและได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ทั่วถึงและเสมอภาค

2.3.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เต็มตามศักยภาพ

2.3.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองและสถานศึกษา มีความเข้มแข็ง ตามหลักธรรมาภิบาล และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล

2.4 กลยุทธ์

2.4.1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

2.4.2 ปลุกฝังคุณธรรม ความเป็นไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและห่างไกลยาเสพติด

2.4.3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และลดอัตราการออกกลางคันให้เป็นศูนย์ โดยระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เข้มแข็ง

2.4.4 พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

2.4.5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษา หลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

3. จุดเน้นการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอ่างทอง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง (2557: 23) ได้กำหนดจุดเน้นการดำเนินการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2557 โดยแบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 จุดเน้นด้านผู้เรียน

1.1 นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญ และความสามารถทางวิชาการ เพื่อพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (Students' Competencies) ดังต่อไปนี้

1.1.1 นักเรียนปฐมวัยมีพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา ที่สมดุล เหมาะสมกับวัย และเรียนรู้อย่างมีความสุข

1.1.2 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) กลุ่มสาระหลักเพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 3

1.1.3 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มีความสามารถด้านภาษา ด้านคำนวณ และด้านการใช้เหตุผล

1.1.4 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง

1.1.5 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีสมรรถนะในการศึกษาต่อ และการประกอบอาชีพ

1.1.6 นักเรียนมีทักษะชีวิต ทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์อย่างน้อย 2 ภาษา ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ เหมาะสมตามช่วงวัย

1.2 นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รักความเป็นไทย มีคุณลักษณะและทักษะทางสังคมที่เหมาะสม (Students' Characteristics & Social Skills) ดังต่อไปนี้

1.2.1 นักเรียนระดับประถมศึกษา ใฝ่เรียนรู้ ใฝ่ดี และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้

1.2.2 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีทักษะการแก้ปัญหา และอยู่อย่างพอเพียง

1.3 นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษได้รับการส่งเสริม และพัฒนาเต็มศักยภาพ (Students with Special Needs)

1.3.1 เด็กพิการได้รับการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

1.3.2 เด็กด้อยโอกาสได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร และอัตลักษณ์แห่งตน

1.3.3 นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ได้รับการส่งเสริมให้มีเป็นเลิศด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี พื้นฐานทางวิศวกรรมศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษา กีฬา ดนตรีและศิลปะ

1.3.4 นักเรียนที่เรียนภายใต้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว สถานประกอบการ องค์กรเอกชน และสถานศึกษาทางเลือก ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ

1.3.5 เด็กกลุ่มที่ต้องการการคุ้มครองและช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษ ได้รับการคุ้มครอง และช่วยเหลือเยียวยา ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

ส่วนที่ 2 จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Professional Development)

2.1.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และประชาคมโลก

2.1.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถตามมาตรฐานที่กำหนด และสามารถจัดการเรียนการสอน ที่ส่งผลให้นักเรียนพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ

2.1.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถใช้ภาษาอังกฤษ และภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียนในการสื่อสาร อย่างน้อย 1 ภาษา

2.1.4 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้

2.2 การพัฒนาระบบแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญและกำลังใจ และแสดงศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ (Incentives and Rewarding System)

2.2.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการพัฒนาตนเองตามมาตรฐานคุณวุฒิ

2.2.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจ ได้รับการจูงใจในการพัฒนาผู้เรียนเต็มศักยภาพ

2.2.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีผลงานการสอนที่แสดงศักยภาพการสอนอย่างมืออาชีพ เป็นเชิงประจักษ์ และได้รับการเชิดชูเกียรติอย่างเหมาะสม

2.3 การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม (Professional Ethics)

2.3.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ

2.3.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตวิญญาณ และอุดมการณ์ ที่มุ่งพัฒนาการศึกษาของชาติ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม

2.3.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีทักษะในการเข้าถึงและดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ส่วนที่ 3 จุดเน้นด้านการบริหารจัดการ

3.1 โรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง บริหารจัดการโดยเน้นการมีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน (Participation and Accountability)

3.1.1 โรงเรียนที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอก และที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ ได้รับการแก้ไขแทรกแซง ช่วยเหลือ นิเทศ ติดตาม เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนและเป็นผู้ประสานงานหลัก เพื่อให้โรงเรียนทำแผนพัฒนาเป็นรายโรงเรียนร่วมกับผู้ปกครองชุมชน และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.1.2 โรงเรียนบริหารจัดการโดยมุ่งการมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดของนักเรียน สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใช้บริการและสังคม

3.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง บริหารจัดการ นิเทศ ติดตาม ประเมินผลอย่างเข้มแข็ง โดยมุ่งการมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของนักเรียน สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใช้บริการและสังคม

3.1.4 องค์กรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ดำเนินการ และติดตาม ประเมินการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเข้มแข็ง เพื่อประโยชน์สูงสุดคือคุณภาพการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ

3.2 โรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ตามระดับมาตรฐาน (Management with Quality and Standards)

3.2.1 โรงเรียน จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามระดับมาตรฐานที่สูงขึ้น เทียบเคียงกับประเทศผู้นำด้านคุณภาพการศึกษาในภูมิภาคอาเซียน

3.2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ส่งเสริมสนับสนุนให้มีจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามระดับมาตรฐานที่สูงขึ้นเทียบเคียงกับประเทศผู้นำด้านคุณภาพการศึกษาในภูมิภาคอาเซียน

2. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการบริหารงาน หรือกิจการใดๆ ก็ตาม ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องนำพาองค์กรฝ่าฟันอุปสรรคและปัญหาในทุกด้าน สร้างความร่วมมือรวมใจกันในการทำงานขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งสามารถทำให้ประสิทธิผลของงาน และองค์การสูงขึ้น โดยผู้บริหารที่ดีจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล้าคิด กล้าตัดสินใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในทางที่ดีขึ้น

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นคำศัพท์ทางวิชาการที่มีการใช้กันโดยทั่วไป มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความและความหมายของภาวะผู้นำ ดังนี้

สมพร จำปานิล (2549: 3) ให้แนวคิดว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้ศิลปะความสามารถ อิทธิพลและวิธีการที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของผู้ตามเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกลุ่ม โดยผู้นำใช้วิธีการจูงใจให้บุคลากรหรือกลุ่มซึ่งเป็นผู้ตามร่วมกันใช้กระบวนการสื่อความหมาย เพื่อสร้างความร่วมมือรวมใจในการดำเนินการ

ชนิษฐา อุณวิเศษ (2550: 18) ให้แนวคิดว่ากระบวนการที่บุคคลใช้วิธีการนำเพื่อนำกลุ่มให้บรรลุตามเป้าหมายรวมกันขององค์การ โดยมุ่งอิทธิพล แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สัมฤทธิ์ผลในทุกสถานการณ์

จินดา วงศ์อำมาตย์ (2550: 12) ให้แนวคิดว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของผู้บริหารที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรในองค์การ เกิดแรงกระตุ้นที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ธวัช บุญยมณี (2550: 1) ให้แนวคิดว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคลโดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่ม กระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้

ประยงค์ รัตนรงค์ (2550: 2) ให้แนวคิดว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนาจการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดต่อกันและกันให้ รวมใจกับตนโดยดำเนินการ จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุภาวดี จิตติรัตนกุล (2550: 12-13) ให้แนวคิดว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายการติดต่อกันและกันให้เกิดมีใจรวมกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ภิรมย์ ถินถาวร (2550: 16) ให้แนวคิดว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลใช้พลังอำนาจ ใช้แนวคิดของตนหรือกลุ่มกระตุ้นชี้นำโน้มน้าว

ผลักดัน ให้ผู้อื่นหรือกลุ่มอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้น ในการทำสิ่งต่างๆตามความต้องการของ ตนด้วยความศรัทธา

ดาร์เรล แสงใส (2551: 15) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นใน การสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือรวมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้รวม งานหรือผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นไป ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การนั่นเอง

เซอร์โต (Certo. 2000: 295) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการชี้แนะ พฤติกรรมของบุคคลอื่นให้ไปสู่ความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์บางประการ เป็นการสร้างความสำเร็จ โดยผ่านบุคคลต่างๆ หรือโดยการติดต่อกับบุคคลอื่น

สเกมาฮอน (Schermerhorn. 2002: 336) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวน การในการดลบันดาลใจ (Inspire) ให้บุคคลอื่นทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

สเกมาฮอน, ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn. 2005: 241) ให้ แนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำเป็น ลักษณะเฉพาะของการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เพื่อให้บุคคลหรือ กลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปความหมายของ ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพล พลังอำนาจ ความสามารถเฉพาะตัวและวิธีการต่างๆ เพื่อโน้มน้าวใจ กระตุ้นให้บุคคลอื่น หรือผู้ร่วมงานยอมรับและให้ความร่วมมือรวมใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

2.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership)เป็นแนว คิด และทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่มีมุ่งยกระดับความต้องการความเชื่อเจตคติและ คุณธรรมของบุคลากรให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความเหมาะสมในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการยืนยันและสนับสนุนจากผลการวิจัย จำนวนมากว่าเป็นแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและการ เพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ รัตติกรณ จงวิศาล (2552:14) ที่ให้แนวคิดว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถทำให้ประสิทธิผลของงาน และองค์การสูงขึ้นแม้สถานการณ์จะมีข้อจำกัดต่างๆ เพียงใด โดยมีนักวิชาการได้กล่าวถึงและให้ ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

แคทลียา ศรีใส. (2548: 27); อ้างอิงจาก Bass. (1985: 20) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึง ความต้องการสำนึกในความสำคัญ คุณค่าของจุดมุ่งหมาย และวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายให้ คำนี้ถึงผลประโยชน์ของทีม องค์การ นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน และยกระดับความ ต้องการให้สูงขึ้น

ชนะ พงษ์สุวรรณ (2548: 7), รัชชัย หมอยามเย็น (2548: 6) และขวัญชัย จะเกรง (2551: 7) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่คล้ายกันว่าหมายถึงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคลากรโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง การพัฒนาความสามารถของบุคลากรไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และการกิจของกลุ่มมีการจูงใจให้บุคลากรมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ (2548: 4) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าหมายถึงการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ โดยมุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยการเน้นการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความร่วมมือการยอมรับ และการตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง และทำให้มีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2549: 10) ให้แนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึงความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ และมุ่งให้งานบรรลุความต้องการในระดับสูง มีการพัฒนาวิชาชีพบริหารจัดการโดยยึดบุคลากรเป็นสำคัญ

ธเนศ ขำเกิด (2550: ออนไลน์) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงผู้ที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงว่ามีความรู้ความสามารถในการพัฒนาและบริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ภิรมย์ ถินถาวร (2550: 30) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงพฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารองค์การของผู้บริหารที่จะนำพาเพื่อนร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งในไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์การได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาทันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมประเทศและโลก

วัชรวิ เทพพุทธานุกร (2550: ออนไลน์) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือภาวะผู้นำคุณภาพที่จะต้องเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิม เพื่อประยุกต์งานให้เกิดความก้าวหน้า

สุชาติ รังสินันท์ (2550: 114) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงภาวะที่บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่งและต้องทำงานร่วมกับกลุ่มบุคคลเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่ต้องการ

ขวัญชัย จะเกรง (2551: 18) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็น กระบวนการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นความพยายามของผูรรวมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผูรรวมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมี

ศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน มองไกลเกินกว่า ความสนใจของตนเอง เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

แพรรัทธ(นามแฝง) (2551: 1) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หมายถึง รูปแบบของผู้นำที่แสดงออกโดยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การ และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

โสภณ ภูเกลาวัน (2551: 3) ให้แนวคิดไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง

ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการบริหารงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักถึงภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

รัตติกรณ จงวิศาล (2552: 2) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็น ในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพ หรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน ให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักถึงภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552: 258) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ไว้ว่า ผู้นำที่ใช้บารมีเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่แก่องค์กร สามารถพลิกฟื้นองค์กรที่มีปัญหานั้นให้ประสบความสำเร็จ

ณัชฎาณัฐ สุตชาติ (2553: 28) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้

ว่า ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถ ศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนัก ใ้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลขององค์การ

ไมตรี คงนุกูล (2553: 31) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าผู้

ที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงว่ามีความรู้ ความสามารถ ความ

รับผิดชอบ เป็นผู้ที่ให้คำมั่นสัญญาอย่างเปิดเผย เป็นผู้มีจิตใจเป็นกลาง มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและบริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นผู้ริเริ่มวิสัยทัศน์ มีความเชื่อในการเรียนรู้ของนักเรียนว่าเป็นความสำคัญสูงสุดของสถานศึกษา สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเห็นคุณค่าและสร้างสัมพันธภาพที่ดี สื่อสารเป็นและให้การรับฟังอย่างทั่วถึง ทำการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงออกด้วยพฤติกรรมเชิงรุก กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง

เบสและอวอลิโอ(Bass;& Avolio.1994: 2) ให้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีการกระตุ้นความสนใจของบุคลากร ให้มองงานของตนในมุมมองใหม่ๆ ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ(Mission) ของทีมและองค์กร การพัฒนาความสามารถของบุคลากรไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น รวมถึงการชักนำให้มองไกลเกินความสนใจของตน ไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสู่สัจการแห่งตน (Self-actualization)และความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ทั้งของตนเอง ผู้อื่น รวมถึงองค์กรและสังคม

มัทชินสกาย (Mushinsky.1997: 373) ให้คำสำคัญว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้น เป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำและเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการร่วม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆในหน่วยงานย่อยขององค์กร

ชูลท์ซ (Schultz.1998: 211) ให้แนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ความเป้นผู้นำซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม

แกรพินและเฮร์ดดอน (Galpin; & Herndon. 2007: 83) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ความรับผิดชอบในฐานะผู้ดูแลควบคุมเป็นผู้ที่ให้คำมั่นสัญญาอย่างเปิดเผย เป็นผู้มีจิตใจเป็นกลางและเป็นผู้ที่ฟังเสียงขององค์กร

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปนิยามความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership) หมายถึง ผู้ที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงว่ามีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ เป็นผู้ที่ให้คำมั่นสัญญาอย่างเปิดเผย เป็นผู้มีจิตใจเป็นกลาง มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและบริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นผู้ริเริ่มวิสัยทัศน์ มีความเชื่อในการเรียนรู้ของนักเรียนว่าเป็นสิ่งสำคัญสูงสุดของสถานศึกษา สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเห็นคุณค่าและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สื่อสารเป็น และให้การรับฟังอย่าง

ทั่วถึง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงออกด้วยพฤติกรรมเชิงรุก กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง และมีจิตใจเป็นกลาง

2.3 ความเป็นมาของแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แรกเริ่มก่อนที่จะมาเป็นแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic leadership) ของแมกซ์เวเบอร์(Max Weber) กล่าวคือทศวรรษที่ 1920 ผลงานของ แมกซ์เวเบอร์ ได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ.1947ซึ่งได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ และต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบบารมี เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและฟื้นฟูองค์กรต่างๆ อย่างมาก อีกทั้งผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาต่างยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง(Yuki; Fleet. 1994: 173-178)

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้วได้เกิดการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns)ในปี ค.ศ.1978 และแบส (Bass) ค.ศ.1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบส (Bass)

กษมา วรวรรณ ณ อยู่ธยา (2550: คำปรารภ, อ้างอิงจาก กระทรวงศึกษาธิการ 2550:

14) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า แม้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จะประกาศใช้มาหลายปีแล้ว และมีการพัฒนาการศึกษาในหลายด้าน แต่ยังไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ ในระดับสถานศึกษาห้องเรียนและนักเรียนเท่าที่ควร กระทรวงศึกษาธิการมีความมุ่งมั่นที่จะกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาให้ส่งผลต่อการประกันโอกาสและคุณภาพสำหรับเด็ก เยาวชนและประชาชนไทย แต่การดำเนินการจะสำเร็จได้ต้องมีกลไกที่เข้มแข็งที่จะรองรับการกระจายอำนาจหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่หลอมรวมองค์ความรู้จากนานาประเทศ และประสบการณ์ตรงจากปฏิบัติทั่วประเทศ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ และความยั่งยืนในการกระจายอำนาจทางการศึกษา

จรวพร ธรณินทร (2550: คำปรารภ, อ้างอิงจาก กระทรวงศึกษาธิการ 2550: 13) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีนโยบายที่จะทำให้การปฏิรูปการศึกษามุ่งผลตามเจตนารมณ์ ของพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามมาตรา 39 เพื่อสนองนโยบายดังกล่าว สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ได้ดำเนินโครงการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการ

กระจายอำนาจและได้รับความร่วมมือจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการดำเนินงาน

วิจิตร ศรีสอาน (2551: คำปรารภ, อ้างอิงจาก กระทรวงศึกษาธิการ 2550: 12) ให้แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นมาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า สืบเนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการ กระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้ออกกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการกระจายอำนาจ โดยมีหลักการสำคัญ คือ

1. ยึดและดำรงหลักเอกภาพตามมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา
2. มีความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและจัดการศึกษา รวมทั้งขีดความสามารถและความรับผิดชอบของผู้รับการกระจายอำนาจ
3. มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่
4. มุ่งให้เกิดผลสำเร็จอยู่ที่สถานศึกษา โดยเน้นให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินการกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน ไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด
5. เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้แก่สถานศึกษา
6. มอบหมายให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ โดยตรง และต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา

ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและศึกษานิเทศก์ สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ดำเนินการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ สามารถนำการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

จากแนวคิด และประวัติความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงสรุปความเป็นมาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศไทย ได้ว่า กระทรวงศึกษาธิการได้กระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ทั้ง 4 ด้าน มายังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ให้บริหารจัดการเอง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดนโยบายให้มีการพัฒนาผู้บริหารศึกษานิเทศก์ และครู ภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ในการบริหารและจัดการศึกษา อันเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาต่อไป

2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อการบริหารต่าง ๆ ในทุกองค์การ ทั้งในองค์กรขนาดเล็กขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยสรุปมีดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2549 : 437-452) ได้ให้แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ 3 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นทฤษฎีซึ่งเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำในระหว่างครั้งแรกของศตวรรษที่ 12 จากการศึกษาของนักวิจัยหลายท่านได้คาดคะเนประสิทธิผลของผู้นำ โดยยึดเกณฑ์ลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ทักษะและลักษณะทางกายภาพ จากการสำรวจลักษณะของผู้นำที่มีชื่อเสียง พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดโดยทั่วไปจะฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเองมีความรับผิดชอบ มีตำแหน่งสำคัญ และมีลักษณะเด่น

2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theories of Leadership) ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ มีแนวความคิดในการศึกษาที่เกี่ยวกับผู้นำ โดยอาศัยการศึกษาพื้นฐานจากบุคลิกภาพ หรือลักษณะนิสัยผู้นำพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior) และการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency) รวมถึงพฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) และผู้นำแบบเสรีนิยม (Free-rein) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยการศึกษาของนักวิชาการจากมหาวิทยาลัย Michigan (The Michigan Studies) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำและได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานกลุ่ม Michigan ได้ข้อสรุป 2 ประการคือ 1) การมุ่งที่คนหรือพนักงาน 2) การมุ่งที่ผลผลิตหรืองาน การศึกษาของมหา วิทยาลัย Ohio (The Ohio State Studies) ประมาณปลายปี 1940 ได้มีผู้รวบรวมผลงานการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ 2 ประเภทคือ 1) ผู้นำที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก และ 2) ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ ความล้มเหลวของทฤษฎีคุณลักษณะและพฤติกรรมศาสตร์ ทำให้เกิดการคาดหวังประสิทธิผลของผู้นำ ซึ่งมีมากกว่าคุณสมบัติด้านเฉพาะตัวหรือพฤติกรรม มีนักวิจัยได้นำรูปแบบลักษณะผู้นำต่าง ๆ ไปใช้บริหารในสถานการณ์จริง มีปัจจัยหลายประการที่ทำให้การบริหารบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ละสถานการณ์เหมาะสมกับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือผสมผสานกันหลายรูปแบบจึงจะทำให้ประสบผลสำเร็จในการบริหารงาน ดังนั้นจึงไม่สามารถสรุปได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด สถานการณ์ที่กล่าวถึงนี้ เป็นลักษณะงานที่มีความสลับซับซ้อนของโครงสร้างเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่าแนวปฏิบัติของกลุ่มแบบผู้นำ ปัจจัยภายนอกองค์กร ความเครียด สภาพบรรยากาศเหล่านี้อาจมีอิทธิพลทั้งสิ้น การศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ มีความสำคัญเพื่อสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน หากทราบวามบุคลิกภาพเป็น ปัจจัยที่จะทำให้เกิดการเป็นผู้นำที่สามารถบริหารงานต่าง ๆ ให้ดีก็สามารถสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาบุคลิกภาพ

เพราะมีความเชื่อวาทุณภาพที่ดีจะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้น ในกลุ่มนี้มีทฤษฎีที่สำคัญคือ

3.1 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fiedler เป็นการสร้างความพึงพอใจในสถานการณ์ (Situational Favor Ability) โมเดล Fiedler ก็เหมือนกับทฤษฎีเชิงสถานการณ์อื่นๆ ซึ่งสมมติว่าผู้นำที่เหมาะสมจะแตกต่างกันตามสถานการณ์ ทรรศนะของ Fiedler มองว่าบุคคลไม่สามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเป็นผู้นำ ดังนั้นโมเดลจึงช่วยทำให้เป็นผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์ตัวแปร 3 ประการ ซึ่งกำหนดความสามารถสร้างความพึงพอใจของสถานการณ์ของผู้นำมีดังนี้

3.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member Relations)

3.1.2 โครงสร้างงาน (Task Structure)

3.1.3 อำนาจของตำแหน่ง (Position Power)

ตัวแปร 3 ประการ เมื่อใช้ร่วมกันจะกำหนดสถานการณ์ไม่ว่าจะเป็นความพึงพอใจ หรือความไม่พึงพอใจในการเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้โมเดล Fiedler ผู้นำจะเริ่มสำรวจผลกระทบของตัวแปรนี้ สำรวจความพึงพอใจของสถานการณ์ แล้วพิจารณารูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดสำหรับสถานการณ์ การประสมประสานสถานการณ์และรูปแบบการเป็นผู้นำ

3.2 ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ซึ่งยึดถือว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถที่มุ่งใจและสร้างความพึงพอใจของพนักงานให้ทำงานทั้งหมดมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน Evans and House ได้ขยายความและทำให้ส่วนของทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้น โดยมีทฤษฎีความคาดหวัง ของการมุ่งใจ (Expectancy Theory of Motivation) พนักงานได้รับการกระตุ้นให้ทำงาน ถ้าเขาเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่รางวัลที่เขาพึงพอใจ การสร้างแนวความคิดนี้ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเสนอแนะว่าหน้าที่การมุ่งใจเบื้องต้นของผู้นำ จะต้องมุ่งใจด้านรางวัล เพื่อแนะนำพนักงานให้ผ่านเส้นทางให้เดินทางสู่การแสวงหารางวัล ซึ่งเป็นเป้าหมาย และกำจัดอุปสรรคที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) ขึ้นกับสถานการณ์ ผู้นำจะยอมรับพฤติกรรมผู้นำ 4 ประการคือ 1) ผู้นำแบบบงการ 2) ผู้นำให้การสนับสนุน 3) ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม 4) ผู้นำโดยมุ่งความสำเร็จ

3.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ : โมเดล Vroom-Yetton-Jago เป็นทฤษฎีซึ่งสำรวจถึงโมเดลการตัดสินใจ อาจเรียกว่าโมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่าง (Normative Decision Model) หรือโมเดลความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Normative Leadership) เพื่อให้เกิดการพิจารณารูปแบบที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารจะใช้ทางเลือกการตัดสินใจ ซึ่งแนะนำโดยคำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจซึ่ง Vroom & Jago ได้พัฒนาทางเลือกการตัดสินใจเพื่อช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ได้กว้างมากขึ้น คำถามในทางเลือกการตัดสินใจ ได้สำรวจปัจจัยสถานการณ์ 4 แบบ ซึ่งมีผลกระทบต่อการตัดสินใจคือ 1) คุณภาพการตัดสินใจ 2) การยอมรับการตัดสินใจ 3) ความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาพนักงาน 4) ความเกี่ยวข้องกับเวลา

จากแนวความคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าข้างต้น ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมี 3 ทฤษฎีหลัก คือทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ภาวะผู้นำย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอในองค์กรต่างๆ ผู้นำควรเลือกใช้ทฤษฎีตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และต้องจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน ให้ทุกคนในองค์กรทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้สำเร็จ

2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการความเชื่อ วัฒนธรรมการทำงาน การมีวิสัยทัศน์ก้าวไกล การยกระดับคุณธรรมและจริยธรรมให้ระดับที่สูงขึ้น จึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหาร โดยทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา เป็นทฤษฎีที่อยู่ในกระแสวิชาการ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ก้าวทันกับสถานการณ์ปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมทางสังคมมีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศในทุกสาขาอาชีพ วิธีการที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ ผู้นำในหน่วยงานจะต้องมีการปฏิรูปตนเอง และพัฒนาศักยภาพตนเองให้มากขึ้น ดังมีผู้เสนอทฤษฎีไว้ดังนี้

กัมพล แซมสา (2550 : 21) ; อ้างอิงจาก Sergiovanni (1989: 19-27) การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา โดยชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นแบบเสริมสร้าง (Leader as Building) ปลุกเร้าศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อสถาบันโดยสวนรวมมิใช่เพื่อพวกพ้องของตนเอง ส่งเสริมสมรรถภาพความเป็นอิสระในการทำงานใช้อำนาจเพื่อทำงานอย่างสร้างสรรค์ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากของตน ลักษณะเด่นอีกอย่างหนึ่งคือ การเป็น ผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (Leader as Bonding) จะยกระดับคุณธรรม จริยธรรม และความประพฤติของทั้งผู้นำและผู้ตาม สร้างความผูกพันกับสถาบันมิใช่ตำแหน่ง หน้าที่กระตุ้นให้ตระหนักถึงเป้าหมายหลักของสถาบันบริหาร โดยการมีส่วนร่วม

กัมพล แซมสา (2550: 20) ; อ้างอิงจาก Tivhy and Ulrich (1990: 44) มีแนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิผลนั้น ผู้ที่มีส่วนสำคัญ คือ ผู้บริหารองค์การจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) โดยต้องทำ 3 กิจกรรม คือ

1. การสร้างทัศนภาพ ผู้นำต้องต้องสร้างทัศนภาพขององค์การในอนาคต ให้สมาชิกที่เป็นบุคคลสำคัญขององค์การ มีสวนรวมรับรู้ในทัศนภาพ ผู้เป็นแกนสำคัญในความรับผิดชอบต่อทัศนภาพ ผู้นำจำเป็นต้องมีการคิดในเชิงบูรณาการ สร้างสรรค์ หยั่งรู้ และอุปนัย การสร้างทัศนภาพดังกล่าวควรจะสอดคล้องกันในเรื่องปรัชญา และแบบทั้งของผู้นำและองค์การ

2. การสร้างความผูกพัน (Mobilization of Commitment) บุคลากรขององค์การหรืออย่างน้อยส่วนใหญ่ ต้องยอมรับภารกิจและทัศนภาพใหม่ และกระทำให้เกิดขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ควรทำองค์การให้มีชีวิตชีวาแตกต่างจากผู้นำคนก่อน

3. การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิม (Institutionalization of Change) องค์การจะต้องได้รับการปรับ ให้มีรูปแบบพฤติกรรมใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำทัศนภาพให้เป็น

จริง การกิจต่างๆ ต้องมีการกระทำ ปรชญา ต้องนำไปสู่การปฏิบัติความเป็นจริง การกระทำและการปฏิบัติใหม่ต่างๆ ต้องมีส่วนร่วมกันทั้งองค์การ วิธีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจและระบบการแก้ปัญหา เป็นเครื่องมือที่ทำให้ทัศนภาพกลายเป็นความจริงได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิมจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องการรูปแบบ และการเสริมแรงของวัฒนธรรมของวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์การ ระบบทรัพยากรมนุษย์ในการคัดเลือก การพัฒนาการประเมินและการให้รางวัลเป็นเรื่องหลักสำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ยงยุทธ รุ่งแจ้ง (2551: 1) ได้ให้แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นทฤษฎีการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของผู้นำ ตามหลักการทฤษฎีของเบอร์น ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายรวมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันตามความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้ง 2 ฝ่าย

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยน เป็นผู้นำแบบจริยธรรม อย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ฝ่าย

กอบศักดิ์ มุลมัย (2554: 94) ได้ให้แนวคิดการบริหารองค์การที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นจะต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมต่างๆ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมขององค์กร ปฏิบัติตนให้สอดคล้องและสามารถอยู่ร่วมกับทุกคนในองค์กรได้

เบอร์น (Burns:1978) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือ เบอร์น อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการณ์ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกันทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพโดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวันไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า เบอร์นมีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์การทุกตำแหน่ง

เบอร์น (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2548: 50-51; อ้างอิงจาก Burns.1978) ให้แนวคิดว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะคือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงานถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์(Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่ายคือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม(Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกนซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

แบส (Bass: 1985) ได้ให้แนวคิดไว้ว่าเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้นแบสให้แนวคิดว่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี(Charisma) แบสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมีคือการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจ แบสได้ให้คำนิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์นและแบสยังมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

หลังจากที่ได้มีการศึกษา และมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่งได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of the full fang of Leadership) โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่เคยเสนอในปี ค.ศ.1985 โดยโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TransformationalLeadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Laissez-Faire Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (No Leadership Behavior) ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้

ผู้วิจัยขอล่าวเฉพาะในส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership)ตามแนวคิดของเบสและอโวลีโอ ดังนี้

เบส (ธวัชชัย หอมยามเย็น. 2548: 47-48; อ้างอิงจาก Bass.1985)ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขยายแนวคิดของ Burns (1978) โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบายมโนทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้น และอธิบายไว้ว่า ผู้ตามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชื่นชมไว้วางใจ จงรักภักดีต่อผู้นำ และผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำได้มากกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้นเมื่อกระทำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะจูงใจผู้ตามโดย

- 1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการให้สำนึกถึงความสำคัญ และคุณค่าของจุดมุ่งหมาย วิธีการบรรลุจุดมุ่งหมาย
- 2) ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมงานและองค์กร
- 3) ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ซึ่งเมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีใหม่ ๆ Bass ได้ระบุองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ คือ

(1) ความเสนอหา หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึก ด้านอารมณ์ ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อตัวผู้นำ

(2) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง

(3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถ ของแต่ละบุคคล เป็นที่เลื่องลือยกย่องให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงาน ให้พัฒนาตนเอง ต่อมาทฤษฎีของ Bass ได้ปรับปรุงใหม่ (Bass & Avolio.1990) จึงเพิ่มพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีก 1 องค์ประกอบ คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสาร เพื่อดึงดูดใจสู่วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตามเป็นต้น

ต่อมา Bass (1985: 32, อ้างถึงใน สุภาวดี จิตติรัตนกุล 2550:17-18) ได้เพิ่มความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสภาวะที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่ โดยการทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญ คุณค่าและวิธีที่จะทำให้อบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย คำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตน และทำให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตด้วยตนเอง และได้ทำการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบคือ การสร้าง

บารมี (Charisma) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

1. การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง คุณลักษณะพิเศษบางอย่างในตัวผู้นำที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกสนใจ ศรัทธา ให้ความเคารพและประทับใจเมื่ออยู่ใกล้ชิด มีความดึงดูดชวนตัวที่ทำให้ผู้ตามเกิดความนิยมชมชอบและทำให้ผู้ตามคล้อยตาม

Conger and Kanungo เสนอว่า ผู้นำบารมี มีลักษณะดังนี้ คือ (พินิตา ตามาพงศ์ 2534 : 28)

1.1 สร้างจินตนาภาพในอนาคตที่ดีกว่าปัจจุบันพร้อมทั้งให้ลูกน้องยอมรับในจินตนาภาพนั้น

1.2 กล้าเสี่ยงต่อสถานภาพ ตำแหน่งเพื่อประโยชน์ของลูกน้องมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

1.3 มีวิธีการใหม่ๆ เพื่อใ้บรรลุจินตนาภาพรวมกัน

1.4 สามารถประเมินสถานการณ์ได้ถูกต้อง แม่นยำ ไวต่อความต้องการของลูกน้อง

1.5 ทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในสถานการณ์ปัจจุบันและพร้อมที่จะค้นหานวัตกรรมใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา

1.6 ทำให้ลูกน้องเกิดความเชื่อมั่นในกลยุทธ์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ (Innovation Strategy)

1.7 ใช้อำนาจส่วนตัว คือ การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญทำให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จใช้วิธีการใหม่ๆ ในการเปลี่ยนแปลง ใช้อำนาจอ้างอิงเพื่อให้ลูกน้องเลียนแบบในการอุทิศตน

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นความสามารถของผู้นำ ที่ทราบความแตกต่างของผู้ตาม ทราบจุดเด่นจุดด้อยของผู้ตามและให้ความสนใจในความต้องการ และความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

2.1 การคำนึงถึงการพัฒนา (Development Orientation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและความรับผิดชอบที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดแนวทาง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Development Oriented Behavior) ประกอบด้วย การให้คำปรึกษา เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และมีการบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม มีการมอบหมายงานโดยการให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและการให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น ด้วยวิธีการพัฒนาและยกระดับความสามารถ และศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized Orientation) โดยมีการนิเทศงานแบบทางๆ กันมีการติดต่อกันแบบสองทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้ลูกน้องได้รับ

ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง นอกจากนี้ผู้นำต้องมีความเอาใจใส่ต่อความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนโดยพยายามค้นหาอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและมีวิธีการพัฒนาศักยภาพนั้นให้สูงสุดได้อย่างไร

2.3 การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือการที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่มีมากกว่ารวมกับสถานภาพการเป็นผู้บริหารที่จะช่วยเหลือให้คำปรึกษาสอนแนะนำให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความคิดและจินตนาการเพื่อปรับปรุงการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามให้รู้สึกท้าทาย และมองปัญหาเป็นโอกาส ผู้นำให้การสนับสนุนหากผู้ตามมีความต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ หรือมีความต้องการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ให้กับองค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆด้วยตนเองเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ และกระตุ้นให้ผู้ตามทุกคนทำงานอย่างอิสระในขอบเขตงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ

4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารใช้คำพูดและการกระทำที่ให้อำนาจ ปลอบใจ กระตุ้นให้เกิดความราเริง มีชีวิตชีวากระตือรือร้นในการทำงาน ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจใน เห็นความสำคัญในงานที่ปฏิบัติอยู่ ทุมเท ความพยายามคิดค้นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม Bass ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ว่าผู้นำควรจะมีปฏิบัติดังนี้

4.1 เน้นการปฏิบัติ (Action Orientation) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อำสาสมัครทำงาน เพราะการได้อำสาทำงานเป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถและความรับผิดชอบของตน เมื่อปฏิบัติงานเสร็จผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงานและสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิดด้วยการเชื่อถือไว้วางใจกันและกัน

4.2 การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง (Confidence Building) ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดขวัญกำลังใจและความพยายามทุมเทอย่างมากที่จะเผชิญปัญหาความยุ่งยากในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

4.3 การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring Belief in Cause) ผู้นำจะต้องพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าอุดมการณ์เป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ

4.4 การสร้างความคาดหวัง (Pygmalion Effect) คือการที่ผู้นำคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้ดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่ามีความสามารถทำได้ดีจะพยายามทำอย่างดีเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง

แบสและอโวลีโอ (Bass; & Avolio. 1994:2 ; Bass. 1999: 9-10) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองเห็นตนเองและมองงานในแง่บวกหรือกระบวนทัศน์ใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมและองค์การภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจตนเองผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสู่การแห่งตน (Self-Actualization) ความรุ่งเรือง (Well-Being) ของสังคมองค์การและผู้อื่นนอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้นอาจชี้แนะหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แบส และ อโวลีโอ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550: 8-11; อ้างอิงจาก Bass. 1999: 9-32; Bass 1997b: 19-28; Bass & Avolio. 1994: 2-6; Bass & Avolio. 1993: 114-122) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอไว้ในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-leadership behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่า เอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง

ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วย สร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม(Team Sprit)ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกวาตนเองมีคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์ใดๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำจะมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหารวมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้แกผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้น ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาดวยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรีกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้ การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ การประพุดติของผู้ตามแสดงให้เห็นว่าเขาเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการ มอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้น สรุปความสำคัญว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีที่มีความเหมาะสมในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันมาก เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจ หรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้ที่มีคุณธรรม (Moral Agents) และการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหารทั้งในวงธุรกิจ อุตสาหกรรม การศึกษา รัฐบาล โรงพยาบาล หน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร และหน่วยงานอื่นๆ และจากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าควรมีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

2.6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass & Avolio เป็นกระบวนการณ์ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น ความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจ และวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตาม มองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การหรือ

สังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่าน องค์ประกอบ พฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ

2.6.1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma

Leadership: II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์ การมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้ นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 8-9) ให้แนวคิดว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพศรัทธา และทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

กัมพล แซมสา (2550: 2); อ้างอิงจาก Tivhy and Ulrich (1990: 44) มีแนวความคิด เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิผลนั้น ผู้ที่มีส่วนสำคัญ คือ ผู้บริหารองค์ การจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) โดยต้องทำ 3 กิจกรรม คือ

1. การสร้างทัศนภาพ ผู้นำต้องต้องสร้างทัศนภาพขององค์การในอนาคตให้ สมาชิกที่เป็นบุคคลสำคัญขององค์การ มีส่วนร่วมรับรู้ในทัศนภาพ ผู้เป็นแกนสำคัญในความ รับผิดชอบต่อทัศนภาพ ผู้นำจำเป็นต้องมีการคิดในเชิงบูรณาการ สร้างสรรค์ หยั่งรู้ และอุปนัย การสร้างทัศนภาพดังกล่าวควรจะสอดคล้องกันในเรื่องปรัชญา และแบบทั้งของผู้นำและองค์การ
2. การสร้างความผูกพัน (Mobilization of Commitment) บุคลากรขององค์การ หรือ อย่างน้อยส่วนใหญ่อายุต้องยอมรับภารกิจและทัศนภาพใหม่และทำให้เกิดขึ้น ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ควรทำองค์การให้มีชีวิตชีวาแตกต่างจากผู้นำคนก่อน
3. การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เปราะบางแต่เดิม (Institutionalization of Change) องค์การ จะต้องได้รับการปรับ ให้มีรูปแบบพฤติกรรมใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำทัศนภาพให้

เป็นจริง การกิจต่างๆ ต้องมีการกระทำ ประชญา ต้องนำไปสู่การปฏิบัติความเป็นจริง การกระทำ และการปฏิบัติใหม่ต่างๆ ต้องมีส่วนร่วมกันทั้งองค์การ วิธีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจและระบบ การแก้ปัญหา เป็นเครื่องมือที่ทำให้ทัศนภาพกลายเป็นความจริงได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิมจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องการรูปแบบ และการเสริมแรงของวัฒนธรรมของวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์การ ระบบทรัพยากรมนุษย์ในการคัดเลือก การพัฒนาการประเมินและการให้รางวัลเป็นเรื่องหลักสำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ขวัญชัย จะเกรง (2551: 37) ให้แนวคิดว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง สามารถกระตุ้นอารมณ์ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้บริหาร เห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน มีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ ผู้บริหารต้องประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ประนอม แมนมาศวิหค (2553: 4) ให้แนวคิดการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่าหมายถึง การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือรูปแบบสำหรับ ผู้ปฏิบัติ เป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย

ทองคำ พิมพา (2556: 41) ให้แนวคิดการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงานว่าจะประสบความสำเร็จได้ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเด็ดขาด มีบุคลิกน่าเกรงขาม น้ำเสียงทรงพลัง กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าทำและกล้ารับผิดชอบ สามารถสร้างความน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นพยายาม มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์

แบส (ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ. 2550: 26; อ้างอิงจาก Bass 1985) ให้แนวคิดว่า ความเสนหาบางที่เรียกว่า อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ

เมอร์เนอร์ (Marriner. 1993: 114) ให้แนวคิดว่า พฤติกรรมของบุคคลจะเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม บุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น และจะเกิดความคิดว่าจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลาต่อมา เช่นเดียวกับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมภายในองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากตำแหน่ง อิทธิพล และประสบการณ์ต่างๆ ที่สูงกว่า และหากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้นำมีความสามารถและประสบความสำเร็จผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถาน ศึกษาที่สร้างความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานสามารถกระตุ้นและเราให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจที่จะทำให้งานสำเร็จ และการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสามารถ และอยากปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาคาดหวังไว้ มีลักษณะเป็นมิตร และเป็นกันเอง มีความมุ่งมั่นพยายาม มีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยยึดหลักธรรมทางศาสนาเป็นแบบอย่างที่ดีมีความน่าเชื่อถือ

2.6.2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำ ต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่าน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 9-10) ให้แนวคิดที่ว่า ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และการกระตุ้นให้ พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ขวัญชัย จะเกรง (2551: 39) ให้แนวคิดที่ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจ และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดี การคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

ประนอม แมนมาศวิหค (2553: 4) ให้แนวคิดว่าการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม และผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น

ทองคำ พิมพ์า (2556: 41) ให้แนวคิดการสร้างแรงบันดาลใจ ว่าหมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงาน โดยการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ อุทิศตัวเพื่อเป้าหมายการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของจุดมุ่งหมายการปฏิบัติงานโดยสร้างเจตคติในทางบวกต่อเป้าหมายการปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และเมื่อต้องการพบกับอุปสรรค ผู้บริหารสามารถสร้างความเชื่อมั่นว่าสามารถแก้ไขปัญหาและก้าวสู่การพัฒนาองค์กรได้อย่างมั่นใจ

Sergiovanni (กัมพล แซมสา 2550: 21; อ้างอิงจาก; Sergiovanni 1989 : 19-27) มีแนวคิดสนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา โดยชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็น แบบเสริมสร้าง (Leader as Building) ปลูกเร้าศักยภาพความเป็นมนุษย์ ที่ทำงานเพื่อสถาบันโดยส่วนรวมมิใช่เพื่อพวกพ้องของตนเอง ส่งเสริมสมรรถภาพความเป็นอิสระในการทำงาน ใช้อำนาจเพื่อทำงานอย่างสร้างสรรค์ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากของตน ลักษณะเด่นอีกอย่างหนึ่งคือ การเป็นผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (Leader as Bonding) จะยกระดับคุณธรรม จริยธรรม และความประพฤติของทั้งผู้นำและผู้ตาม สร้างความผูกพันกับสถาบันมิใช่ตำแหน่งหน้าที่ กระตุ้นให้ตระหนักถึงเป้าหมายหลักของสถาบันบริหาร โดยการมีส่วนร่วม

แบส และ อโวลีโอ (ณัฐวุฒิ เตมียสุรธรณ. 2550: 26; อ้างอิงจาก Bass; & Avolio. 1990) ให้แนวคิดว่าการจูงใจด้านแรงดลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้อยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตาม และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม

จากแนวคิดดังกล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ใช้คำพูดหรือการกระทำที่กระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ เกิดความกระตือรือร้น ที่จะอุทิศตน ทুমเท ผู้บริหารมองปัญหาในแง่ดี มีความเข้าใจ พร้อมจะแก้ไข และทำให้ผู้ร่วมงานตระหนักเข้าใจ เห็นคุณค่าของเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และพยายามในการทำงานมากขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงออกซึ่งความคิด ผลงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล การพูดหรือการกระทำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่น และภาคภูมิใจว่าพวกเขาสามารถปฏิบัติงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ โดยจูงใจให้ผู้ร่วมงาน เห็นแก่ประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ยกย่องชมเชย และมีการให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.6.3. การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้ง

สมมุติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ใดๆ ด้วยวิธีทางใหม่แบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทาง แก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตาม แสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกวาทปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหารวมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา ให้ผู้ร่วมงานเกิดการใฝ่เรียนรู้ มีการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานเพื่อจัดการเรียนการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาดด้วยตนเอง

ศิริวรรณ หวลกระสินธุ์ (2549: 8) ได้ให้แนวคิดว่าการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง วิธีการที่ผู้นำช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาดด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาดด้วยวิธีการอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาดอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้คิดแก้ปัญหาดในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าจะตามไปแก้ปัญหาด

ขวัญชัย จะเกรง (2551: 40) ได้ให้แนวคิดว่าการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนัก เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาดผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาดในแง่มุมต่างๆ ด้วยการคิดวิเคราะห์ แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่างๆ รวมกันอย่างเป็นระบบ จนสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง และหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ ที่ดีกว่าเดิม เชื่อมั้้นว่าปัญหาดทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจของทุกคน

ประนอม แมนมาศวิหค (2553: 4) ให้แนวคิดว่าการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเห็นวิธีการหรือแนวทางแก้ไขปัญหาดใหม่ๆ และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติมีการแสดงความคิดเห็นมีการวิเคราะห์ปัญหาดโดยใช้ข้อมูล และผู้นำยังกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคิดสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ๆ

ทองคำ พิมพ์พา (2556: 43) ได้ให้แนวคิดว่าการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารที่พยายามสร้างความท้าทายในการคิดโดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นตามทัศนคติและประสบการณ์ของแต่ละคน ส่งเสริมให้คิดสร้างสรรค์งานใหม่ๆ วิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อร่วมหาวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติร่วมกันทำให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาประสิทธิภาพของงานสูงขึ้นและส่งผลให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

เบส (ณัฐวุฒิ เตมียสุรธรณ. 2550: 26; อ้างอิงจาก Bass. 1985) ได้ให้แนวคิดว่าการกระตุ้นการใช้ปัญญาคือพฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจตอบปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองปัญหาดังกล่าว จากมุมมองใหม่ของตนเองได้

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นตามทัศนคติและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล และเล็งเห็นปัญหา และแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีการใหม่ๆ ได้ด้วยตนเอง ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้คิดสร้างสรรค์งานใหม่ๆ คิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ให้ผู้ร่วมงานเกิดการใฝ่รู้ และร่วมหาวิธีใหม่ๆ ในการพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาคุณภาพของนักเรียน และพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน โดยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในการคิดแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน

2.6.4. การคำนึงถึงความเป้นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติดของผู้นำ แสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร้บกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดบางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

ขวัญชัย จะเกรง (2551: 41) ได้ให้แนวคิดว่าการคำนึงถึงความเป้นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยความสัมพันธ์สนใจ ดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล อย่างใกล้ชิด ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจ เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามต้องการความสนใจ และ

ความสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้ประสบการณ์ การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุน ผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกันมีการติดต่อสื่อสารสองทางเป็นรายบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูล ในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถลดปัญหาคลุมเครือทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ

ประนอม แมนมาศวิหค (2553: 4) ให้แนวคิดว่าการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ เป็นผู้คอยให้คำปรึกษา สนใจ เรื่องทุกข์สุขของผู้ปฏิบัติตลอดเวลา

รวรรณ แสงน้อยอ่อน (2553: ออนไลน์) อธิบายว่า ผู้นำสนใจถึงความเป็นกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน มากกว่าเป็นพนักงานหรือเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือ ในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้

ทองคำ พิมพา (2556: 44) ได้ให้แนวคิดว่าการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล เป็นผู้ให้การดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล สนใจ เข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นผู้คอยสร้างบรรยากาศการให้ ส่งเสริม และผลักดันให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานที่ตนเองสนใจ และมีส่วนรับผิดชอบเต็มความสามารถ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

แบส (ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ. 2550: 26; อ้างอิงจาก Bass.1985) ให้แนวคิดว่าการมุ่งเน้น ความสัมพันธ์เป็นรายคนเป็น พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุน การกระตุ้นให้ กำลังใจและการเป็นพี่เลี้ยงสอนแนะแก่ผู้ตาม

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ดูแลเอาใจใส่ สนใจ ให้คำแนะนำ เข้าใจใน ความต้องการของผู้ร่วมงานตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล รับฟังปัญหาให้คำปรึกษาแก่ ผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ ส่งเสริมและผลักดันให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถ และงานที่ตนเองถนัด ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้ข้อมูล ข่าวสาร ตลอดจนให้ คำแนะนำและโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ ที่เป็นประโยชน์แก่ องค์การตามความสนใจของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงาน และ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นรายบุคคล

จากแนวคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ของนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ขางตนนั้น เริ่มแรกได้เน้นลักษณะของผู้ที่มีลักษณะพิเศษกว่าบุคคลธรรมดา ต่อมาได้ศึกษาภาวะผู้นำตาม พฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่างๆ ก็ไม่สามารถสรุปพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมได้ จึงได้ศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผู้นำที่กระตุ้น ความรู้สึก และสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล เพื่อยกระดับความรู้สึกให้เกิดตระหนัก และเกิดความผูกพันกับองค์กร โดยเฉพาะผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถสืบทอดความคิดต่างๆ

ให้กับผู้ร่วมงานได้ เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นวาทะที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของ Bass & Avolio เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมต่อไป ผู้วิจัยจึงเลือกแนวคิดทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมาเป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้

3. หลักการและแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหมายตรงกับคำว่า (Human Resource Developmet : HRD) ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542: 799) ให้ความหมายของคำว่า พัฒนา หมายถึง ทำให้เจริญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการทำให้บุคลากรเจริญก้าวหน้าเป็นการพัฒนาในด้านคุณภาพ อันได้แก่ ทักษะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือมีโนทัศน์ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค การปฏิบัติงาน ตลอดจนการมีศีลธรรม จริยธรรมมีความรับผิดชอบต่อตนเองละสังคม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นความพยายามขององค์กรในการที่จะพัฒนาคุณสมบัติภายใน (Manhood) และการพัฒนาพลังความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ (Manpower) ของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

3.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจและเป็นหัวข้อวิจัยกันอย่างกว้างขวาง และหมายถึงแนวคิด หน้าที่ กระบวนการ หมายถึง ฝ่ายหรือแผนงาน หลายวิชาชีพ เป็นวิชาชีพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเคยถูกเรียกว่า “การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)” ต่อมาเมื่อนักวิชาการรุ่นหลังอีกเป็นจำนวนมากให้ความสนใจ ทำการศึกษาศาสตร์ และวิธีปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และได้ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคลในระดับองค์กร เช่น นิยามของนักวิชาการ ดังต่อไปนี้ (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. 2556: 8)

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2549: 53) ให้แนวคิดว่าการพัฒนา หมายถึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้ให้เจริญงอกงาม เมื่อคนทำงานอยู่ในโรงเรียนนานๆแล้วไม่ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมก็จะเกิดการถอยหลังแม้แต่การอยู่หนึ่งก็จะถอยหลังอยู่แล้วเพราะวิชาการก้าวหน้าและพัฒนาขึ้นเป็นลำดับมีของใหม่มาแทนที่ของเก่าที่ล้าสมัยอยู่เสมอ ดังนั้นครูที่อยู่กับโรงเรียนนานๆแล้วไม่หาความรู้เพิ่มเติมเกิดความเฉื่อยชา ทำงานกันไปเรื่อย ๆ อย่างที่กล่าวกันว่า “เช้าชาเย็นชาม” จะทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนล้าหลัง ไม่ก้าวหน้า ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาคนในหน่วยงาน

เพ็ชร ฐปะวิเชตร์ (2549: 19) ให้แนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการทุกอย่างที่องค์กรกระทำเพื่อให้บุคคลได้เกิดการเรียนรู้อันจะนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าใน

ชีวิตและการทำงาน (Career Path) และเป็นการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพสูงขึ้นสามารถกระทำได้ทุกวิธี เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกให้เกิดกระบวนการคิด การให้การศึกษา การประชุม การฝึกอบรม การส่งไปศึกษาดูงาน การส่งไปศึกษาต่อการสอนงาน การสัมมนา การดูโทรทัศน์ ฟังวิทยุ การค้นคว้าหาความรู้ข่าวสารจากเว็บไซต์ การพูดคุยสนทนา การแนะนำ การปรึกษา การอ่าน เป็นต้น

ธวัช บุญยณณ์ (2550: 28) ให้แนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการในการเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทศนคติ (Attitude) และความสามารถ (Capacities) ของบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนถึงระดับวิชาชีพ (Professional) หรือระดับที่องค์กรต้องการ

นราธิป ศรีราม (2550: 28) ให้แนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการกระทำทุกอย่างเพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพและพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการ

สุริยา มนตรีภักดิ์ (2550: 20) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

อนิวัช แก้วจำนง (2552:140) ให้แนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถประสบการณ์และทักษะฝีมือโดยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานในอนาคตได้

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554: 2) ให้แนวคิดว่า หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กรและพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้

Nadler (พิไลวรรณ อินทรักษา. 2550:23 อ้างอิงจาก Nadler.1970:12) ได้ให้แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง การจัดการดำเนินงานให้บุคลากรได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ช่วงเวลาหนึ่งในอันที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงความสามารถในการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้าซึ่งถือเป็นกระบวนการการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรมนุษย์เพื่อเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ให้สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ และช่วยเสริมสร้างความเจริญเติบโตของทั้งทรัพยากรมนุษย์ และองค์กรในปัจจุบันและอนาคต โดยแบ่งกิจกรรมสำคัญ ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ประการ คือ การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development)

กิลลีย์ เอ็กแลนด์ และเมย์คูนิช (Gilley, Eggland, and Maycunich. 2002:10) ให้นิยามว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน และ

การเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานศักยภาพในคน รวมทั้งความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว

เดสิมอน เวอร์เนอร์ และแฮริส (Desimone, Werner & Harris. 2002:3) ให้แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรการว่า หมายถึง กิจกรรมการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นตามความต้องการของงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต การเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นตามความต้องการของงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต การเรียนรู้ถือว่าเป็นแก่นสาระสำคัญของความพยายามทั้งปวงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงควรเริ่มตั้งแต่พนักงานเริ่มเข้าทำงานและต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิตสายอาชีพของพนักงาน มีการกำหนดโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กรีฟส์ (Grievs, 2003: 98) ให้แนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มักจะรวม 3 สิ่ง คือ การตระหนักถึงความซับซ้อนของการจัดการการเปลี่ยนแปลง ความต้องการเพื่อความอยู่รอด และการปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญเฉพาะการฝึกอบรมไปเป็นการแสวงหาแนวคิด และทิศทางใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษหน้า

ฮาร์ริสัน และเคสเซลส์ (Harrison, And Kessels, 2004: 45) ให้แนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในองค์กร ประกอบด้วยการวางแผนและการสนับสนุนอย่างชำนาญ เพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้างความรู้และจัดประสบการณ์ใหม่ ๆ ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานและที่อื่น ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้าขององค์กร และเพิ่มศักยภาพของบุคลากรโดยผ่านการนำเอาความสามารถ การปรับตัว การร่วมแรงร่วมใจ และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ของคนทำงานเพื่อองค์กร

ดีลาฮาเย (Delahaye, 2000 ; 2005: 132) ให้แนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนที่แยกไม่ออกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และยังเกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลาย การสร้างความรู้ใหม่ ๆ การบริหารสมัยใหม่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การสร้างหุ้นส่วน การเรียนรู้และการเรียนรู้ในงาน

วิลเลียม (Williams, 2005: 464) ให้แนวคิด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเสาะหาพัฒนาและเก็บรักษาคนที่มีคุณสมบัติที่ดีให้ทำงานต่อไปซึ่งเป็นภาระสำคัญที่สุดในการจัดการ

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆของผู้บริหารสถานศึกษากระทำเพื่อให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ เจตคติ ประสิทธิภาพและทักษะในการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทัศนคติวิธีการในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามความต้องการเพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปตามเป้าหมาย

3.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายท่านซึ่งแต่ละแนวคิดล้วนแต่ต้องการที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้บุคคลในองค์การดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

เอกชัย เปี้ยอุ๊ต (2550: 7) ให้แนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคคลากรได้รับการพัฒนาโดยเฉพาะโรงเรียนควรให้ความสนใจในการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ครูมีขวัญกำลังใจในการพัฒนาตนเองให้เป็นครูมืออาชีพ มีความก้าวหน้าทางวิชาการมีการจูงใจให้ครูปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

พระพวงประเสริฐ พุมาวงส์ (เตชวโร) (2551: 12) ให้แนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ

1. เพื่อให้บุคคลากรได้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอันได้แก่ การพัฒนาบุคคลที่เข้าทำงานใหม่หรือก่อนทำงานหรือการพัฒนาบุคคลก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่งหรือแต่งตั้งเป็นต้น

2. เพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานพร้อมทั้งการเพิ่มและปรับปรุงวิชาการกับเทคโนโลยีใหม่ๆ

3. เป็นการพัฒนาลักษณะเฉพาะตัวและพัฒนาลักษณะเพิ่มงานให้สามารถปฏิบัติงานในส่วนร่วมของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554: 1-9) ให้แนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อสรรหา และคัดเลือกบุคคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ (Recruitment and Selection)

2. เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization)

3. เพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การนานๆ (Maintenance)

4. เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ (Development)

ชาญชัย อาจิณสมภาร (มปป: 32-36) ให้คำสำคัญว่า ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้คนที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน

2. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคล ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์การเจริญเติบโต และพัฒนายิ่งขึ้น

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ระหว่างองค์การ และ

ผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (อังกฤษ: Human Resource Management-HRM) คือการใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีที่ทำงานรวมกัน และกรณีที่ทำงานคนเดียว เพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจใด ๆ กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลา และสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนา และปรับปรุงตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ในธุรกิจหลากหลายประเภทและขนาดจึงมีแผนก หรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ ซึ่งขนาดของแผนก หรือหน่วยงานนั้น จะมากน้อยก็ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจเองรวมถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ด้วยว่าสำคัญยิ่งยวดมากน้อยเพียงใด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการ และแบบปฏิบัติในธุรกิจที่ศึกษาวิธีการบริหารแรงงานทั้งในภาคทฤษฎี และปฏิบัติ

สอดคล้องกับจิตติมา สุกุลเจียมใจ (2557: ออนไลน์) ให้แนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม เนื่องจากโดยปกติแล้วแต่ละสังคมต้องการให้สมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่ที่เหมาะสม สงบสุขและสามารถพัฒนาสังคม ให้คงอยู่ในอนาคต งานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมให้เข้ามาร่วมในองค์กรซึ่งนับเป็นการสร้างงานให้แก่สมาชิกในสังคม นอกจากนี้ยังส่งเสริมการให้ผลตอบแทนอย่างยุติธรรม ตลอดจนการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม รวมถึงการสร้างหลักประกันแก่บุคคลที่ต้องออกจากงานให้บุคคลสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนับเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบทางสังคมขององค์กร
2. เพื่อสนองความต้องการของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ซึ่งบุคคลส่วนใหญ่ต้องการทำงานเพื่อให้ตนเองและครอบครัวสามารถดำรงชีวิตและคุณภาพชีวิตที่ดีในสังคม โดยมีปัจจัยสี่ มีความปลอดภัย มีการยอมรับทางสังคมในอัตราส่วนที่เหมาะสมจะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ที่จะตอบสนองความต้องการระดับต่างๆ ของบุคลากร
3. เพื่อสนองความคาดหวังขององค์กรด้านการบริหาร/การจัดการ ให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องในอัตราที่เหมาะสมและเพื่อสร้างความมั่นใจในองค์กรว่ามีบุคคลที่มีความสามารถร่วมงานอยู่ตลอดเวลาและบุคคลเหล่านั้นจะทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การที่บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ได้รับการพัฒนาโดยเฉพาะโรงเรียนควรให้ความสนใจในการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ได้พัฒนาความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติเพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถของบุคคลและนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดรวมทั้งบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน

3.3 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีวิทยาการ รวมทั้งสภาพแวดล้อมของสังคมเปลี่ยนไปจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ของตนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 เป็นพระราชบัญญัติการศึกษานับแรกของไทยที่ปฏิรูปการศึกษาเต็มภาคทั้งระบบให้ความสำคัญต่อครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาโดยกำหนดไว้ในหมวด 7 มาตรา 52 ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยกำกับและประสานงานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง (เนาวรัตน์ สุทธิโนน. 2550: 17-18)

ธงชัย สมบูรณ์ (2549: 11-12) ให้แนวคิดที่ว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญและเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดในการพัฒนาองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการสามารถจำแนกความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพย์สินขององค์กร มิใช่ค่าใช้จ่าย พัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุด เป็นแหล่งสร้างเสริมและเพิ่มคุณค่าของผลผลิตและการบริการขององค์กร การฝึกอบรมให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย การพัฒนาศักยภาพให้คนในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีขวัญกำลังใจ และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์กร มีความจงรักภักดีจนกระทั่งพ้นสภาพการเป็นคนในองค์กร อีกทั้งบทบาทของการจัดการเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอันมาก เพราะต้องการผู้บริหารมืออาชีพจริงเพื่อมาบริหารงานยามวิกฤตได้หรือจัดการงานได้ตามสถานการณ์โดยใช้สหวิทยาการเพื่อการแก้ปัญหา เพราะความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเปลี่ยนแปลงรวดเร็วเป็นเรื่องที่นักบริหารต้องตามให้ทันและปรับตัวให้ทันอีกด้วย

2. ช่วยให้เข้าใจความซับซ้อนและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นวิธีการและเครื่องมือ เครื่องใช้อำนวยความสะดวกสบายให้แก่การดำรงชีวิตในลักษณะที่แข่งขันกันสนองความต้องการของมนุษย์มากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจอุตสาหกรรมไม่มีที่สิ้นสุดแต่ละกิจการทั้งในระดับประเทศจนถึงระดับโลกจึงต้องสรรหาคัดเลือกและเสริมสร้างคนดีไว้ใช้งาน

3. ช่วยให้ธุรกิจดำเนินไปได้ เพราะธุรกิจอุตสาหกรรมแข่งขันกันมากขึ้น จึงเกิดความต้องการคนดีที่มีความสามารถสูงมาทำงานให้

4. ช่วยลดปัญหาแรงงาน เพราะพลังของสถาบันแรงงานที่เติบโตและแข็งแกร่งขึ้นเป็นแรงผลักดันให้นายจ้างต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาแรงงานซึ่งจะบั่นทอนความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงขององค์กร

5. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น จากการที่องค์กรใหญ่โตซับซ้อนมากขึ้นตามสภาพแข่งขันและความเจริญทางเศรษฐกิจการแบ่งงานกันทำในองค์กรขนาดเล็กจะมีลักษณะคนเดียวทำงานได้หลายอย่าง แต่เมื่อองค์กรขยายตัวใช้เทคโนโลยีสูงขึ้นก็ต้องการความชำนาญเฉพาะอย่างมากขึ้น ซึ่งบางแห่งใช้ความชำนาญเฉพาะอย่างมากเกินไป (Overspecialization) ก็จะทำให้กระบวนการงานบางอย่างติดขัดหรือรอกงานถ้าเกิดความขัดข้องในจุดใดจุดหนึ่งขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานอย่างมาก องค์กรใดที่ให้ความเอาใจใส่ต่อคนผลผลิตขององค์กรนั้นจะเพิ่มมากขึ้นเพราะคนทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549: 59) ให้คำสำคัญว่า จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของบุคคลอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลก การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องกระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

พิไลวรรณ อินทรักษา (2550: 18) ให้แนวคิดที่ว่า ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านองค์การ ช่วยปรับปรุงทัศนคติของบุคลากรไปในทางบวกช่วยปรับปรุงความรู้และทักษะของบุคลากรทุกระดับขององค์กร ช่วยให้องค์การรู้ถึงนโยบายขององค์กร ช่วยให้กิจการขององค์กรดีขึ้น เป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาองค์การ ช่วยให้องค์การมีความต้องการในอนาคตขององค์กร ด้านบุคลากร ช่วยให้องค์การตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดีขึ้น ช่วยให้เกิดความตระหนักในความสำเร็จ ความเจริญและความรับผิดชอบลดจนความก้าวหน้า ช่วยให้เกิดความมั่นใจ ในตนเอง ช่วยลดความเครียด ความไม่พอใจ ความขัดแย้ง ช่วยปรับปรุงความรู้ ทัศนคติ การติดต่อ สื่อสาร ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและการยอมรับด้านมนุษยสัมพันธ์ ช่วยในการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มบุคคลเกิดความเท่าเทียมกันในโอกาสและการทำงาน สร้างความเปี่ยมแน่นขึ้นในกลุ่มผู้ทำงานช่วย ให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ และความร่วมมือประสานงาน การพัฒนาขีดความสามารถทำให้องค์การเป็นสถานที่ทำงานและน่าอยู่

ภูมิชัย ทิพนเตร (2550: 21) ให้แนวคิดที่ว่า ความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานนั้น ได้มีการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการเป็น

อย่างดีแต่ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลนั้นจะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้เพราะวิทยาการต่างๆได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ประกอบกับการเรียนการสอนในโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาเป็นแต่เพียงความรู้พื้นฐานทั่วไปเท่านั้น มิใช่เรียนวิธีปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ฉะนั้นหน่วยงานจึงควรพัฒนาบุคคลให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ขณะเดียวกันบุคคลที่ทำงานอยู่แล้วก็ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งต่อไปในอนาคตด้วย ครูหรือบุคลากรทุกคนในโรงเรียนแม้จะมีความสามารถดีแต่เพียงไรก็ตามถ้าเวลาผ่านไปนานๆ บรรดาความรู้ความชำนาญก็ย่อมอ่อนลงเป็นธรรมดา หรือบางที่การทำงานจำเจอยู่เสมอๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่ายได้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็น

แคสเทเตอร์ (เนาวรัตน์ สุทธิณัฐ. 2550: 19; อ้างอิงจาก Casteter. 1996: 238) ให้แนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารบุคคลที่ดี เพราะการพัฒนาจะช่วยแก้ไขสิ่งต่อไปนี้

1. แก้ไขข้อบกพร่องของครูอาจารย์ช่วยเหลือผู้ไม่มีประสบการณ์ เพื่อพัฒนาด้านการศึกษาควบคู่ไปกับด้านสังคมเพื่อกระตุ้นความเจริญด้านวิชาชีพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาในการบริหารการศึกษา

2. นอกจากปัญหาดังกล่าวแล้วสิ่งที่ทำให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การที่มีสิ่งใหม่ๆเกิดขึ้นมากมายที่เอื้อต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การผลิตของสถาบันครู การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาทางไปรษณีย์และการประชุมต่างๆ

3. การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงสังคมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและวิทยาการได้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

เซอร์แมน และโบชแลนด์ (พิไลวรรณ อินทรักษา. 2550: 11; อ้างอิงจาก Sherman; & Bohlander.1997: 6) ให้คำสำคัญในเรื่องความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

- 1) ด้านองค์การ ช่วยปรับปรุงทัศนคติของบุคลากรเป็นไปในทางบวก ช่วยปรับปรุงความรู้และทักษะของบุคลากรทุกระดับขององค์การ ช่วยให้อุบัติการณ์รู้ถึงนโยบายขององค์การ ช่วยให้กิจการขององค์การดีขึ้น เป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาองค์การ ช่วยให้อุปสงค์ความต้องการในอนาคตขององค์การ

- 2) ด้านบุคลากร ช่วยให้อุบัติการณ์ตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดีขึ้น ช่วยให้เกิดความตระหนักในความสำเร็จ ความเจริญและความรับผิดชอบตลอดจนความก้าวหน้า ช่วยให้เกิดความมั่นใจในตนเอง ช่วยลดความเครียด ความไม่พอใจ ความขัดแย้ง ช่วยปรับปรุงความรู้ ทักษะ การติดต่อสื่อสารช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและการยอมรับ

- 3) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ช่วยในการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มบุคคล เกิดความเท่าเทียมกันในโอกาสและการทำงาน สร้างความเป็นปึกแผ่นขึ้นในกลุ่มผู้ทำงานช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้

จากความคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อทุกองค์การ ทุกองค์การต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี เทคโนโลยีวิทยาการใหม่ รวมทั้งสภาพแวดล้อมของสังคมเปลี่ยนไปจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ของตน การแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ทำให้ตนเองมีความก้าวหน้า สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น มีใจรักงานและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนมีการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์การซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของทุก ๆ องค์การ

3.4 หลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาเอกสารพบว่า มีนักวิชาการได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546: 175) ให้แนวคิดว่า หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพควรคำนึงถึงหลักสำคัญดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่องตั้งแต่การสรรหาการคัดเลือกนำไปสู่การพัฒนากระบวนการ
2. วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลายวิธีจะต้องเลือกใช้เหมาะสมกับลักษณะขององค์การและบุคลากร
3. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่มให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีขีดความสามารถก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น
4. องค์การจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบันที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำทุกด้าน คือ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้ ความสามารถ ด้านจิตใจหรือด้านคุณธรรมให้มีความคู่กันไป
6. องค์การจะต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนในองค์การควบคู่กับความก้าวหน้าขององค์การ องค์การจะอยู่ไม่ได้หากขาดบุคลากรที่มีกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาทุ่มเทให้กับองค์การ

นิสตากร เวชยานนท์ (2551: 120) ให้คำสำคัญว่า หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 แนวทางใหญ่ๆ คือ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อนำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน โดยวิธีการประการคือ การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เป้าหมายคือการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานในขณะนั้นให้สามารถ

ทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ผู้ที่ผ่านการอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที การศึกษา (Education) การศึกษานับว่าเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล ถ้าพิจารณาในแง่ของการแล้ว การศึกษาจะเน้นการเตรียมพนักงานสำหรับในอนาคต เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต หรืออีกกรณีหนึ่ง การให้การศึกษาสามารถใช้เพื่อเตรียมพนักงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานใหม่ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลานาน

การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงาน แต่มีจุดเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ การพัฒนาองค์การนั้นเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์การเพื่อการปฏิบัติงานขององค์การในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาในส่วน คือ

1) การพัฒนาบุคคล (Individual Development) ความจำเป็นในระดับบุคคลในการเรียนรู้และการพัฒนาตามที่ Barrow and Loughlin ให้แนวคิดไว้ว่า องค์การจำเป็นต้องให้พนักงานเขาเพิ่มพูนความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานต่อไปนี้ กล่าวคือ

ประการแรก ควรให้การศึกษาแก่พนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้เขาเกิดความเข้าใจในบทบาทของตนที่พึงปฏิบัติให้กับองค์การและสามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

ประการที่สอง องค์การต้องการให้พนักงานมีการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะใหม่ ๆ และมีความสามารถในการปรับตัวได้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง โดยการเรียนรู้ การพัฒนาความสามารถของตนเองและจะต้องมีการพัฒนาทักษะต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และทันสมัยอยู่เสมอ

ประการที่สาม องค์การต้องการให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานในโครงสร้างแบบแบนราบและมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นกระชับ การทำงานที่มีการควบคุมดูแลไม่มากนัก การมีวัตถุประสงค์และการตรวจสอบการทำงานของตนเอง ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดด้วยตนเอง

ประการที่สี่ องค์การต้องการให้พนักงานมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าการประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ และมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนอกจากนั้นบุคลากรในองค์การยังจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงานมีความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และดำเนินการจัดการกับงานใหม่ๆ อีกทั้งบุคลากรจะต้องมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ตนเองให้มากขึ้นอีกด้วย บุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองให้มีลักษณะเป็นผู้ที่สามารถทำงานได้ทันที

2) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เป็นหน้าที่ของทั้งสองฝ่ายองค์กร และฝ่ายพนักงานด้วย ในส่วนของพนักงานแต่ละคนจะต้องยอมรับว่าตนมีหน้าที่ในการพัฒนาสายงานอาชีพของตนด้วย โดยต้องคอยประเมินตนเองอยู่เสมอและปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองก้าวขึ้นไปในสายงานอาชีพ การพัฒนาสายงานอาชีพ จะเน้นโอกาสในงานอาชีพที่ตอบสนองความสนใจและความต้องการส่วนบุคคล และความต้องการขององค์กรให้สอดคล้องกัน โดยที่องค์กรจะต้องกำหนดแผนพัฒนาสายงานและการจัดการสายงานของบุคลากร โดยอาศัยแผนปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการวางแผนไว้เรียบร้อยแล้วมาเป็นแนวทางการดำเนินการ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาสายงานอาชีพจะมีความแตกต่างกับการพัฒนาบุคคลเพราะการพัฒนาสายงานอาชีพเน้นที่ประสิทธิภาพของงานระยะยาวและมุ่งความสำเร็จของบุคคลเป็นสำคัญ กล่าวได้ว่าการพัฒนาสายงานอาชีพ คือการพัฒนาส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองตลอดชีวิตการทำงาน ดังนั้น การเลือกอาชีพงานจึงต้องจัดทำเป็นกระบวนการไม่ว่าจะมีโอกาสก้าวหน้าหรือไม่ก็ตาม บุคคลจะต้องพัฒนาสายงานอาชีพทุกขั้นตอนตลอดชีวิตการทำงาน ซึ่งเมื่อบุคคลเข้าเป็นสมาชิกในองค์กรก็ย่อมต้องการความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพของตนเอง จะเห็นได้ว่า การพัฒนาสายงานอาชีพจึงเป็นความรับผิดชอบและความมุ่งหมายร่วมกันทั้งองค์กรและบุคลากร

3) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) การพัฒนาองค์กรมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและปรับปรุงสุขภาพขององค์กรให้แข็งแกร่งสมบูรณ์ยิ่งกว่าเดิม นอกจากนี้การพัฒนาองค์กรจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เกิดขึ้นในจุดใดจุดหนึ่ง แต่จะต้องเป็นไปทั่วทั้งระบบขององค์กร และการพัฒนาองค์กรจะต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม ซึ่งจะต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงที่ความคิดของคนในองค์กรเสียก่อน เมื่อคนในองค์กรเปลี่ยนแปลงความคิดแล้วย่อมจะช่วยส่งผลเชื่อมโยงไปยังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการทำงานและปรับเปลี่ยนการใช้เทคโนโลยี

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งหลักการนี้จะเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกันซึ่งสามารถรวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบในส่วน คือ ในระดับบุคคล (Individual) ระดับกลุ่ม หรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (Work Groups or Teams) และระดับระบบโดยรวม (The System) และกระบวนการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

- 1) การเรียนรู้จากประสบการณ์
- 2) การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน
- 3) การเรียนรู้เพื่อเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

สอดคล้องกับ ประชา ตันเสนีย์ (2557: ออนไลน์) ให้คำสำคัญว่า หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้
2. การพัฒนาศักยภาพมนุษย์เป็นกระบวนการต่อเนื่อง
3. วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม

4. จัดให้มีระบบการประเมินอย่างสม่ำเสมอ เป็นระยะๆ เพื่อช่วยในการแก้ไขข้อบกพร่อง

5. องค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า

6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำทุกด้าน

7. องค์กรต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคลากร

สรุปได้ว่า หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคคลในองค์กรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรโดยคำนึงถึงความต้องการขององค์กรและบุคลากรเป็นหลัก ต้องอย่างต่อเนื่องโดยให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่จะได้รับการพัฒนาสิ่งที่จำเป็น และมองเห็นคุณค่าในสิ่งที่ได้รับการพัฒนา

3.5 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสร้างให้บุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อร่วมงานและองค์กร ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบโดยอาศัยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

นวรรตน์ สุทธินันท์ (2550: 25) ให้แนวคิดว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การดำเนินกิจกรรมวิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งผู้บริหารและผู้รับผิดชอบจะต้องได้รับความร่วมมือและประสานงานจากหลายฝ่าย ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างมีแบบแผน มีลำดับขั้นตอน

รุ่งฤดี กิจการ (2557: ออนไลน์) ให้แนวคิดว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสร้างให้บุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อร่วมงานและองค์กร ในส่วนขององค์กรจะแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์และประเภทขององค์กร ส่วนบุคลากรย่อมแตกต่างกันในเรื่องของเพศ อายุ วัย ลักษณะนิสัย ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งลักษณะขององค์กรและบุคลากรดังกล่าวจะเป็นปัจจัยที่จะต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าองค์กรมีความจำเป็นอย่างไร จะพิจารณาอย่างไรว่าบุคลากรแต่ละคนมีความจำเป็นมากน้อยเพียงไรที่จะต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถและต้องพัฒนาอีกเท่าไร ความสามารถเดิมหรือศักยภาพมีระดับใด และต้องการพัฒนาไปสู่อะไร และที่สำคัญคือใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดและคุ้มค่าที่สุด

แคสแททเตอร์ (สรัญญา เฟื่องฟู. 2549: 28; อ้างอิงจาก Castetter. 1992: 225) ได้แบ่งกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดแผน (Plan) จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่เป็นโครงสร้างที่ชัดเจน ดังนี้
 - 1.1 กำหนดความต้องการและความจำเป็นของหน่วยงาน และของบุคลากร
 - 1.2 กำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.3 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร
2. การบริหารแผน (Organize) ซึ่งจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้
 - 2.1 การคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนา
 - 2.2 การพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา
 - 2.3 สร้างหลักสูตรและกำหนดเนื้อหาเป็นโครงการฝึกอบรม
 - 2.4 จัดสรรงบประมาณ
 - 2.5 เลือกวิธีและสื่อในการฝึกอบรม
 - 2.6 กำหนดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ
3. การดำเนินการตามแผน (Operated)
4. การประเมินผล (Evaluation)

ต่อมา แคสเทตเตอร์ (สรัญญา เฟื่องฟู. 2549: 28-29; อ้างอิงจาก Castetter. 1996: 281-313) ได้ปรับปรุงขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบการวิเคราะห์หาความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการสำรวจความต้องการในระดับต่างๆ ทั้ง 3 ระดับ คือ ความต้องการในระดับองค์กร ความต้องการระดับหน่วยงานและความต้องการในระดับปัจเจกบุคคล
2. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการทั้ง 3 ระดับด้วย และจะต้องออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ครอบคลุมสาระสำคัญดังนี้

 - 2.1 สามารถอธิบายแสดงเหตุผล ปัญหา ความต้องการและภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ
 - 2.2 สามารถอธิบายเป้าหมาย เป้าประสงค์ และผลผลิตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 2.3 ผู้เข้าร่วมและมีส่วนร่วมจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์การในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 2.4 กำหนดกิจกรรมหลักแต่ละกิจกรรมให้สัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์การ
 - 2.5 การวางแผนจะต้องสามารถกระตุ้นให้บุคคลและกลุ่มได้อย่างเฉพาะเจาะจง
 - 2.6 ต้องมีการกำหนดการประสานงานทรัพยากรที่ต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 2.7 กำหนดวิธีการและขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 2.8 กำหนดการปฏิทินการดำเนินการให้ชัดเจนเพื่อใช้ในการควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามแผน

3. การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ

การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจะต้องมีบรรทัดฐานและหลักการ ดังนี้

- 3.1 นโยบายของฝ่ายบริหารจะต้องเด่นชัดและให้การสนับสนุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มที่กำลัง
- 3.2 จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เหตุผล และเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน
- 3.3 ผู้รับผิดชอบและวิทยากรจะต้องมีความสามารถสร้างการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการพัฒน
- 3.4 จะต้องมีความพร้อม ความพอเพียงทั้งในด้านบุคลากร การประสานงาน เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์
- 3.5 มีวิทยากรที่มีความชำนาญและตอบสนองต่อความต้องการการพัฒนา
- 3.6 แผนการดำเนินการพัฒนาต้องตรงต่อเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์การ
- 3.7 กำหนดบทบาทของผู้นำการพัฒนาและความรับผิดชอบของผู้ดำเนินการพัฒนา
- 3.8 ต้องมีกระบวนการสื่อสารและการตรวจสอบผลสะท้อนกลับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 3.9 ระยะเวลาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเพียงพอให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้

4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เมื่อได้ดำเนินการจนเสร็จสิ้นหรือระหว่างการพัฒนา การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่ชี้ให้เห็นความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ คุ่มค่าต่อการดำเนินการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและการใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย เช่น การใช้แบบสอบถาม การสังเกตการณ์เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒน เป็นต้น

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องสามารถตอบสนองต่อคำถามได้ดังนี้ (ราช บุณยมณี. 2550: 208-209; อ้างอิงจาก Castetter.1996: 311)

1. ผลต่อผู้เข้ารับการพัฒน อะไรคือความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ต้องการของโครงการและผู้เข้าร่วมการพัฒนา
2. ผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ได้ทำให้เกิดการปรับปรุงการทำงานของผู้เข้ารับการพัฒนอย่างไร
3. ผลของการพัฒนาได้ก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างไรบ้าง

บิสซ็อบ (เนาวรัตน์ สุทธิพน. 2550 : 25-26 ; อ้างอิงจาก Bishop. 1979: 4-8) ให้แนวคิดเชิงระบบเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. ความต้องการ (Need) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารต้องกระตุ้นส่งเสริมให้ครูผู้รับผิดชอบงานบุคลากรสนใจการพัฒนาตนเองและตัวครูผู้รับผิดชอบงานบุคลากรเองมีความต้องการพัฒนาตนเองด้วย

2. การวินิจฉัยวิเคราะห์ (Diagnosis and Analysis) เป็นการพิจารณาสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ควรแก้ไข

3. การพัฒนา (Development) เป็นการแสวงหากลวิธีแก้ไขและปรับปรุงตามความต้องการของครูผู้รับผิดชอบงานบุคลากรและผู้บริหาร

4. ความเป็นไปได้ (Validation) ความเป็นไปได้ของโครงการศึกษาได้โดยการวิจัยศึกษาการทดลองหรือเป็นโครงการนำร่องเพื่อนำผลมาแก้ไขปรับปรุง

5. การนำไปใช้ (Implementation) นำโครงการไปปฏิบัติซึ่งเป็นการจัดกิจกรรม ต่างๆ เพื่อการพัฒนา

6. การประเมินผล (Evolution) นำเอาข้อมูลต่างๆ มาพิจารณาตามหลักเกณฑ์ว่า บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ (เนาวรัตน์ สุทธิสุน. 2550 : 25-26; อ้างอิงจาก Bishop. 1979 : 4)

ผู้วิจัยศึกษาสังเคราะห์เอกสารของนักวิชาการ นักการศึกษาที่กล่าวมาโดยสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องดำเนินการตามแนวทางของกระบวนการต่าง ๆ อย่างสอดคล้องสัมพันธ์โดยตลอดกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดของแคทเทเตอร์ (สรัญญา เฟื่องฟู. 2549:28-29;อ้างอิงจาก Castetter.1996 : 281-313) เป็นกรอบแนวคิด(Conceptual Framework) ในการวิจัยที่ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การปฏิบัติตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.5.1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากบุคลากรในหน่วยงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต่างกัน มีพื้นฐานความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการที่องค์กรหรือหน่วยงานจะดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องศึกษาและพิจารณาก่อนว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ปรียา คงฤทธิศึกษากร (2549: 22) มีความเห็นสอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2554: 3) ว่าการพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนมีความจำเป็น และมีประโยชน์มาก ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งเร้าความสนใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้เมื่อได้รับความรู้จากการพัฒนาบุคลากรก็ย่อมสามารถที่จะนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานต่อไปได้ ซึ่งจะช่วยแก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นผลให้องค์การประสบความสำเร็จรุ่งเรืองในที่สุด

2. การพัฒนาบุคลากรเป็นการพัฒนาอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยให้เกิดความประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เมื่อบุคคลได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลง ซึ่งจะทำให้้องค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ

3. การพัฒนาบุคลากร โดยลดระยะเวลาของการเรียนรู้ให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

4. การพัฒนาบุคลากร เป็นการแบ่งเบาหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานต่าง ๆ ในการตอบคำถาม หรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการพัฒนา

6. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ และเป็นผลดีต่อองค์กรที่สุด

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นไม่น้อยไปกว่างานในหน้าที่อื่น ผู้ที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการวางแผนกำหนดแนวทาง นโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยศึกษาถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การเพื่อกำหนดกลยุทธ์การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ตลอดจนมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ รวมถึงสนับสนุนให้งานขององค์การดำเนินไปสู่ทิศทางที่สามารถจำแนกความจำเป็นในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้ (วิลาวรรณ รพีพิศาล. 2549: 61-63)

1. เพื่อสร้างความพร้อมให้แก่องค์กร การดำเนินงานขององค์การในปัจจุบันต่างต้องเผชิญภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร ซึ่งเป็นผลกระทบต่อการบริหารงาน ดังนั้นองค์การจำเป็นจะต้องสร้างความพร้อมด้านบุคลากร โดยจะต้องศึกษาวิเคราะห์และคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ประกอบการจัดทำแผนรองรับเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบด้านการขาด

แคลนกำลังบุคลากรและอาจจะเป็นตัวเชื่อมโยงไปกระทบถึงกระบวนการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายในองค์กร

2. เพื่อสร้างความมั่นใจในด้านการบริหารงานในทางปฏิบัติเราถือว่า ความมั่นใจเป็นบ่อเกิดของความสำเร็จในระดับหนึ่งเช่นเดียวกับการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดูแลงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญและตระหนักถึงภาระงานด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ย่อมทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลาย มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานสามารถจะคาดการณ์เรื่องการใช้จ่ายกำลังบุคลากรเห็นทิศทางในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้ง่ายยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมั่นใจที่จะจัดทำกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์อันจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมที่มีอัตราที่รวดเร็วและหลากหลายมากกว่าในอดีต ทั้งนี้มีผลมาจากความเจริญเติบโตก้าวหน้าทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยีต่างๆ ล้วนเป็นผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ทั้งสิ้น โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ที่เป็นตัวแปรสำคัญที่จะโยงไปถึงการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งบางครั้งบุคลากรไม่สามารถปรับตัวได้ทันส่งผลให้เกิดความวิตกกังวล ความเครียด ความสับสนต่อปัญหาต่างๆ ที่ไม่สามารถปรับตัวได้ ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งทางตรงและทางอ้อม

4. เพื่อให้องค์กรมีทิศทางการดำเนินงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสรรหาคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมพัฒนาการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การบริหารค่าตอบแทน การดูแลรักษาบุคลากร จนถึงเรื่องการพ้นไปจากงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีกระบวนการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องกันทุกหน้าที่ทุกงาน และมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อใช้เป็นทิศทางในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยเฉพาะการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับแผนงานขององค์กรจึงส่งผลให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเกิดคุณค่าอย่างแท้จริง จึงส่งผลให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเกิดคุณค่าอย่างแท้จริง

เจษณิพิฐ บุญเทศ (2554: 32) ได้ให้แนวคิดของ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า การศึกษาและพิจารณาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในส่วนบุคคล การพัฒนากลุ่ม การพัฒนาทั้งระบบหรือทั้งองค์กร ความต้องการบุคลากร ความแตกต่างและความรับผิดชอบงานในหน้าที่ของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถและเจตคติของบุคลากร เมื่อวิเคราะห์หาความจำเป็นแล้วสามารถนำมากำหนดเป็นแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ กำหนดแนวทางนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาตรงกับความเป็นในการพัฒนาของสถานศึกษา ผู้บริหารมีการวางแผนกำหนดแนวทาง นโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี

การศึกษาถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ กำหนดกลยุทธ์การดำเนินกิจกรรมต่างๆที่ชัดเจนตรงกับสถานการณ์เหตุการณ์ของสังคมปัจจุบัน มีการนำปัญหาขององค์การที่ต้องดำเนินการแก้ไข มากำหนดแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข อย่างชัดเจน มุ่งเน้นการสร้างความตระหนักในการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร การสรรหาคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมพัฒนาการบุคลากร

3.5.2 การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้บริหารทุกคนย่อมต้องการการทำงานที่ประสบความสำเร็จและมีความคิดหลายอย่างที่จะหาวิธีให้นานบรรลุเป้าหมาย ความคิดของผู้บริหารอาจเลื่อนลอยไม่ชัดเจนอาจเป็นไปได้หรือเป็นไปได้ไม่ได้ แต่สิ่งที่ทำให้ความคิดของผู้บริหารเป็นจริงก็คือแผน หากขาดการวางแผนหนทางที่จะบรรลุผลก็เป็นไปได้ยาก การวางแผนมีส่วนช่วยให้สะท้อนภาพอนาคตเพื่อให้เกิดแนวทางและความกระจำแก่ผู้ปฏิบัติ ตลอดจนช่วยลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์ นอกจากนี้การวางแผนยังเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องในทุกฝ่ายเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเมื่อหน่วยงานได้ดำเนินการศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว จึงนำสิ่งที่ได้จากการศึกษาและการวิเคราะห์นั้นมากำหนดเป็นแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับปัญหาและความจำเป็นต่อไป

ศิริพงษ์ เสงายน (2547: 58) ให้แนวคิดว่าการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนบุคลากรที่มีทักษะตามความต้องการและสามารถเรียกใช้ได้เมื่อจำเป็น

ณัฐพันธ์ เขจรันนท์ (2548: 73-80) ให้แนวคิดว่าการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความสำคัญมากต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมากเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ซึ่งต้องดำเนินการผ่าน 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) เป็นขั้นตอนแรกในการวางแผนโดยที่ผู้วางแผนตามลำดับ ได้แก่ ศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์การเพื่อกำหนดขอบเขตของงาน การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันที่องค์การเผชิญอยู่และทำการวางแผนแนวทางสำหรับการดำเนินการในอนาคต การกำหนดวางแผนงานให้ชัดเจนเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ การพิจารณาความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์การกับเป้าหมายของแผนงานและการพิจารณาวิเคราะห์ความเป็นไปได้อย่างคร่าวๆ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแผน (Plan Formulation) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการเตรียมการโดยผู้วางแผนจะทำการกำหนดแผนการที่จะปฏิบัติขึ้นอย่างชัดเจน การสร้างแผนจะประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ได้แก่ การกำหนดทางเลือกปฏิบัติต่างๆ ที่สามารถระบุเป้าหมายได้และเลือกที่เป็นไปได้ให้ได้มากที่สุด เพื่อประกอบการตัดสินใจให้ได้แนวทางที่เหมาะสมที่สุด การเลือกทางที่เหมาะสมและการกำหนดแผน ตลอดจนกำหนดการใช้ทรัพยากรและปัจจัยต่างๆที่

สนับสนุนการดำเนินงานของแผนระยะยาวและบุคคลที่เกี่ยวข้องแล้วนำไปเขียนแผนให้ชัดเจน เพื่อให้แผนมีความรอบคอบชัดเจนต่อการปฏิบัติส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation) จะเป็นขั้นตอนการนำแผนงานที่ถูกสร้างขึ้นไปทำการปฏิบัติซึ่งแต่ละขั้นตอนนี้จะประกอบด้วยขั้นตอนย่อยๆต่างๆ ได้แก่ การกำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนเพื่อให้การดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ การจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การสร้างความเข้าใจร่วมกันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้อย่างเหมาะสมและต้องมีการควบคุมติดตามผลเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าแผนมีความเหมาะสมกับสถานการณ์

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล (Plan Evolution) หลังจากที้นำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติผู้ควบคุมแผนจะต้องมีการประเมินผลว่าแผนการสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ การปฏิบัติงานเป็นไปตามที่วางไว้หรือไม่ อย่างไร โดยผลลัพธ์จากการประเมินจะเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการปรับปรุงแผนการหรือวางแผนครั้งต่อไป การวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคหรือผลกระทบที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติเพื่อพยายามค้นหาสาเหตุที่แท้จริง และการเสนอความคิดในการปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงานเพื่อให้แผนมีความเหมาะสมสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชนินทร์ ชุณหะวัณ (2550: 6) ให้แนวคิดว่าการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการประมาณความต้องการและการตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การอย่างเป็นระบบเพื่อให้องค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ทั้งในเวลาปัจจุบันและอนาคตที่ถูกต้องโดยมีแผนการจัดหา การใช้การพัฒนาและบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

อนิวัช แก้วจันท (2552: 7) ได้ให้แนวคิดของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดเตรียมข้อมูลด้านกำลังแรงงานโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ทราบจำนวนความต้องการใช้กำลังคนขององค์การทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ และงบประมาณ รวมถึงการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่องค์การต้องการทั้งระยะสั้นและระยะยาว

อำภรณ์ ลิ้มกิจประเสริฐ (2557: ออนไลน์) ได้ให้แนวคิด ขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1. มีการนำข้อมูลสถานศึกษามาคำหนดขอบข่ายในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน
2. เปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย สำหรับการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเข้าร่วมประชุม สัมมนาด้วยกัน
3. การจัดทำแผนและโครงการพัฒนาบุคลากรและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
4. มีรายละเอียดในการจัดทำแผนงานและโครงการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน

5. มีการกำหนดคณะกรรมการหรือกลุ่มบุคคลดำเนินการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และติดตามตรวจสอบ เพื่อให้มีการปฏิบัติตามแผนหรือปรับแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่วางไว้ให้นำไปสู่การปฏิบัติจริง โดยกำหนดในลักษณะติดตามตรวจงานและสรุปส่งฝ่ายบริหาร

6. มีการจัดงบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

แคสเทเตอร์ (เนวรัตน์ สุทธิสุน. 2550: 35; อ้างอิงจาก Castetter. 1996 : 239-240) ให้ความสำคัญของการเตรียมการหรือการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า

1. ต้องหาสาเหตุของปัญหาในการพัฒนาหรือความจำเป็น
2. ต้องอธิบายถึงจุดมุ่งหมายเฉพาะและวัตถุประสงค์
3. ต้องศึกษาความต้องการหรือสิ่งที่ให้กับผู้รับการพัฒนา
4. ต้องกำหนดปฏิทินปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์
5. ต้องมอบหมายให้กลุ่มคนรับผิดชอบงานตามแผนงาน
6. ต้องหาแหล่งวิชาการที่ต้องใช้ในการพัฒนา
7. ต้องกำหนดขั้นตอนการประเมินผลตามแผนเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุง
8. ต้องสร้างตารางเพื่อควบคุมหรือกำกับกับการปฏิบัติงานตามแผน

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยต้องมีการเตรียมการ หาสาเหตุ กำหนดจุดมุ่งหมาย การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทาง และทิศทาง รวมถึงระยะเวลา มีการสร้างแผนการปฏิบัติงาน มีการนำข้อมูลสถานศึกษามากำหนดขอบข่ายในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยวิธีการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน หาแหล่งวิชาการที่ต้องใช้ในการพัฒนา โดยระบุไว้ในแผนงานและโครงการพัฒนาบุคลากร มีการควบคุมหรือกำกับกับการปฏิบัติงานตามแผน มีการกำหนดแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีการจัดงบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3.5.3 การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บุญศรี พรหมมาพันธุ์และคนอื่นๆ (2547: 26-27) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคคลโดยการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมากกว่าวิธีอื่นๆ เพราะสามารถทำเป็นโครงการที่ชัดเจน มีกำหนดระยะเวลาที่กำหนดไว้แน่นอน สามารถดำเนินการได้กับผู้เข้ารับการอบรมจำนวนมากในครั้งเดียวกัน สำหรับวิธีการฝึกอบรม (Training Methods) ที่ใช้กันทั่วไป พอจะแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ สองกลุ่ม คือ

1.1 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On-The Job Training) การฝึกอบรมในการปฏิบัติงาน หมายถึงการที่ผู้ได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงาน ได้รับความชำนาญจากการฝึกหรือทดลองปฏิบัติงาน รวมทั้งการถ่ายทอดแนวความคิด วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานจริง ซึ่งอันที่จริงการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เป็นวิธีที่ใช้กันมากกว่าวิธีอื่นแต่ส่วนใหญ่ไม่ได้ทำกันอย่างเป็นระบบและมีลักษณะเป็นวิธีการทดลองปฏิบัติงานมากกว่าการฝึกอบรมอย่างจริงจังในทางปฏิบัติจึงมิได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ได้ผลอย่างแท้จริง การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานมักนิยมใช้กันอยู่ 2 วิธี คือ

1.1.1 การสอนแนะ (Coaching)

1.1.2 การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ (Job Rotation)

2.2 การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน (Off-The Job Training) การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงานหมายถึง การที่ผู้เข้ารับการอบรมหรือการพัฒนาต้องหยุดการทำงานปกติของตน เพื่อเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการที่กำหนดขึ้นโดยเป็นการเข้ารับการอบรมในสถานที่ของหน่วยงานนั้นเอง หรือถูกส่งไปเข้ารับการอบรมนอกสถานที่หน่วยงานหรืออบรมอยู่ที่บ้านก็ได้ ซึ่งวิธีการอบรมนอกสภาพการทำงานที่ใช้กันอยู่มีหลายวิธีด้วยกัน เช่น การฝึกอบรมในห้องหรือการฝึกอบรมในชั้นเรียน (Classroom Methods) เป็นวิธีที่มีประโยชน์และได้ผลมากเพราะผู้รับการฝึกอบรมจะมีโอกาสเรียนรู้ในแง่ ปรชญา แนวความคิด ทศนคติ ทฤษฎีและวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานไปพร้อม ๆ กัน การฝึกอบรมในห้องยังอาจเลือกดำเนินการตามความเหมาะสมได้หลายวิธี เช่น การบรรยาย การสัมมนา การอภิปราย การประชุม ปฏิบัติการ และการฝึกอบรมทางไกล (Distance Training) เป็นวิธีการ ฝึกอบรมสมัยใหม่สำหรับผู้รับการฝึกอบรม ไม่ต้องเข้ารับฟังการบรรยายในชั้นเรียน แต่อาจรับการฝึกอบรมอยู่ที่บ้านหรือที่ ทำงานของตน ผ่านสื่อการ ฝึกอบรมบางอย่าง เช่น ตำรา แบบฝึกหัด เทป คำบรรยาย หรือภาพทัศน์ หรือทางวิทยุ ทางโทรทัศน์ ทางคอมพิวเตอร์ผ่านทางระบบอินเตอร์เน็ต เป็นต้น วิธีการ เช่นนี้อาจต้องใช้ระยะเวลาและต้องวัดผล การอบรม ซึ่งจะเป็นวิธีที่ประหยัด สามารถครอบคลุมพื้นที่และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เป็นจำนวนมากทั่วประเทศ และเป็นการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ของรัฐที่อยู่ห่างไกลเดินทางไม่สะดวก ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาโดยไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายของตนเองและของทางราชการ

2. การพัฒนาบุคคลโดยวิธีอื่น

การพัฒนาบุคคล โดยวิธีอื่นนอกเหนือจากการฝึกอบรม อาจทำได้หลายแบบทั้งแบบใช้ระยะเวลาสั้น ๆ และใช้ระยะเวลานานหลายปี เช่น การดูงาน (Study Visit) การดูงาน หมายถึง การจัดให้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาส ไปเยี่ยมชมหน่วยงานและวิธีการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่น ซึ่งอาจเป็นส่วนราชการหน่วยงานของ รัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานเอกชน วัตถุประสงค์สำคัญของการดูงานก็เพื่อให้ผู้ได้รับการพัฒนาเกิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ในเทคนิคและวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ตนไปดูงานด้วยตาของตนเอง และยังมีโอกาสสอบถามหรือแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และข้อคิดเห็นอันอาจนำมาใช้ปรับปรุง

การทำงานในหน่วยงานของตน รวมทั้งยังก่อให้เกิดประโยชน์ในการประสานงานระหว่างหน่วยงานของตนและหน่วยงานที่ไปเยี่ยมชมต่อไปในอนาคตอีกด้วย การศึกษาต่อ (Further Education) การศึกษาต่อ หมายถึง การจัดส่งข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานไปรับการ ศึกษายังสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อให้ได้รับวุฒิการศึกษาเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติและพัฒนางานให้ดีขึ้นด้วยให้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานได้รับทุนการศึกษาต่อ ไม่ว่าจะเป็นในประเทศหรือต่างประเทศก็คือ ประโยชน์ที่ทางราชการหรือหน่วยงานนั้นจะได้รับภายหลังจากการที่ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานนั้นสำเร็จการศึกษาและกลับมาปฏิบัติหน้าที่

3. การพัฒนาตนเองสนับสนุน

การพัฒนาบุคคลจะประสบความสำเร็จไม่ได้เลย หากผู้รับการพัฒนาไม่ให้ความสนใจและมองไม่เห็นประโยชน์ของการพัฒนาอย่างแท้จริง ผู้ที่สนใจพัฒนาตนเองต้องเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นและตื่นตัวอยู่เสมอโดยในขณะเดียวกันต้องเป็นผู้รู้จักใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงจะประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง การพัฒนาบุคคลจะประสบความสำเร็จอย่างยิ่งหากผู้รับการพัฒนามีความสนใจใฝ่พัฒนาและพยายามพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนั้นการพัฒนาดังกล่าวจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาบุคคลสำหรับการพัฒนาตนเองอาจทำได้หลายวิธี เช่น

3.1 หมั่นศึกษาค้นคว้าหาความรู้ จากหนังสือ เอกสารทางวิชาการต่าง ๆ

3.2 ผ่านสื่อทางวิทยุ โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์หรือสื่อทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นต้น ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ทิศทาง แผนงานโครงการของงานในหน่วยงานที่ต้องนำมาประกอบการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การอย่างถูกต้องภายใน

3.3 อย่าทำงานบนความคิดเห็นของตนเองคนเดียว แต่ใฝ่หาความรู้ความเข้าใจด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ได้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีประสบการณ์

3.4 ควรติดตามการเคลื่อนไหวของข่าวสารทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครองและสถานการณ์สำคัญ ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

3.5 อาจสมัครเข้ารับการศึกษาระดับอุดมศึกษาหรืออบรมในหลักสูตรที่จะเป็นประโยชน์กับงานหรือเพิ่มความสามารถสำหรับตนโดยไม่เสียเวลาทำงานประจำ

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2549: 54) ให้แนวคิดที่ว่า คนที่ไม่สามารถพัฒนาได้ คือ คนที่คิดว่าตนเองสมบูรณ์แบบไปเสียหมดทุกอย่างแล้ว ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างทัศนคติให้เกิดการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมใหม่อยู่เสมอ ซึ่งมีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

1. ให้ไปศึกษาต่อ หาความรู้และปริญญาเพิ่มเติม
2. ให้ไปประชุม อบรม สัมมนา หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ
3. ให้ไปทำโครงการการศึกษา ค้นคว้า ทดลองและวิจัย

4. ให้ไปทัศนศึกษา เยี่ยมเยือน ดูการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาอื่นๆ หรือเยี่ยมเยือนดูการสอนในโรงเรียนเดียวกัน ศึกษาจากครูอาวุโส เป็นต้น
5. ให้ไปเลือกเรียนวิชาในมหาวิทยาลัยโดยไม่นับหน่วยกิต
6. ให้เขียนบทความ
7. หาวารสารหรือหนังสือ ตำราให้อ่านแล้วนำมาเล่าสู่กันฟัง
8. ให้มีการสาธิตการสอนให้ดู
9. ให้ไปฟังปาฐกถา การอภิปรายความรู้ทางวิชาการ
10. ให้เป็นสมาชิกของสมาคมวิชาชีพเพราะสมาคมอาจมีการอภิปรายทางวิชาการ ส่งวารสารให้อ่าน มีการประชุมและเปลี่ยนความคิดเห็น
11. ให้ไปฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ

เจษฎิพิฐ บุญเทศ (2554: 42) ได้ให้แนวคิดของการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าการส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอให้ออกาสครูได้เลือกวิธีการกิจกรรมการพัฒนาตนเองศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องต่างๆ เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ พฤติกรรมในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การอบรม สัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การนิเทศภายใน การแลกเปลี่ยน การวิจัยในชั้นเรียน และการศึกษาดูงาน ดังนั้นในการปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการตามแผนงานและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

แคสเทตเตอร์ (Castetter. 1996: 253-254) ให้แนวคิดว่าการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรได้กำหนดขึ้นโดยมีแผนงานที่ชัดเจน เป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จ โดยอยู่ในกรอบของนโยบายและมีงบประมาณสนับสนุนองค์การและบุคคลจะเป็นสิ่งสนับสนุนซึ่งกันและกันจะขาดจากกันอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ การดำเนินการที่ดีจะทำให้เกิดแนวคิด เทคนิคและทักษะระหว่างบุคคล

นอกจากนี้แล้ว แคสเทตเตอร์ ยังได้ให้คำสำคัญของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากรนั้นมี 2 แนวทาง คือ

1. สายงานบุคลากรและหน่วยงานสนับสนุนในระบบโรงเรียน มีความรับผิดชอบหลักในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. หัวหน้าหน่วยงานเป็นหลักสำคัญในการกำหนดประสิทธิผลของการดำเนินการ
แคสเทตเตอร์ (Castetter. 1996: 281-313; อ้างอิงใน สรัญญา เฟื่องฟู. 2549: 29-30) ให้แนวคิดว่าการปฏิบัติตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีบรรทัดฐานและหลักการ ดังนี้
 1. นโยบายของฝ่ายบริหารจะต้องเด่นชัดและให้การสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มกำลัง
 2. จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เหตุผลและเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน
 3. ผู้รับผิดชอบและวิทยาการจะต้องมีความสามารถสร้างการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับ

การพัฒนา

4. จะต้องมีความพร้อม ความพอเพียง ทั้งในด้านบุคลากร การประสานงาน เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์
5. มีวิทยาการที่มีความชำนาญและตอบสนองต่อความต้องการพัฒนา
6. แผนการดำเนินการพัฒนาและความรับผิดชอบของผู้ดำเนินการพัฒนา
7. กำหนดบทบาทของผู้ดำเนินการพัฒนาและความรับผิดชอบของผู้ดำเนินการพัฒนา
8. ต้องมีกระบวนการสื่อสารและการตรวจสอบผลสะท้อนกลับของการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์

9. ระยะเวลาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเพียงพอให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้

วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลากหลายวิธีการซึ่งแต่ละวิธีมีเป้าหมายสูงสุดที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและความชำนาญ รวมทั้งทัศนคติให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จนั้น วิธีการเลือกนำมาใช้ในการพัฒนายังต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น การปฏิบัติตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการจัดกิจกรรมตามแผนงาน หรือปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีวิธีการที่หลากหลายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแต่ละวิธีมีเป้าหมายสูงสุดที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและความชำนาญ รวมทั้งทัศนคติให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน วิธีการเลือกนำมาใช้ในการพัฒนายังต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน เช่น การประชุม อบรม สัมมนา การศึกษาต่อการค้นคว้า ทดลอง วิจัย ทัศนศึกษา การวิจัยในชั้นเรียน และการศึกษาดูงาน เป็นต้น

3.5.4 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการตรวจสอบข้อมูลทั้งหมดในทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ ทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ผลตามมาตรฐาน บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งการประเมินผลนั้น ควรจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น (เนาวรัตน์ วังทอง. 2548: 52)

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องสามารถตอบสนองต่อคำถามได้ ดังนี้ (ราช บุณยมณี. 2550: 208-209; อ้างอิงจาก Castetter. 1996: 311)

1. ผลต่อผู้เข้ารับฟังการพัฒนา อะไร คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ต้องการของโครงการและผู้เข้าร่วมพัฒนา

2. ผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ได้ทำให้เกิดการปรับปรุงการทำงานของผู้เข้ารับการพัฒนาอย่างไร

3. ผลของการพัฒนาได้ก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรในปัจจุบัน

ราช บุนนาค (2550: 209) ได้ให้แนวคิดว่าการประเมินโครงการในปัจจุบันจะไม่กระทำเพียงการพิจารณาผลลัพธ์หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมเท่านั้น หากมองไปถึงกระบวนการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใสที่จะทำให้ผู้บริหารมีความหลากหลายและแตกต่างกันมากขึ้นด้วย ผู้ประเมินต้องสามารถประเมินและตอบคำถามต่างๆเกี่ยวกับความสำเร็จและผลกระทบโครงการได้ นอกจากนี้ความหลากหลายและความซับซ้อนของโครงการและความสัมพันธ์ของโครงการกับสภาพแวดล้อม ยังสามารถบอกได้ว่าโครงการใดประสบความสำเร็จซึ่งผู้บริหารและผู้ประเมินจะต้องมีวิธีการประเมินที่เหมาะสม โดยเฉพาะโครงการที่เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆที่เป็นนามธรรม ดังนั้นหลักการในการประเมินผลจึงประยุกต์หลักการประเมินสำเร็จและปัญหาของการดำเนินงานซึ่งมีลักษณะเฉพาะที่เกี่ยวกับระบบองค์กร กลุ่มขั้นตอนการทำงานและความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรโดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ

1. ช่วยในการค้นหาและคาดการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับโครงการ ทำให้ผู้จัดการโครงการและผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ กำหนดแนวทางแก้ไขได้ทันเวลา

2. ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม

3. ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ และมีส่วนร่วมในการสร้างผลการดำเนินงานของโครงการไปยังส่วนต่างๆขององค์กร

4. เสริมความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ในการแก้ปัญหา และการนำโครงการไปขยายผลและใช้งานในอนาคต

สุจิตรา ธนาค (2552: 45-46) ให้แนวคิดว่าการประเมินการฝึกอบรมให้เป็นระบบ และได้ผลนั้นจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินผล ก่อนที่เราจะเริ่มการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น จะต้องกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลให้ชัดเจนเสียก่อน โดยเริ่มจากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมที่จะทำการประเมินผลว่ามีขอบเขตและวัตถุประสงค์หลักของโครงการฝึกอบรมแค่ไหน อย่างไร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมนี้ต้องการทราบข้อมูลอะไรบ้าง

2. การวางแผนการประเมินผล เมื่อได้กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการอบรมแล้ว จากนั้นก็นำวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการอบรมแต่ละข้อมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนต่อไป โดยเริ่มจาก

2.1 การระบุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

2.2 การตั้งคำถามเป็นประเด็นย่อยๆ

2.3 การระบุแหล่งที่มาของข้อมูลที่จะช่วยให้คำตอบสำหรับคำถามแต่ละข้อ

2.4 เวลาที่เก็บข้อมูลโดยจะต้องระบุให้ชัดเจนว่าจะเก็บข้อมูลเมื่อไรจาก

แหล่งข้อมูลแต่ละแหล่ง ซึ่งเวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ช่วงใหญ่ๆ คือ ก่อนการฝึกอบรม

3. ดำเนินการตามแผน เมื่อได้จัดทำแผนการประเมินและติดตามผล 1 และ 2

เรียบร้อยแล้ว จะเริ่มเก็บข้อมูลในช่วงต่างๆ ของการจัดการดำเนินการฝึกอบรมจากแหล่งต่างๆ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่ระบุไว้ในแผน (ขั้นที่ 2)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อได้ดำเนินการตามแผนแล้วก็จะรวบรวมข้อมูลที่ได้ กำหนดจากเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการประเมินแต่ละข้อ

5. การรายงานผลหรือการเขียนรายงาน โดยการรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมดังกล่าวที่ต้องการทราบผลการประเมินโดยอาจจะรายงานด้วยวาจาหรือเป็นรายลักษณ์อักษรก็ได้ ตามที่ได้ตกลงกันไว้

เจษณิพิฐ บุญเพศ (2554: 58) ให้แนวคิดว่าการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการตรวจสอบความก้าวหน้าของงานเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ ว่ามีการดำเนินการเป็นไปตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อให้ทราบผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทราบถึงข้อบกพร่อง รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทราบถึงความเหมาะสม ความคุ้มค่าหรือประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนำผลที่ได้มาปรับปรุงงานต่อไป

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการประเมินผลทุกครั้งที่มีการจัดการประชุม อบรม สัมมนาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ โดยผู้บริหารมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลเป้าหมายความสำเร็จในการพัฒนา ตรวจสอบข้อมูลทั้งหมดในทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวม และประเมินผลว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ มีการนิเทศติดตามการพัฒนาของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การว่าจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรเพื่อให้การดำเนินการต่างๆ ทุกขั้นตอนของกระบวนการ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการปรับกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุประสิทธิผล ขององค์การ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์การ เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอันเป็นเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ อันจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์การต่อไป

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549: 21) ให้แนวคิดว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยอมรับว่าคนในองค์การเป็นทรัพยากรที่ยิ่งใหญ่ ดังนั้นการนำการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้นำต้องมีความเชื่ออย่างสนิทใจว่า “คนคือ สินทรัพย์ (Asset) ที่สำคัญขององค์การ” (Joiner, 1987) คุณลักษณะของผู้นำในด้านนี้มี 3 มิติ ได้แก่ 1) ผู้นำให้คุณค่าของผลงานทางวิชาชีพ (Professional) ของบุคลากรที่สร้างให้กับองค์การ 2) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคนในหน่วยงาน และ 3) ผู้นำต้องสามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดสัมพันธภาพแบบให้ความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative relationship) ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ขององค์การจากคุณลักษณะทั้ง 3 มิติ ดังกล่าว จะเห็นว่ามิติตามข้อ 1) นั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะและความชำนาญการ (Skills and expertise) ในขณะที่สองมิติหลังตามข้อ 2 และ 3) นั้นเกี่ยวข้องกับทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะต้องไม่เป็นเพียงผู้ขอให้พนักงานปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งจะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ส่งผลให้เกิดการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) ขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ช่วยทำให้เกิดสภาพแวดล้อมและกระบวนการทำงานที่นำไปสู่การใช้ความพยายามร่วมของทุกคนในองค์การ (Organization's collective efforts) ขึ้น ตลอดจนช่วยให้ทราบถึงความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานและของกลุ่มอีกด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องให้ความสนใจในศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งให้คุณค่าต่อการใช้ความพยายามและความเสียสละของคนเหล่านั้นในการทำทุกอย่างเพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์การกลายเป็นความจริง

กอบศักดิ์ มูลมัย (2554: 94) ให้แนวคิดว่า การบริหารองค์กรที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องมีความวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมขององค์กร ปฏิบัติตนให้สอดคล้องและสามารถอยู่ร่วมกับทุกคนในองค์กรได้

สุบัญญัติ สุนทรนนท์ (2557: 2) ให้แนวคิดว่า การพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงองค์การในรูปแบบใด ๆ ก็ตามให้ประสบความสำเร็จได้นั้น องค์การต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถให้กับบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ ดังนั้น อีกปัจจัยสำคัญที่มีนักวิชาการหลายท่านให้ความสนใจเมื่อศึกษาถึงปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์การ ก็คือ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการของการบริหารองค์การที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น องค์การต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและเป็ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถให้กับบุคลากร นั่นก็คือกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะต้องไม่เป็นเพียงผู้ขอให้พนักงานปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งจะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ส่งผลให้เกิดการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจกันขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

5.1.1 งานวิจัยในประเทศ

กัลยาณี พรหมทอง (2546: 110-113) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษาผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และยังพบว่าความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547: 88-89) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 และยังพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นปัญญาสามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมได้ร้อยละ 62.10 และสามารถรวมทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548: 75-76) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพิจารณารายด้านพบว่า ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก ส่วนการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับปานกลาง และยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารวิชาการ มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รัชชชัย หอมยามเย็น (2548: 82) ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีข้อสังเกตว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนภาวะผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

สรามรัตน์ จันทะมล (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดย ภาพรวมและรายด้านพบว่า ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ“มาก” ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่นคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือด้านการกระตุ้นทางปัญญา

พรศิษฐ์ คำรอด (2549: 89-92) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านกระตุ้นเชาว์ปัญญา ด้านการมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล และ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของ ผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมพร จำปานิล (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดและจัดการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่าง กัน ส่วนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิวัฒน์ เจนเขียวชาญ (2549: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย ภาวะผู้นำเพื่อการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารดีเด่น ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครพนม พบว่าภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารดีเด่น อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตาม ประสบการณ์ วุฒิการศึกษาของผู้บริหารมีความแตกต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้ผลดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านสร้างการยอมรับ ผู้บริหารดีเด่นที่มี ประสบการณ์ไม่เกิน 15 ปี และมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มากกว่าผู้บริหารดีเด่นที่มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป

กัมพล แคมสา (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับความเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความมีบารมี การตัดสินใจ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และการกระตุ้นปัญญา ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประเภทโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ชนิษฐา อุณวิเศษ (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการแหงการเรียนรูของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่สกลนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อการแหงการ เรียนรูของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และองค์การแหงการ เรียนรูของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ที่มีสถานภาพและปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ แตกต่างกันโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ บริหารทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแหงการเรียนรูของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01 ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านที่มีอำนาจพยากรณ์ คือด้านการคำนึงถึงเอก บุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การบริหารแบบวางเฉย โดยมีอำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 56.80 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ควรได้รับการพัฒนามี 3 ด้าน คือ การคำนึงถึงเอกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การวางเฉย ส่วนองค์การแหงการเรียนรูของโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา มี 2 ด้าน คือ ด้านความคาดหวังที่ท้าทายและด้านการมีคานิยมรวมกัน

ชนันดา โชติแดง (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำความผูกพัน ต่อองค์การและพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ ความผูกพันต่อองค์ การงานความรู้สึกและความผูกพันต่อองค์การงานบรรทัดฐานทางสังคมอยู่ในระดับสูง ความผูกพัน ด้านความต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมการทำงานอยู่ในระดับสูง อายุแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ความผูกพันต่อองค์การงานความรู้สึก ด้านความต่อเนื่อง ด้านบรรทัดฐาน ทางสังคม มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความผูกพันต่อองค์การงาน ความรู้สึก ด้านความต่อเนื่องสามารถรวมกันอธิบาย ความแปรปรวนของพฤติกรรมงานการทำงานได้ร้อยละ 38.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ขวัญชัย จะเกรง (2551: 90) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทร สงคราม

โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาด้าน วิชาการ การบริหารงานบุคคล งบประมาณ และการบริหารทั่วไปตามลำดับและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง ($r = .866$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จิณณวัตร ปะโคทัง (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินผลโครงการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ จุดพัฒนาที่ 14 จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า 1) ด้านกระบวนการดำเนินการพัฒนา การขับเคลื่อนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ จุดพัฒนาที่ 14 จังหวัดอุบลราชธานี โดยรวมมีผลการดำเนินการอยู่ในระดับดี คือ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่/ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความเข้าใจที่ตรงกันแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน การขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงให้ความสนใจเห็นความสำคัญในการดำเนินการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง สร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาเห็นความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมของนักเรียนสูงขึ้น 2) ด้านผลผลิตของโครงการ ผลผลิตของโครงการโดยรวม อยู่ในระดับดี คือ ผลสำเร็จของการเรียนรู้ ระหว่างปฏิบัติงานอยู่ระดับดี เพราะได้มีการเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับระบบงาน ด้านโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังเข้าโครงการพัฒนา ได้มีการปรับเปลี่ยนในงานทั้ง 4 ด้าน โดยรวมดีขึ้น สถานศึกษาส่งเสริมช่วยในการพัฒนางานกับองค์กรอื่น 3) ด้านผลลัพธ์ของโครงการ การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ครูแกนนำโดยรวมมีการปฏิบัติในระดับดี โดยเฉพาะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ส่วนด้านที่ต้องเร่งส่งเสริมคือ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่าย 4) ด้านผลกระทบของโครงการ อยู่ในระดับดี คือ ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นช่วยเหลือ สนับสนุนสถานศึกษา 5) ด้านความสำเร็จของโครงการ การดำเนินการตามแผนการขับเคลื่อนเปรียบเทียบกับแผนงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี

ณัชฌานุช สุดชาติ. (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร จังหวัดขอนแก่น พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร จังหวัดขอนแก่นมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้

ปัญญา ส่วนการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 จังหวัดขอนแก่น โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยเป็นดังนี้ ด้านการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการวางแผนและดำเนินการการใช้หลักสูตร ด้านการเพิ่มพูนคุณภาพการใช้หลักสูตรด้วยการวิจัยและพัฒนา ด้านการประเมินการใช้หลักสูตร และด้านการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร จังหวัดขอนแก่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร จังหวัดขอนแก่น (CURRI) ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทิพากร วรณพฤกษ์ (2554: 94) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน การศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สินีนาน โพรธิจิตญาโน (2554: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และกลุ่มสาระที่สอน โดยรวมและทุกด้านไม่แตกต่างกัน และระดับปฏิบัติในการจัดการความรู้ของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและทุกด้านไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาระที่สอนโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้ของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุริดา สมแสง (2554: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัทจัดหางานข้ามชาติแห่งหนึ่งส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 26 ปีขึ้นไป ระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้างานคนปัจจุบัน 1 ปีขึ้นไป ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก และประสิทธิภาพในการทำงานของบริษัทจัดหางานข้ามชาติโดยรวมอยู่ในระดับมาก พนักงาน ที่มีอายุและระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้างานคนปัจจุบันแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทจัดหางานข้ามชาติแห่งหนึ่ง โดยรวมมีความสัมพันธ์สูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5.1.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แบส (Bass. 1985: 232) ได้ทำการศึกษาสำรวจ (Pilot Study) ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหารในกองทัพบกของสหรัฐอเมริกา จำนวน 176 คน โดยให้กลุ่มตัวอย่างประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ผลการศึกษาพบว่า

1. ความพึงพอใจและประสิทธิภาพของหน่วยงานตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงกว่าภาวะผู้นำเชิงจัดการ
2. การทุ่มเทความพยายามในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพที่น่านับถือของผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา การให้รางวัลตามสถานการณ์และการยอมรับความแตกต่างของบุคคลตามลำดับ และพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ

เฟลตัน (Felton.1995: Abstracts) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครู และการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู และพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

เคลเลอร์ (Keller. 1995: Abstracts) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความแตกต่าง โดยการศึกษากลุ่มโครงการวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรม (Industrial R&D) จำนวน 66 กลุ่ม ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสาเหตุของการเกิดคุณภาพโครงการที่สูงขึ้น ในโครงการวิจัยต่าง ๆ และยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความพึงพอใจ และความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

แบส (Bass. 1997: 130-139) ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ ยืนยันว่า ความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น(Hierarchy of Correlations)ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายาม และความพึงพอใจ ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำกาเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-Exception) แบบชิงรุก (MBE-A) แบบชิงรับ (MBE-P) และการปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire) ตามลำดับ

สปาร์คส์ และเชงค์ (Sparks; & Schenk. 2001: 849-869) ศึกษาเรื่องผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ที่ส่งผลกระทบต่อการเพิ่มแรงบันดาลใจที่สูงขึ้น (Higher-Order Motive)ของพนักงานในธุรกิจขายตรง โดยทำการสำรวจในพนักงานขายตรงเพศหญิง จำนวน 736 คน ปรากฏผลเป็นที่น่าเชื่อถือได้ว่า แรงบันดาลใจที่สูงขึ้นของพนักงานขายตรงที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มาจากกระบวนการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดผล(Outcome) เพิ่มขึ้น ประกอบด้วยการร่วมแรงร่วมใจ ความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เพิ่มขึ้นด้วยเนื่องจากผู้นำได้เปลี่ยนแปลง (Transform) ผู้ตามโดยการให้การสนับสนุนพวกเขาให้มองเห็นเป้าหมายที่สูงยิ่งขึ้นในการทำงาน

บาลดีโก (Baldygo. 2003 : 190-A) ได้ศึกษาและถ่ายทอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในวิทยาลัยชุมชนในอเมริกา การศึกษาครั้งนี้ได้วิเคราะห์ถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบสอบถามในการถ่ายทอดภาวะผู้นำตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือวิทยาลัยชุมชนในอเมริกา จำนวน 122 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามตามกรอบแนวคิดของ Bass and Avolio พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง จะมีมากกว่าผู้นำในระดับรองลงมา และการสนับสนุนต่างๆ จากผู้นำระดับสูงจะเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับรองลงมา ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลสำเร็จของงาน ประสิทธิภาพของผู้นำ และความพึงพอใจในตัวผู้นำ

คริสต็อฟ (Kristoff. 2004: Abstracts) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อความชำนาญ และประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้อยโอกาส ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้กันมากในโรงเรียนด้อยโอกาส คือการมีวิสัยทัศน์ การเอาใจใส่ผู้ร่วมงานและกล้าเสี่ยง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร คือความร่วมมือของทีมงาน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชน และลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีดังกล่าว จะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาและสะท้อนให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพ ความดีเด่นของผู้บริหารโรงเรียนด้อยโอกาส

สเติวเวิร์ท (Stewart.2006: Abstract)ได้ศึกษาวิเคราะห์พัฒนาการทางความคิดเกี่ยวกับการทำงานของ Burns, Bass, Avolio and Leithwood มากกว่า 4ทศวรรษที่ผ่านมาแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้กลายเป็นส่วนประกอบที่สำคัญและมีความซับซ้อนมากขึ้น การ

อภิปรายส่วนใหญ่ปรากฏให้เห็นชัดว่ามีรูปแบบเหมาะสมกับผู้นำทางด้านการศึกษามากกว่า หลักของนักประพันธ์มี 2 รูปแบบแนวความคิดคือ ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งงานวิจัยนี้ จะพิจารณาถึงแนวความคิดและสังเกตการพัฒนาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าวิวัฒนาการมาจากการทำงานของ Burn, Bass, Avolio and Leithwood อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ จะอภิปรายถึงข้อขัดแย้ง ทางความคิด และมุมมองที่แตกต่างจากการประเมินค่าของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้เขียนได้ให้เหตุผลว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะค่อยๆ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เหมาะสมต่อความต้องการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนในบริบทของหลักการศึกษาและการปฏิรูปโรงเรียน

บรัช และเวลเทอร์ (Bruch; & Walter. 2007: 710-726) ได้ศึกษาและทำการสำรวจผลกระทบของการจัดลำดับความสำคัญ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยการคัดเลือกจากผู้บริหาร 448 คน จากบริษัทในประเทศสวีเดน โดยผลการศึกษาค้นพบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจ เกิดขึ้นมากในผู้บริหารระดับสูงมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง ขณะที่ไม่มีข้อแตกต่างระหว่างการกระตุ้นทางสติปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอย่างไรก็ตาม การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางสติปัญญาส่งผลโดยตรงต่อความพอใจ ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ขณะที่การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อทั้งสองกลุ่มเหมือนกัน

แม็คไกเร และฮัทชิง (McGuire; & Hutching. 2007: 154) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของ ดร.มาติน ลูเทอร์ คิง เจอรา ในความสัมพันธ์ทั้ง 4 ลักษณะ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้วิธีการสุ่มแบบไม่เฉพาะเจาะจง จากบันทึกสำคัญของจดหมายส่วนบุคคลและคำแถลงการณ์ของ ดร.มาติน ที่เก็บไว้ที่คิงเซนเตอร์ รัฐแอทแลนต้า ประเทศจอร์เจีย พบว่า ดร.มาติน บรรยายให้เห็นภาพลักษณะทั้ง 4 ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงภาวะผู้นำของกษัตริย์ ตลอดจนการทำงานของผู้นำสมัยใหม่แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเน้นถึงความสำคัญของการสร้างความมั่นใจของผู้ตาม การท้าทายในการยอมรับการดำรงตำแหน่ง ความต้องการในการพัฒนาผู้ตาม และแรงบันดาลใจอย่างแท้จริง

เซนิกัว และสิโมสิ (Xenikou; & Simosi. 2009: Abstracts) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business unit Performance โดยทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน และวัฒนธรรมองค์การที่จะ ส่งผลกระทบต่อผล 59 ประกอบการของหน่วยธุรกิจ ซึ่งเป็นหน่วยงานย่อยของสถาบันทางการเงินแห่งหนึ่งในประเทศกรีซ โดยทำการศึกษาจากพนักงานกลุ่มตัวอย่างประมาณ 300 กว่าคน จาก 32 สาขา ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ Correlation และ Path Analysis พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวก และสามารถทำนายวัฒนธรรมองค์การ ด้านการมุ่งเน้นความ

สำเร็จ (Achievement Orientation) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลประกอบการของหน่วยธุรกิจ โดยส่งผลกระทบทางอ้อมต่อผลประกอบการของธุรกิจ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำนั้นต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะมีองค์ประกอบพฤติกรรมที่สำคัญก็คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่น่าเชื่อถือ ก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความศรัทธาจากบุคลากรในหน่วยงาน การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเดินทางไปสู่เป้าหมายระยะยาว การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งเป็นพฤติกรรมสำคัญของผู้นำในการพัฒนาองค์การ

5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5.2.1 งานวิจัยในประเทศ

ชุดิพนธ์ เสือสุวรรณ (2548: ออนไลน์) ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรของบริษัท ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาการพัฒนาบุคลากร คือการขาดงบประมาณซึ่งเป็นสาเหตุของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ ไม่ได้รับการสนับสนุนและพัฒนาตามที่ต้องการ บริษัทให้การสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับน้อยและด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง บริษัทให้การสนับสนุนระดับปานกลาง

สมควร ทิพย์จันทร์ (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน พบว่าการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในด้านการฝึกอบรมการศึกษาดูงาน การสัมมนาวิชาการ การศึกษาต่อ การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และการนิเทศภายในอย่างดีเพียงพอ แต่ยังมีปัญหาในการบริหารงาน ได้แก่ ไม่มีการวางแผนโครงการต่างๆ ไว้อย่างมีระบบ ไม่มีการประเมินโครงการ ขาดแคลนงบประมาณควรมีแหล่งค้นคว้าสำหรับครูและควรมีสุนัขบริการคอมพิวเตอร์สำหรับบุคลากร

อริสรา คำตัน (2549: บทคัดย่อ) ศึกษาถึงนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยด้านการศึกษาและสาธารณสุขในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1-9 และศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณรายจ่ายด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุขและด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ผลผลิตภาพการผลิต และการจ้างงาน การวิจัยครั้งนี้ใช้ข้อมูลทุติยภูมิรายปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2525-2547 และนำมาวิเคราะห์เชิงพรรณนาและเชิงปริมาณ โดยใช้การวิเคราะห์แบบสมการถดถอยเชิงซ้อน ผลการศึกษาพบว่า แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ต่อเนื่องมาจนถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 9 เป็นช่วงที่รัฐบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านการศึกษาและสาธารณสุขมากที่สุดโดยมุ่งเน้นการขยายโอกาสด้านการศึกษา คือการขยายโอกาสการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างน้อย 12 ปี และเน้นการพัฒนาศักยภาพของคนด้านสุขภาพอนามัย โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้น โดยงบประมาณ

รายจ่ายรัฐบาลด้านการศึกษาและสาธารณสุขมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี สำหรับผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการถดถอยเชิงซ้อนพบว่างบประมาณรายจ่ายรัฐบาลด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุข และด้านอื่นๆ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศและมีจำนวนผู้มีงานทำเมื่อพิจารณางบประมาณรายจ่ายรัฐบาลด้านการศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา อันได้แก่ ระดับประถมศึกษา อุดมศึกษา ระดับการศึกษาอื่นๆ และงบประมาณรายจ่าย รัฐบาลด้านสาธารณสุขและด้านอื่นๆ พบว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลผลิตภาพการผลิต ส่วนงบประมาณรายจ่ายรัฐบาลด้านการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับผลผลิตภาพการผลิต

อรุณวรรณ นาคทองดี (2549: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสู่ความเป็นครูมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติตามบทบาทในการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นครูมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตอำเภอองครักษ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบกับปฏิบัติตามบทบาทในการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นครูมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงานและพฤติกรรมผู้นำพบว่า ระดับการปฏิบัติตามบทบาทในการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกัน

ทศพร วงศ์ทะกัณฑ์ (2550 : 67) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอำนาจบทบาทของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในท้องถิ่น ผลการทำวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญมากในการกำหนดนโยบายและการเข้ามามีส่วนร่วมของทรัพยากรบุคคลในท้องถิ่น โดยมีผลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบโดยเรียงความสำคัญจากมากไปหาน้อยดังนี้ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ

สุริยา มนตรีภักดิ์ (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า เมื่อเปรียบเทียบกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน โดยจำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่ง พบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกัน และการเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนโดยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน

ธิดาภรณ์ แดงสีอ่อน (2553: 70) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรมนุษย์กับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ในช่วงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2526 ต่อเนื่องมาจนถึง ปี พ.ศ. 2550 รัฐบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาทางการศึกษาและ

สาธารณสุขมากที่สุด โดยมุ่งเน้นการขยายโอกาสด้านการศึกษา คือขยายโอกาสการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเน้นการพัฒนาศักยภาพของคนด้านสุขภาพอนามัย โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้น งบประมาณรายจ่ายรัฐบาลด้านการศึกษาและสาธารณสุขจึงมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี สำหรับผลของการวิเคราะห์แบบจำลองสมการถดถอยเชิงซ้อน พบว่า อัตราส่วนของงบประมาณรายจ่ายรัฐบาลด้านการศึกษาต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อัตราส่วนของงบประมาณรายจ่ายรัฐบาลด้านสาธารณสุขต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และอัตราส่วนของจำนวนผู้สำเร็จ การศึกษาระดับมัธยมศึกษาต่อจำนวนประชากรมีความสัมพันธ์ ในทิศทางตรงกันข้ามกับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ในขณะที่อัตราส่วนของจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษาต่อจำนวนประชากร อัตราส่วนของจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษาต่อจำนวนประชากร และอัตราการตายของทารกและเด็ก ไม่มีความสัมพันธ์กับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

รัชนิวรรณ บุญอนันต์ (2553: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการให้ข้อมูลการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการให้ข้อมูลการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร และเพื่อหาแนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาการให้ข้อมูลการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบปัญหาด้านต่าง ๆ ตามลำดับดังนี้ (1) ด้านบุคลิกภาพ (2) ด้านการนำเที่ยว (3) ด้านความรู้ และ(4) ด้านทัศนคติ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกภาคีที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเกี่ยวกับสภาพปัญหาการให้ข้อมูลการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ภาคีที่เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันต่อสภาพปัญหาการให้ข้อมูลการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร ส่วนการศึกษาแนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลการท่องเที่ยว พบว่า ภาคีที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวแต่ละกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันต่อแนวทางการพัฒนาการให้ข้อมูลการท่องเที่ยว

พระมหาพรสวรรค์ กิตติวิโร (2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักคุณธรรมบด 10 ประการ โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1.เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการทั่วไป 2.เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักคุณธรรมบด 10 ประการ 3.เพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้หลักคุณธรรมบด 10 ประการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคมปัจจุบัน ผลการวิจัย พบว่า เป็นการพัฒนาที่มองมนุษย์ในฐานะเป็นทรัพยากร คือเป็นทุนเป็นปัจจัยในการที่จะนำมาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการท างานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรด้วยการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะ ทัศนคติ และเตรียมบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าไปสู่ระดับสูงขึ้นให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดที่เรียกว่า ทุนมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมุ่งเน้นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรการอย่างเต็มความสามารถ โดยใช้ทั้งกลยุทธ์และทักษะเพื่อพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่จะได้รับการพัฒนา คือเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินขององค์กร โดยใช้วิธีการพัฒนาด้วยการให้การศึกษาการฝึกอบรม และการพัฒนา ตามลำดับจากการศึกษาการพัฒนาตามหลักกุศลกรรมบถ 10 ประการ อันเป็นการพัฒนาด้วยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา พบว่า การพัฒนามนุษย์ในทางพระพุทธศาสนานั้น มองมนุษย์ในฐานะที่มนุษย์มีความเป็นมนุษย์ของเขาเอง ชีวิตมนุษย์นั้นมีจุดหมายของชีวิต คือ ความสุขความอสิริภาพ ความดีงามของชีวิต ซึ่งเป็นเรื่องเฉพาะตัวบุคคล และการพัฒนาตามหลักกุศลกรรมบถ 10 ประการนั้น เป็นการพัฒนามนุษย์ได้ครบทั้งกาย วาจา และใจ ถือได้ว่าเป็นหลักสำคัญของพระพุทธศาสนา เพราะการพัฒนามนุษย์ที่ดีจะต้องมีธรรมะเป็นพื้นฐาน อำนวยให้เกิดคุณค่าในทางมนุษยธรรม มีเป้าหมายเพื่อเป็นการแก้ปัญหาของมนุษย์ โดยมีรูปแบบการปฏิบัติรวมลงในไตรสิกขา เป็นกระบวนการพัฒนาทางร่างกาย วาจา จิต และปัญญาที่สามารถพัฒนามนุษย์ได้ทุกระดับชั้น ระดับสังคม เพื่อพัฒนามนุษย์ให้ได้บรรลุจุดมุ่งหมายของชีวิต และประโยชน์ต่าง ๆ สำหรับแนวทางการประยุกต์ใช้หลักกุศลกรรมบถ 10 ประการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคมปัจจุบัน พบว่า เป็นการนำเอาหลักกุศลกรรมบถ 10 ประการพร้อมทั้งหลักธรรมที่เหมาะสมมาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคมปัจจุบันใน 4 ระดับชั้นด้วยกัน ได้แก่ 1) ระดับปัจเจกบุคคล 2) ระดับครอบครัว 3) ระดับองค์กร และ 4) ระดับสังคม เพื่อเป็นการช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากมนุษย์ เพราะเนื่องจากมนุษย์ทุกคนมีพื้นฐานของการกระทำที่ออกมาทางกาย วาจา และใจ ที่ยังประกอบไปด้วย ความโลภ ความโกรธ และความหลง ในการพัฒนาตามหลักการทั่วไปนั้นไม่ได้พัฒนาในด้านของพื้นฐานของชีวิต ดังนั้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องนำหลักกุศลกรรมบถ 10 ประการและหลักธรรมที่เหมาะสมไปประยุกต์ใช้ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและประโยชน์สูงสุด

ลักษณะชัย ธนะวังน้อย, ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์ และอมรรัตน์ ภิญโญอนันตพงษ์

(2554: บทคัดย่อ)ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือข่าย โดยมียัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือข่าย 2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือข่าย 3) เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเครือข่ายที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือข่าย ผลการวิจัย พบว่า 1) ความคิดเห็นด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือข่าย ใน 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือข่ายใน 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณงาน ด้าน

คุณภาพงาน ด้านเวลาในการทำงาน และด้านค่าใช้จ่าย ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) ผลการทดสอบหาความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานที่มีอายุ ประสบการณ์การทำงานและรายได้ต่อเดือนที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ผลการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับต่ำทุกด้าน 5) องค์การควรมีการปรับปรุงนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ศิริบงอร ตอวิเศษ และไพฑูรย์ ชวงฉ่ำ (2555: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กรณีศึกษา: คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก โดยแบ่งตามสายงาน ได้แก่ สายอาจารย์แพทย์ สายพยาบาล สายสหสาขาวิชาชีพและสายสนับสนุน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก กลุ่ม ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ เป็นบุคลากรในคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จำนวน 278 คน จากประชากร 989 คน ซึ่งได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.924 สถิติที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ ร้อยละค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความแปรปรวนทางเดียว และค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ซึ่งได้มาโดยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของคณะแพทยศาสตร์ แบ่งตามสายงาน โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 7 ด้าน กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของคณะแพทยศาสตร์ มีความสัมพันธ์ในทางบวก โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($r=.797$) ด้านทีมงาน ผู้รับผิดชอบ ($r=.731$) และด้านการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ($r=.666$) ตามลำดับ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์กร ($r=.472$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จิโรจน์ แก้วแดง (2556: ออนไลน์) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของครูต่อการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ วัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูต่อสภาพการพัฒนาศักยภาพทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูต่อปัญหาในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 3) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อสภาพและปัญหาในการพัฒนาศักยภาพทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของครูต่อสภาพการพัฒนาศักยภาพทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน

ระดับมากถึง 8 ด้าน คือ ด้านปฐมนิเทศ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษาดูงาน ด้านการสัมมนา ด้านการส่งศึกษาต่อด้านการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติ การด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ และด้านการส่งเสริมและพัฒนางานทำผลงานวิชาการ ส่วนความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ งบประมาณในการศึกษาดูงานไม่เพียงพอ รองลงมาคือ บุคลากรขาดโอกาสในการสัมมนาอย่างทั่วถึง เมื่อเปรียบเทียบกับความคิดเห็นของครู พบว่า ครูจากโรงเรียนขนาดใหญ่มีความคิดเห็นต่อสภาพการพัฒนาบุคลากรมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ส่วนความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาบุคลากรพบว่า ครูจากโรงเรียนขนาดเล็ก มีความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาบุคลากรมากกว่าครูจากโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

เดชารกร แก่นเมือง และพีรสิทธิ์ คำนวนศิลป์ (2556: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นใน อำเภอนม จังหวัด นครศรีธรรมราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินและวิเคราะห์ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ 4) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอนม จังหวัดนครศรีธรรมราชทั้ง 4 แห่ง คือ เทศบาลตำบลนวม เทศบาลตำบลอ่าวนวม เทศบาลตำบลท้องเนียน องค์การบริหารส่วนตำบลควนทอง โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารและข้าราชการในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัย พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอนมยังจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงดังเห็นได้ว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมดไม่มีการวางแผนอัตรากำลัง เพื่อทดแทนบุคลากรที่ขาดหายไป และไม่มีการคาดคะเนว่าจำเป็นต้องมีบุคลากรประเภทใดมากน้อยเพียงใดในอนาคต ไม่มีการวางแผนเพิ่มการจัดหาบุคลากรใหม่ ๆ สำหรับงานใหม่ ๆ ที่จะเกี่ยวข้องในอนาคตไม่มีการวิเคราะห์ปริมาณงานของแต่ละหน่วยงาน ส่วนการจัดหาบุคลากรขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการสรรหาอยู่ 2 วิธีคือ 1) คัดจากรายชื่อบุคคลที่ขึ้นทะเบียนได้จากการสอบแข่งขันของคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัด 2) รับโอนย้ายจากองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นโดยไม่ได้จัดหาบุคลากรตามแผน แต่เป็นการรับโอนจากตำแหน่งว่าง ในด้านการพัฒนาบุคลากรมีการจัดฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ในหลักสูตรต่าง ๆ เช่น มีการศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากร แต่ไม่มีการประเมินและวิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรม แต่ละหลักสูตรที่ฝึกอบรมก็ไม่ได้มีวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ชัดเจน ส่วนการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรให้อยู่คู่กับองค์การด้วยการให้โอกาสในการเจริญเติบโตในตำแหน่งที่สูงเฉพาะบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานโดยการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ การให้เงินโบนัส ยกเว้นบางเทศบาลเท่านั้นที่ไม่ได้รับโบนัสเพราะค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานบุคคลเกิน 40% จึงไม่อาจให้รางวัลประจำปีแก่พนักงาน

มิ่งขวัญ จันทรเพ็ง. (2556: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์

เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านที่มีการปฏิบัติสูงที่สุดคือ ด้านการบริหารทรัพยากรวัสดุ อุปกรณ์ รองลงมา คือ ด้านการบริหารทรัพยากรอาคารสถานที่ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏอยู่ในระดับมากทุกด้าน

สุระพันธ์ ยะกัณฐะ (2556: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคต จำกัด(มหาชน) พบว่าปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ทำให้เกิดความชัดเจนในเป้าหมาย เป็นการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีทิศทางทำงานที่ชัดเจน และช่วยให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประหยัดเวลางบประมาณ ส่วนปัจจัยด้านความตั้งใจหรือความมุ่งมั่นในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคต จำกัด(มหาชน) อย่างไม่มีนัยสำคัญ

ฐานิตา อ่วมฉิม. (2557: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผลการวิจัยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์อยู่ในอันดับต่ำสุด บรรยาการองค์การของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านความเอื้ออาทรต่อกัน อยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการมีขวัญกำลังใจสูงและด้านการปรับปรุงสถานศึกษา อยู่ในอันดับต่ำสุด ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อบรรยาการองค์การของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ในภาพรวมมี 4 ด้าน คือ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์โดยรวมกันส่งผลได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

5.2.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

อกาโด (เนาวรัตน์ สุทธินน. 2550 : 49; อ้างอิงจาก Agado. 1998: 184-1A) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพบริเวณแถบพรมแดน เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในสถานศึกษาและใช้การสังเกตสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแถบพรมแดนทางใต้ของมลรัฐแทกซัส ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบตามลำดับขั้นตอน มีการให้ความสะดวกแก่ครูในการนำผลที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ระบบสนับสนุนเอื้ออำนวยการนำผลไปใช้ โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานและชุมชน และให้ข้อคิดเห็นว่าการมีผลการศึกษาถึงผลที่ได้รับจากการพัฒนาบุคลากรกลยุทธ์การนำไปใช้ในสถานศึกษา รวมทั้งการศึกษารับรู้ของครูในความสามารถของนักเรียนจากผลการนำการพัฒนาไปใช้เพื่อผลสำเร็จของนักเรียนด้วย

เก็นและแกรนท์ (Kane; & Grant. 1999 : 494-516) ได้ทำการศึกษาอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า เมื่อศึกษาทั้งวิธีที่นุ่มนวลและวิธีที่แข็งแกร่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

ในออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักรและแคนาดา พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทำได้ทั้งวิธีการที่นุ่มนวลและแข็งแกร่ง อุปสรรคโดยทั่วไปเกิดจากนโยบายและการปฏิบัติของบริษัทที่มีแนวทางและการปฏิบัติที่แตกต่างกันแม้ว่าจะมีความแตกต่างในการปฏิบัติในแต่ละประเทศน้อยมาก อุปสรรคที่ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่เกิดขึ้นกับการแข่งขันทางธุรกิจทั้งในออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ โดยเฉพาะการตกต่ำของระบบเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

แอนวิ,อนาลูอี และคัสวอร์ธ (Antwi, Analoui; & Cusworth. 2007: Abstract) ได้วิจัยเพื่อสำรวจและศึกษาให้เข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเผชิญหน้ากับรัฐบาลส่วนท้องถิ่นภายใต้บริบทการปฏิรูปการแบ่งหน่วยงานราชการของประเทศ จุดใหญ่ของการอภิปรายในวิจัยนี้คือ การกระจายอำนาจมีอยู่จริงในทางทฤษฎีและการปฏิบัติเพื่อเป็นวิธีการในการปรับปรุงหลักธรรมาภิบาลภายในประเทศและจัดหาการบริการสาธารณะที่มีคุณภาพสูงให้ประชาชนได้รับ จากการศึกษาวิจัยพบว่า การปฏิรูปส่วนงานต่างๆในประเทศกานามีอิทธิพลเป็นนัยจากทิศทางกลยุทธ์ของนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของการกระจายอำนาจการบริหารของรัฐบาลท้องถิ่น ความสามารถหลักของทรัพยากรมนุษย์ได้ปรากฏเป็น 3 มิติ คือ นโยบาย งาน และความชำนาญขององค์กร และการแสดงออกของแรงจูงใจที่เกิดขึ้น กล่าวกันว่าการทำลายความสามารถของทรัพยากรมนุษย์มีการแฝงในเรื่องของแหล่งเงินและกลวิธีที่ยิ่งใหญ่

สรุปได้ว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งในด้านการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสัมมนาวิชาการ การศึกษาต่อ การนิเทศภายใน และการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ซึ่งผู้บริหารต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบมีความต่อเนื่องตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกๆด้าน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ปีการศึกษา 2557 จำนวน 153 โรงเรียน รวมจำนวนข้าราชการครูทั้งสิ้น 1,488 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ปีการศึกษา 2557 จำนวน 78 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 306 คน โดยมีขั้นตอนการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. รวบรวมจำนวนข้าราชการครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง
2. กำหนดขนาดตัวอย่าง โดยเลือกสถานศึกษา 50% ได้สถานศึกษาจำนวน 78 โรงเรียน จากนั้นกำหนดขนาดตัวอย่างโดยการเปิดตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie ; & Morgan, 1970: 608-610) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ยินยอมให้ค่าเคลื่อน ± 5
3. แบ่งกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้นในการสุ่ม แล้วใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 306 คน โดยได้รายละเอียดดังที่แสดงในตาราง

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดของสถานศึกษา	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	โรงเรียน	ครูผู้สอน (คน)	โรงเรียน	ครูผู้สอน (คน)
ขนาดเล็ก	101	599	51	123
ขนาดกลาง	44	623	22	128
ขนาดใหญ่	5	92	3	19
ขนาดใหญ่พิเศษ	3	174	2	36
รวมทั้งสิ้น	153	1,488	78	306

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ตามกรอบแนวคิดของ Bass & Avolio ใน 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีข้อคำถามจำนวน 26 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Rating Scale) ตามแบบของ ลิเคิร์ท (Likert) มี 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มาก
ระดับ 3	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	น้อย
ระดับ 1	หมายถึง	น้อยที่สุด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ตามกรอบแนวคิดของ แคสเทตเตอร์ (Castetter. 1976) ใน 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีข้อคำถามจำนวน 23 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของ ลิเคิร์ท (Likert) มี 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มาก
ระดับ 3	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	น้อย
ระดับ 1	หมายถึง	น้อยที่สุด

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสรุปเป็นแนวคิด เพื่อกำหนดเป็น นิยามศัพท์เฉพาะ และกรอบแนวคิดในการวิจัย
3. สร้างแบบสอบถาม โดยกำหนดเนื้อหา และข้อคำถามให้ครอบคลุมและสอดคล้อง กับนิยามศัพท์ และกรอบแนวคิดการวิจัย
4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ศึกษานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ของเนื้อหา ตามกรอบแนวคิดของการวิจัยและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงแก้ไข แล้วนำ แบบสอบถาม เสนอผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องจำนวน 5 ท่าน เพื่อ ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ตรวจสอบแก้ไข สำนวน ภาษา ความครอบคลุมเนื้อหาตลอดจนข้อ เสนอแนะอื่นๆ ให้มีความถูกต้องชัดเจน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้เกณฑ์ความคิดเห็นสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ 3 ใน 5 ท่าน ในการคัดเลือกข้อคำถาม
5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญเสนอต่ออาจารย์ที่ศึกษานิพนธ์มาดำเนินการหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยพิจารณาความสอดคล้องของแบบสอบถามที่ได้ นิยามไว้ในแต่ละตอน และคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80 -1.00
6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูผู้สอนในสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำผลที่ได้มา วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ ของ ครอนบาค (Cronbach, 1990: 169) ซึ่งแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .77 และแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของสถานศึกษาได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98
7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ไปจัดทำชุด แบบสอบถามฉบับจริง นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้กลับคืนมาครบทั้ง 306 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง เพื่อเก็บข้อมูล ขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามจากครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการนำแบบสอบถามส่งทางไปรษณีย์ให้กับกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้
 - 2.1 วิเคราะห์ข้อมูลใน ตอนที่ 1 ของแบบสอบถาม คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง โดยวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้านและรายข้อโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยพิจารณาตามเกณฑ์การให้คะแนน และเกณฑ์การแปลความหมายตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2545 : 103) ดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนน

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

- 2.2 วิเคราะห์ข้อมูลใน ตอนที่ 2 ของแบบสอบถาม คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง โดยวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้านและรายข้อโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยพิจารณาตามเกณฑ์การให้คะแนน และเกณฑ์การแปลความหมายตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2545: 103) ดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนน

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00	หมายถึง	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50	หมายถึง	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50	หมายถึง	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50	หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50	หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.3 วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) โดยพิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ กล่าวคือ ถ้าเป็นไปในทางบวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้ายตามกัน การพิจารณาระดับความสัมพันธ์นั้นพิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ตามเกณฑ์ของซูครี วงศ์รัตน์ (2544 : 316) ดังนี้

ค่าสหสัมพันธ์ มีค่าสูงกว่า .90	แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
ค่าสหสัมพันธ์ มีค่า .90-.71	แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
ค่าสหสัมพันธ์ มีค่า .70-.31	แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
ค่าสหสัมพันธ์ มีค่าต่ำกว่า .30	แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
ค่าสหสัมพันธ์ มีค่า 0	แสดงว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- สถิติพื้นฐาน ได้แก่
 - ค่าเฉลี่ย (Mean)
 - ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่
 - ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC)

2.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับและรายด้าน โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach. 1990)

- สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่

การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษางานวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อต่างๆ ในการแปลความหมายดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็น
t	แทน	ค่าสถิติการแจกแจง t
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
X	แทน	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา
X_1	แทน	การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
X_2	แทน	การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
X_3	แทน	การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
X_4	แทน	การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
Y	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
Y_1	แทน	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
Y_2	แทน	การสร้างแรงบันดาลใจ
Y_3	แทน	การกระตุ้นทางสติปัญญา
Y_4	แทน	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

** แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาครั้งนี้ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอ่างทอง ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา อ่างทอง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอ่างทอง ปรากฏดังตาราง 2-6

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอ่างทอง โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.27	0.57	มาก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.27	0.55	มาก
3. การกระตุ้นทางสติปัญญา	4.20	0.63	มาก
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.25	0.61	มาก
รวม	4.24	0.47	มาก

จากตาราง 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา อ่างทอง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.24$, S.D.=0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X}=4.27$,

S.D.=0.57) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.55) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.61) และการกระตุ้นทางสติปัญญา มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=4.20$, S.D.=0.63) ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.24	0.64	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ครอบคลุมภาระงาน และมุ่งความเป็นเลิศ	4.22	0.68	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารงาน	4.32	0.67	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาพลักษณ์และการแสดงออกให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทุ่มเททำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	4.30	0.70	มาก
5. ผู้ร่วมงานมีความเลื่อมใสศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร	4.22	0.69	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษาเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ขององค์กร	4.33	0.68	มาก
รวม	4.27	0.57	มาก

จากตาราง 3 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ขององค์กร ($\bar{X}=4.33$, S.D.=0.68) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารงาน ($\bar{X}=4.32$, S.D.=0.67) และผู้บริหารสถานศึกษามีภาพลักษณ์และการแสดงออกให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทุ่มเททำงาน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ($\bar{X}=4.30$, S.D.=0.70) .

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนัก และเห็นคุณค่าของเป้าหมายการปฏิบัติงาน	4.25	0.65	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงภาพ ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายในอนาคต	4.23	0.65	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ได้แสดงออกซึ่งความคิดและผลงานตามศักยภาพ ของแต่ละบุคคล	4.30	0.67	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามองปัญหาในแง่ดีพร้อมที่จะ แก้ไขปัญหามิในทุกๆด้านกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.29	0.69	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษายกย่องชมเชย ให้ขวัญและ กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อทำงานสำเร็จ	4.23	0.65	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษาจูงใจให้ผู้ร่วมงาน เห็นแก่ ประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก	4.32	0.66	มาก
รวม	4.27	0.55	มาก

จากตาราง 4 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจูงใจให้ผู้ร่วมงาน เห็นแก่ประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ($\bar{X}=4.32$, S.D.=0.66) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงออกซึ่งความคิดและผลงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ($\bar{X}=4.30$, S.D.=0.67) และผู้บริหารสถานศึกษามองปัญหาในแง่ดีพร้อมที่จะแก้ไขปัญหามิในทุกๆด้านกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}=4.29$, S.D.=0.69)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน เล็งเห็น ปัญหาและแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีการที่ถูกต้อง ได้ด้วยตนเอง	4.13	0.73	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความรู้และแนวทาง แก่ผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	4.17	0.71	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างทัศนคติที่ดีใน การปฏิบัติ งานแก่ผู้ร่วมงาน	4.20	0.73	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิด การเรียนรู้และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.17	0.71	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน หาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน	4.17	0.70	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความ ใฝ่รู้มากขึ้น	4.25	0.74	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำ เทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน	4.27	0.76	มาก
8. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดง ความรู้ ความสามารถตามประสบการณ์ของ ตนเองในการปฏิบัติงาน	4.22	0.70	มาก
รวม	4.20	0.63	มาก

จากตาราง 5 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.20$, S.D.=0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.76) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมี

ความใฝ่รู้มากขึ้น ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.74) และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความรู้ความสามารถตามประสบการณ์ของตนเองในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.22$, S.D.=0.70)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานแต่ละคน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.17	0.77	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาดูแลเอาใจใส่ รับฟังปัญหา และเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน	4.27	0.73	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้ พัฒนาตนเองตามศักยภาพ	4.31	0.68	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้กับ ผู้ร่วมงานตามความรู้ ความถนัดและ ความสามารถของแต่ละบุคคล	4.29	0.71	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	4.21	0.69	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นรายบุคคล	4.25	0.73	มาก
รวม	4.25	0.61	มาก

จากตาราง 6 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ ($\bar{X}=4.31$, S.D.=0.68) ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้กับผู้ร่วมงานตามความรู้ ความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคล ($\bar{X}=4.29$, S.D.=0.71) และผู้บริหารสถานศึกษาดูแลเอาใจใส่ รับฟังปัญหา และเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.73)

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองปรากฏดังตาราง 7-11

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง โดยรวมและรายด้าน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.26	0.59	มาก
2. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.21	0.60	มาก
3. การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.21	0.64	มาก
4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.28	0.64	มาก
รวม	4.24	0.47	มาก

จากตาราง 7 แสดงว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.24$, S.D.=0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.28$, S.D.=0.64) การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X}=4.26$, S.D.=0.59) การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X}=4.21$, S.D.=0.60) และการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X}=4.21$, S.D.=0.64)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง
ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมและรายข้อ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์	ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแนวนโยบายในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตรงกับความเป็นใน การพัฒนาของสถานศึกษา	4.28	0.65	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความมั่นใจแก่ ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีแผนงานพัฒนาทรัพยากร มนุษย์อย่างเป็นระบบและมีเป้าหมายที่ชัดเจน	4.25	0.68	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาได้ สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	4.32	0.67	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับ การคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน ในสถานศึกษา	4.27	0.68	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำปัญหาขององค์กร มากำหนดแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขอย่าง ชัดเจน	4.23	0.69	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดการฝึกอบรมเพื่อการ พัฒนาการบุคลากรในทุกปีการศึกษา	4.23	0.73	มาก
รวม	4.26	0.59	มาก

จากตาราง 8 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.26$, S.D.=0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดย
เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาได้ สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ($\bar{X}=4.32$,
S.D.=0.67) ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแนวนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตรงกับความเป็น

จำเป็นในการพัฒนาของสถานศึกษา ($\bar{X}=4.28$, S.D.=0.65) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในสถานศึกษา ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.68)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ด้านการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมและรายข้อ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีแผนงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาทุกปีการศึกษา	4.16	0.72	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการจัดกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาเกิดการพัฒนาดตนเอง	4.19	0.69	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ และความพร้อมของแต่ละบุคคล	4.21	0.71	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดศึกษาดูงานทุกปีการศึกษา	4.17	0.76	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดอบรม สัมมนาเพื่อพัฒนาความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาทุกปีการศึกษา	4.19	0.73	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดงบประมาณและทรัพยากรสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา	4.25	0.75	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน	4.29	0.69	มาก
รวม	4.21	0.60	มาก

จากตาราง 9 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ด้านการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.21$, S.D.=0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน ($\bar{X}=4.29$, S.D.=0.69) ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดงบประมาณและทรัพยากรสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.75) และผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ และความพร้อมของแต่ละบุคคล ($\bar{X}=4.21$, S.D.=0.71)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมและรายข้อ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร ในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์	4.21	0.67	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรศึกษา ต่อในระดับที่สูงขึ้น	4.22	0.75	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรสร้าง ผลงานตามความสามารถ ความถนัด และความ สนใจ	4.22	0.70	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการ ของบุคลากร	4.19	0.70	มาก
รวม	4.21	0.64	มาก

จากตาราง 10 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.21$, S.D.=0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ($\bar{X}=4.22$, S.D.=0.75) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานตามความสามารถความถนัด และความสนใจ ($\bar{X}=4.22$, S.D.=0.70) และผู้บริหารสถาน

ศึกษาปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X}=4.21$, S.D.=0.67)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง
ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมและรายข้อ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเกณฑ์ในการ ประเมินผลความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในสถานศึกษา	4.28	0.71	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลทุกครั้ง ที่มีการจัดการประชุม อบรม สัมมนาเกี่ยวกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ	4.21	0.76	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานโดยใช้การประเมินตนเองของบุคลากร	4.33	0.70	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศติดตามผล การพัฒนาของทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา	4.31	0.71	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบข้อมูลในทุก ขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.26	0.71	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำข้อมูลการประเมิน มาใช้ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กร	4.31	0.70	มาก
รวม	4.28	0.64	มาก

จากตาราง 11 แสดงว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.28$, S.D.=0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดย
เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการ
ปฏิบัติงานโดยใช้การประเมินตนเองของบุคลากร ($\bar{X}=4.33$, S.D.=0.70) ผู้บริหารสถานศึกษามีการ
นิเทศติดตามผลการพัฒนาของทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา ($\bar{X}=4.31$, S.D.=0.71) และด้าน

ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำข้อมูลการประเมินมาใช้ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ($\bar{X}=4.31$, S.D.=0.70)

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารกับการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาอ่างทอง**

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการ พัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ปรากฏ
ดังตาราง 12

ตาราง 12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาอ่างทอง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Y_1	การสร้างแรงบันดาลใจ Y_2	การกระตุ้นทางสติปัญญา Y_3	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล Y_4	รวม (Y)
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสถานศึกษา					
การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (X_1)	.38**	.49**	.40**	.47**	.55**
การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (X_2)		.41**	.42**	.44**	.54**
การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (X_3)			.31**	.47**	.50**
การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (X_4)				.45**	.47**
รวม (X)					.67**

จากตาราง 12 แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (Y) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง (X) ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .67 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ในแต่ละด้านของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน (การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในแต่ละด้าน (การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ใน 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ปีการศึกษา 2557 โดยเลือกสถานศึกษา 50% ได้สถานศึกษาจำนวน 78 โรงเรียน จากนั้นกำหนดขนาดตัวอย่างโดยการเปิดตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970: 608-610) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ยินยอมให้คาดเคลื่อน ± 5 แบ่งกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้นในการสุ่ม แล้วใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 306 คน โดยเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากการส่งไปรษณีย์และเก็บด้วยตนเอง ได้รับกลับคืนมา 306 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง และตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของ ลิเคิร์ต (Likert Scales) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 และแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .77 และแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบสมมติฐาน จากการผลวิจัยสามารถสรุป และอภิปรายผลได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ปรากฏผลโดยสรุป ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา

ตอนที่ 2 ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา

การวิเคราะห์เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง จากผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 3 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง มีความสัมพันธ์กัน ในระดับปานกลาง ($r=.673$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง มีประเด็นที่สามารถอภิปราย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ผลการวิจัยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ได้รับการพัฒนาศักยภาพก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ประกอบกับผู้บริหารรุ่นใหม่ในปัจจุบันจะต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองให้สามารถบริหาร

ให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลง และทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ความสำเร็จขององค์กร ไม่ว่าจะเรียกเป็นการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-based Management) ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลล้วนขึ้นอยู่กับภูมิปัญญา ความคิดอ่านและแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรเนื่องจากผู้นำมีความสำคัญ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550:2-3) นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือยอมรับ ศรัทธา ยกย่องและรักดี ผู้นำยังต้องกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานได้มากกว่าปกติ ผู้นำสามารถเปลี่ยนสถานะของปัจเจกบุคคลและองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารจึงต้องสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำหรือใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและเป็นไปตามหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับ ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก บทบาทของผู้บริหารที่ดีจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานภายในสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน เพราะจะมีความสามารถในการใช้อิทธิพลโน้มน้าว จูงใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน ให้ตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของงาน เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถทำให้ประสิทธิผลขององค์กรสูงขึ้นแม้ว่าสภาพการณ์ขององค์กรจะมีข้อจำกัดต่างๆ เพียงใด (ณัชฌานุช สุดชาติ. 2553: 8; อ้างอิงจาก รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ขวัญชัย จะเกรง (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก และงานวิจัยของ ณัชฌานุช สุดชาติ. (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรจังหวัดขอนแก่น พบว่าผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร จังหวัดขอนแก่นมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาได้ตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิรูป (Education reform) ซึ่งเป็นความพยายามที่จะทำให้โรงเรียนสร้างผลลัพธ์ที่ดีแก่สังคม เพื่อให้โรงเรียนพัฒนานักเรียนให้มีพัฒนาการที่ดี ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา และสอดคล้องผลการศึกษาของ สีนินาญ โพธิ์จิณญาโน.(2554: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านการกำหนดความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการเก็บความรู้ ด้านการนำความรู้ไปใช้ อยู่ในระดับมาก

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอ่างทอง ผลการวิจัยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมีกระบวนการจัดการเกี่ยวกับเรื่องคนในองค์กร เพื่อให้ได้คนดี มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และมีสิ่งจูงใจให้บุคคลเหล่านี้พึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การจัดหา การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุระพันธ์ ยะกัณฐะ (2556: บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด(มหาชน) พบว่าปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ทำให้เกิดความชัดเจนในเป้าหมาย เป็นการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีทิศทางทำงานที่ชัดเจน และช่วยให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประหยัดเวลา งบประมาณและสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ฐานิตา อ่วมฉิม. (2557: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมีกระบวนการจัดการเกี่ยวกับเรื่องคนในองค์กร เพื่อให้ได้คนดี มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และมีสิ่งจูงใจให้บุคคลเหล่านี้พึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. ผลการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เพราะคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะนำมาซึ่งคุณภาพของผู้เรียน และคุณภาพของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของทศพร วงศ์ทะกัณท์ (2550:67)ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับอำนาจบทบาทของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในท้องถิ่น ผลการทำวิจัยพบว่าผู้บริหารมีบทบาทสำคัญมากในการกำหนดนโยบายและการเข้ามามีส่วนร่วมของทรัพยากรบุคคลในท้องถิ่น เพื่อการบริหารการศึกษาของท้องถิ่นและสอดคล้องกับผลการศึกษาของ มิ่งขวัญ จันทรเพ็ง. (2556: บทคัดย่อ) การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านที่มีการปฏิบัติสูงที่สุดคือ ด้านการบริหารทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ รองลงมา คือ ด้านการบริหารทรัพยากรอาคารสถานที่ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏอยู่ในระดับมากทุกด้าน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1.1 จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง จากข้อค้นพบของการวิจัย พบว่า

1.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ด้านผู้ร่วมงานมีความเลื่อมใสศรัทธา และเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร มีคะแนนน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน สร้างวิสัยทัศน์แห่งความน่าเชื่อถือให้แก่ครู ควรส่งเสริมและสื่อสารกับครูในการปฏิบัติงานทุก ๆ ด้าน ให้การสนับสนุนผลักดันให้ปฏิบัติงานตรงตามความถนัด โดยผู้บริหารให้คำแนะนำและเป็นพี่ปรึกษาในการทำงาน

1.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านผู้บริหารสถานศึกษายกย่อง ชมเชย ให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อทำงานสำเร็จ มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารพยายามแสดงให้ครูว่า ผู้บริหารมุ่งบริหารงานอย่างเต็มความสามารถโดยตระหนักว่าผลสำเร็จทุกอย่างมาจากความมุ่งมั่นปฏิบัติงานของครู และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานและเมื่อเกิดปัญหาควรร่วมคิด ร่วมแก้ไขปัญหาให้สามารถผ่านพ้นไป

1.1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเล็งเห็นปัญหาและแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีการที่ถูกต้องด้วยตนเอง มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรพยายามสร้างบรรยากาศที่ดีในการใช้คำพูดเสนอแนะ พยายามสร้างเส้นชัยหรือเป้าหมาย พร้อมแนะนำทางไปสู่จุดมุ่งหมายนั้นแก่ครู และสามารถแนะนำขั้นตอนต่าง ๆ ที่ผู้บริหารแนะนำนั้นแก่บุคลากรอื่นในสถานศึกษาสามารถปฏิบัติตามได้

1.1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานแต่ละคนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล คะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความเข้าใจ สนใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้กำลังใจ ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล เป็นที่ปรึกษาให้แก่ครูได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น

1.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง จากข้อค้นพบของการวิจัย พบว่า

2.1.1 ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำปัญหาขององค์การมากำหนดแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขอย่างชัดเจน และการกำหนดการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรในทุกปีการศึกษา คະแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ผู้บริหารจึงควรสร้างระบบและมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาได้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และควรมีการกำหนดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในทุกปีการศึกษา

2.1.2 ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้บริหารสถานศึกษามีแผนงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาทุกปีการศึกษา มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรมีการกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาทุกปีการศึกษา โดยการเขียนโครงการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาศักยภาพครู บุคลากรเพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ให้ครูได้ไปศึกษาเรียนรู้แหล่งเรียนรู้ใหม่ๆ หรือสถานศึกษาต้นแบบที่มีความเป็นเลิศ เพื่อนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงาน มาพัฒนากับการจัดการเรียนการสอนแก่ผู้เรียน

2.1.3 ด้านการปฏิบัติตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ผู้บริหารควรแสวงหาความรู้ใหม่ๆ และหลากหลาย หรือแนวทางใหม่ๆ โดยอาจส่งเสริมให้ครูใช้เครื่องมือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือระบบสารสนเทศในการสร้างความรู้ที่หลากหลาย โดยจัดอบรมเพื่อฝึกประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางานในแต่ละด้าน จะทำให้ครูเกิดการพัฒนาและมั่นใจในการใช้สื่อเทคโนโลยีสร้างสรรค์ผลงาน

2.1.4 ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลทุกครั้งที่มีการจัดประชุม อบรม สัมมนาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นในการประชุม อบรม หรือสัมมนาผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการประเมินผลความพึงพอใจของครูต่อการประชุม อบรม สัมมนานั้นๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้จริงมากที่สุด และตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมหรือสัมมนา

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง จึงสมควรศึกษาในสถานศึกษาสังกัดอื่นๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโอกาสต่อไป

2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2557). แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2557 ของ
กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม
(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ(ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและ
พัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ).
- กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา. (2550). เอกสารการพัฒนาข้าราชการครูเพื่อให้มีหรือเลื่อน
วิทยฐานะเป็นครูชำนาญการพิเศษ. สืบค้นเมื่อ 7 มีนาคม 2557,
จาก <http://advisor.anamai.moph.go.th>.
- กอบศักดิ์ มูลมัย. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กัมพล แซ่มสา. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามการ
รับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1.
วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ขนิษฐา อุ่นวิเศษ. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่ง
การเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3.
ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดย
ใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาสมุทรสงคราม. สารนิพนธ์ กศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- คำนึ่ง ผุดผ่อง. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การ
แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขต
พื้นที่พัฒนาชายฝั่งตะวันออก. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา).
ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- แคทลียา ศรีใส. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงาน
ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3.
วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

- จรรยาพร ธรนิทร์. (2550). แนวโน้มการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยยุคใหม่
ทิศทาง กศน.ยุคใหม่ปี 2551. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- จิตติมา สกกุลเจียมใจ. (2557). วัตถุประสงค์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นเมื่อ
22 มีนาคม 2557, จาก [http://www.pyo.nu.ac.th/social/account/213361/
detail12.html](http://www.pyo.nu.ac.th/social/account/213361/detail12.html)
- จิณณวัตร ปะโคทัง. (2551). การประเมินผลโครงการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับ
การกระจายอำนาจจุดพัฒนาที่ 14 จังหวัดอุบลราชธานี. พิษณุพรรณ. 3(1): 1-7.
- จิโรจน์ แก้วแดง. (2556). ความคิดเห็นของครูต่อการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา
เอกชน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- เจษฎิพัฏฐ บุญเทศ. (2554). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. สารนิพนธ์ กศ.ม.
(สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจาย
อำนาจการบริหารวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาจังหวัดราชบุรี เขต 1. สารนิพนธ์ กศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชนันดา โชติแดง. (2550). ภาวะผู้นำความผูกพันต่อการและพฤติกรรมการทำงานของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี. วิทยานิพนธ์
กศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
ถ่ายเอกสาร.
- ชาญชัย อาจินสมอาจาร. (มปป). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: เคแอนด์พีบุ๊ค.
- ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์. (2550). การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.
(สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร.
- ชุตินันท์ เสือสุวรรณ. (2548). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท การบินไทย จำกัด
(มหาชน). วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารองค์กร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีปทุม. ถ่ายเอกสาร.

- ฐานิตา อ่วมฉิม. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). เพชรบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- ณัฏฐานุช สุชาติ. (2553). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ณัฐวุฒิ เตมียสุรธรณ. (2550). ปัจจัยบางประการส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตัวแทนบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริญญาโท กศ.ม. (สาขาวิชาสถิติทางการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เดชากร แก่นเมือง; และพีรสิทธิ์ คำนวนศิลป์. (2556). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอขนอม จังหวัดนครศรีธรรมราช. วิทยานิพนธ์ รป.บ. (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ดำรง แสงใส. (2551). แบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่อุบลราชธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ คม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). อุบลราชธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. ถ่ายเอกสาร.
- ถวิล อรัญเวศ. (2554). นักบริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษา. ประชาศึกษา, 5(3): 28.
- ทศพร วงศ์ทะกัณฑ์. (2550). การประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- ทิพากร วรณพฤกษ์. (2554). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ทองคำ พิมพา. (2556). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอ่างทอง. สารนิพนธ์ กศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). จากองค์กรแห่งการเรียนรู้ สู่องค์กรเปี่ยมสุข. กรุงเทพฯ: ปราชญ์.
ธเนศ ขำเกิด. (2550). ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2557, จาก
<http://gotoknow.org/blog/teachingdevelopment/195965>.
- ธวัชชัย บุญยมณี. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ธวัชชัย หอมยามเย็น. (2548). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.
(สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
ถ่ายเอกสาร.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์. (2549). ไม้ด้อยบริหารการศึกษา. เชียงใหม่: ออเรน กรู๊ป ทาคทิด
ดีไซด์.
- นราธิป ศรีราม. (2550). การวางแผนทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2551). มิติใหม่แห่งการบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ: กราฟิก ซิสเต็มส์.
- เนตรพัฒน์ ยาวีราข. (2550). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ:
เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- เนาวรัตน์ วังทอง. (2548). ปัญหากระบวนการพัฒนาครูของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี สระบุรี และสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
(สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). ลพบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทพสตรี.
ถ่ายเอกสาร.
- เนาวรัตน์ สุทธินน. (2550). การปฏิบัติงานตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร
สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1.
วิทยานิพนธ์ ค.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). สุราษฎร์ธานี: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. ถ่ายเอกสาร.
- บุญศรี พรหมมาพันธุ์; และคนอื่นๆ. (2547). การพัฒนาเครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการ
บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ประชา ตันเสนีย์. (2553). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2557, จาก
<http://researchers.in.th/blog/pracha/1940>.
- ประนอม แมนมาศวิหค. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ
ผู้บริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ บธ.ม.
(สาขาวิชาการจัดการทั่วไป). นครสวรรค์: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. ถ่ายเอกสาร.
- ประยงค์ รณรงค์. (2550). แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ. สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2557,
จาก <http://gotoknow.org/blog/play/117211>.

- ประสงค์ หอมชิ้น. (2547). คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร.
สารนิพนธ์ กศ.ม (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2548). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์
กับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด. วิทยานิพนธ์ กศ.ด.
(สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- พระพวงประเสริฐ พุมาวงส์. (2551). การพัฒนาบุคลากรด้านการนิเทศภายในโรงเรียน
พระปริยัติธรรมวัดบึงกิตติวิทยา. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- พระมหาพรสวรรค์ กิตติวิโร. (2554). ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักคุณธรรมบด
10 ประการ. พธ.ม. (สาขาวิชาพระพุทธศาสนา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- พรศิษฐ์ คำรอด. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการ
บริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์
กศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
ถ่ายเอกสาร.
- ไพไลวรรณ อินทรักษา. (2550). การศึกษาความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการพัฒนาของ
ผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. สารนิพนธ์ กศ.ม.
(สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เพ็ชรี รูปะวิเชตร. (2549). การสัมมนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์. เชียงใหม่ :
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- แพรภัทร (นามแฝง). (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างจริยธรรมในมหาวิทยาลัย.
สืบคนเมื่อ 1 มีนาคม 2557, จาก <http://gotoknow.org/home /blog/teacher development / 195965>.
- ภิรมย์ ถินถาวร. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตาม
การรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1. ปรินญาณิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา).
ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

- ภูมิชัย ทิพนเตร. (2550). ความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรีเขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. ถ่ายเอกสาร.
- มิ่งขวัญ จันทรเพ็ง. (2556). การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3. สารนิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- เมธินาฏ อ่องสุวรรณ. (2554). ผ่านก้าวไกล สิทธิเด็กไทย ก้าวไปสู่อาเซียน สพร. เพื่อขับเคลื่อนการศึกษาไทยก้าวสู่ประชาคมอาเซียน. สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2557, จาก www.etvmac.tv/new/2011/08/.
- ไมตรี คงนุกุล. (2553). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ คินเคดกรุงเทพ. สารนิพนธ์ กศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ยงยุทธ รุ่งแจ้ง. (2551). ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นเมื่อ 8 มีนาคม 2557, จาก <http://learners.in.th/blog/11122517/209944>.
- รัชนิวรรณ บุญอนันต์. (2553). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการให้ข้อมูลการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (สาขาวิชาการจัดการทั่วไป). กำแพงเพชร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร. ถ่ายเอกสาร.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2552). พฤติกรรมมนุษย์และสังคมเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม หน่วยที่ 8 ภาวะผู้นำกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ลักษณะชัย ธนะวังน้อย; ชนินทร์ ชุณหพันธ์ุรักษ์; และอมรรรัตน์ ภิญญอนันตพงษ์. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (สาขาวิชาบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.
- วัชร เทพพุทธานุกร. (2550). ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นเมื่อ 19 สิงหาคม 2557, จาก <http://www.itie.org/eqi/modules.php>.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2551). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.
- วิทยากร เชียงกุล. (2550). ผู้นำผู้เปลี่ยนแปลงและให้แรงบันดาลใจแก่โลก. กรุงเทพฯ: สายธาร.
- _____. (2552). สภาวะการศึกษาไทย ปี 2550/2551 ปัญหาความเสมอภาคและคุณภาพของการศึกษาไทย. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: วิจิตรทัศน์.

- ศิริบงอร ต่อวิเศษ; และไพฑูรย์ ช่างจำ. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
กรณีศึกษา. พิษณุโลก: คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2547). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: บัณฑิต พอยท์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. (2549). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ:
เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.
- ศิริวรรณ หวลกระสินธุ์. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผล
โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษากาญจนบุรี เขต 2. สารนิพนธ์ กศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมควร ทิพย์จันทร์. (2548). การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน. การค้นคว้าแบบอิสระ กศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา).
เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- สมชาย เทพแสง; และอรจิรา เทพแสง. (2549). ผู้นำยุคใหม่ หัวใจของการปฏิรูป. กรุงเทพฯ:
เกรท เอ็ดดูเคชั่น.
- สมพร จำปานิล. (2549). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ คม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา).
เลย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.
- สร้อยญา เฟื่องฟู. (2549). การศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากรตามทัศนะของครู และผู้บริหาร
โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในจังหวัดระยอง และจังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
(สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). จันทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. ถ่ายเอกสาร.
- สรายุรัตน์ จันทะมล. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.
(สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
ถ่ายเอกสาร.
- สินีนาง โพรธิญาโน. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการ
ความรู้ของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร.
สารนิพนธ์ กศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุชาดา รังสินันท์. (2550). เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 10:
ผู้บริหารกับการเปลี่ยนแปลง. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา. สืบค้นเมื่อ
20 ตุลาคม 2557, จาก <http://suthep.ricr.ac.th>.

- สุธิดา สมแสง. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทจัดหางานข้ามชาติแห่งหนึ่ง. ปรินญานิพนธ์ บธ.ม. (สาขาวิชาการจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุปัญญา สุนทรนนท์. (2557). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย. ปรินญานิพนธ์ รป.บ (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุพานี สฤณวานิช. (2552). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- สุภาวดี จิตติรัตนกุล. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรีกรณีศึกษา : เทศบาลเมืองพังงา อำเภอเมือง จังหวัดพังงา. รายงานการศึกษาอิสระ รป.ม. (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สุพันธ์ ยะกัณฐะ. (2546). ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. วิทยานิพนธ์ รป.ม. (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง. (2557). แผนปฏิบัติการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง. อ่างทอง: กลุ่มนโยบายและแผน.
- สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-พ.ศ.2559). กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- สำนักงานเลขาธิการ สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2549). คู่มือประกอบวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.
- สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552-2559). กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- สุจิตรา ธนนันท์. (2552). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ = Human resource development. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุพจน์ นาสมบัติ. (2547). วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

- สุริยา มนต์รักดิ์. (2550). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- โสภณ ภูเกลาจน. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นเมื่อ 7 มีนาคม 2557, จาก <http://gotoknow.org/home / blog / sopone1/ 108887>.
- อมลวรรณ วีระธรรมโม. (2548, กรกฎาคม). องค์การแห่งการเรียนรู้: แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่สังคมแห่งการเรียนรู้. *วารสารมหาวิทยาลัยทักษิณ*. 3(2): 61.
- อนิวัช แก้วจำนง. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัย.
- อภิวัฒน์ เจนเขียวชาญ. (2549). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารดีเด่นในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม*. วิทยานิพนธ์ คม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). สกลนคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. ถ่ายเอกสาร.
- _____. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัย.
- อรุณวรรณ นาคทองดี. (2549). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นครูมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อัจฉรา พัฒนาศิริรักษ์. (2548). *การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเอกชน*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (สาขาวิชาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- เอกชัย เป๊ะอุ๊ด. (2550). *การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนทุ่งอุดมวิทยา จังหวัดลำปาง*. ปรินิพนธ์ กศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- Antwi,K.B; Analoui,F; & Cusworth,J.W. (2007). *Human Resource Development Challenges Facing Decentralized Local Governments in Africa: Empirical evidence from Ghana*. Retrieved July 8,2014, from http://www.capam.org/_documents/analoui paper.pdf.
- Baldygo, Robert S. (2003). Cascading of Transformational Leadership in American Community Colleges. *Dissertation Abstracts International*. 3(1): 63.
- Bass, Bermard M. (1997). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

- Bass, Bernard M; & Avolio, Bruce J. (1994). The implicational and transformational leadership for individual, team and organization development. *Research in Organizational Change and Development*. Bass, Bernard M. (1999, January). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(1): 9.
- Ben, Franklin. (2005). *Knowledge Management Synergy*. Retrieved February 8, 2014, from <http://www.providersedge.com/kma>.
- Bruch, Heike; & Frank Walter. (2007). Leadership in Context : Investigating Hierarchical Impacts on Transformational Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 12: 710.
- Certo, C.S. (2000). *Modern management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Delahaye, B.L. (2005). *Human Resource Development : Adult learning and Knowledge management*. 2nd ed. Australia: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Felton, S.L. (1995). *Transactional and transformational leadership and teacher job satisfaction Doctoral dissertation, department of Philosophy Science*. Mississippi : University of Mississippi.
- Galpin, Timothy J; & Herndon, Mark. (2007). *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Gilley, J.W; S.A. Egglund; & A.M Gilley. (2002). *Principles of human resource development*. 2nd ed. Cambridge MA: Persus Publishing.
- Grieves, J. (2003). *Strategic Human Resource Development*. London: Sage.
- Harrison, R; & Kessels J.W.M. (2004). *Human Resource Development in a Knowledge economy*. New York: Palgrave Macmillan.
- Kane, Crawford; & Grant. (1999). *The state of HRM in Australia: Progress and Prospects*. Retrieved July 1, 2014, from <http://apj.sagepub.com/content/>.
- Kotter, John. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Krejcie, Robert B; & Mogan, Daryle W. (1970). Determining Sample Size For Research Activity. *Journal of Education and Psychological Measurement*. 30(3): 607.
- Kritsoff, Barbara L. (2004). Transformational Leadership Professional School Culture and Perceived Effectiveness in Specialized Programs for Students with Disabilities. *Proquest –Dissertation Abstracts*. 11: AAT.

- Mackey, Peggy R. (2007). *Administrative Allocation of Human Resources : The Speech Language Pathologist the Literacy Team*. Dissertation Abstracts International. 12(3): 68.
- Marriner, A.T. (1993). *Transformational Leadership in Nursing*. St.louis: Mosby Massey.
- McGuire, David; & Kate Hutchings. (2007). Portrait of a Transformational Leader : The Legacy of Dr. Martin Luther King Jr. *Leadership & Organization Development Journal*. 3(7): 154.
- Méndez -Morse, S. E. (1991). *The principal's role in the instructional process: Implications for at risk students*. Retrieved September 11, 2009 , from <http://www.sedl.org /change / leadership>.
- Méndez-Morse,Sylvia. (1992). *Leadership Characteristics that Facilitate School Change*. Retrieved August 1, 2014, from <http://www.sedl.org / change / leadership>.
- Mushinsky, Paul M. (1997). *Psychology Applied to Work An Introductions to Industrial and Organizational Psychology*. 5th ed. California: Brooks/Cole.
- Randy L. Desimone; Jon M. Werner; & David M. Harris. (2002). *Human resource development*. Fort Worth: Harcourt College Publishing.
- Sparks, J. R; & J. A. Schenk. (2001). Explaining the Effects of Transformational Leadership: an Investigation of the Effect of Higher-order Motives in Multilevel Marketing Organization. *Journal of Organizational Behavior*. 2(1): 849.
- Schermerhorn, John R; Jame G. Hunt; & Richard N. Osborn. (2002). *Management*. 7th ed. New York: John Wiley & Son.
- _____. (2005) *Organization Behavior*. 9th ed. New York: John Willey & Son.
- Stewart, Jan. (2006). Transformational Leadership : An Evolving Concept Examined Through The Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*. 12(6): 1.
- William, L.K; Steers, R.M; & Terborg, J.R. (2005). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organization Behavior*. 16(4): 464.
- Xenikou, A; & Maria Simosi. (2009). *Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance*. Retrieved May 2,2014, from <http:// www.emerald.com>.
- Yukl, gary A. (1994). *Leadership in Organizations*. 3rd ed. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือการวิจัย



ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์

อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ดร.ธีรภาพ เพชรมาลัยกุล

อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

นายสมปอง คงอ่อน

รองผู้อำนวยการ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

นายสุพรรณ เพชรสุวรรณ

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเกษทอง
อำเภอสามโก้
จังหวัดอ่างทอง

นายไพเราะ พัตตาสังห์

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสามขาว
อำเภอสามโก้
จังหวัดอ่างทอง

ภาคผนวก ข
เครื่องมือเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 26 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 23 ข้อ

3. การตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ไม่มีผลกระทบต่อตัวท่าน และสถานศึกษาแต่ประการใด คำตอบของท่านใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวิจัยเท่านั้น จึงขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามทุกข้อ ให้ตรงกับความเป็นจริง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาทางด้านการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน และบรรลุตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่ง ที่กรุณาให้ความร่วมมือและเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นอย่างดี

นางสาวสุภาวดี รอดเสียงล้ำ

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติทางด้านขวามือที่ตรงกับความเป็นจริง

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ด้านเครื่องมือทึพลอยอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ครอบคลุมภาระงาน และมุ่งความเป็นเลิศ					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารงาน					
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีภาพลักษณ์และการแสดงออกให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทุ่มเททำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม					
5	ผู้ร่วมงานมีความเลื่อมใสศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร					
6	ผู้บริหารสถานศึกษาเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ขององค์กร					
7	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักและเห็นคุณค่าของเป้าหมายการปฏิบัติงาน					
8	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงภาพความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายในอนาคต					
9	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงออกซึ่งความคิดและผลงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล					
10	ผู้บริหารสถานศึกษามองปัญหาในแง่ดีพร้อมที่จะแก้ไขปัญหามในทุกๆด้านกับผู้ที่บังคับบัญชา					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (ต่อ) ผู้บริหารสถานศึกษายกย่องชมเชย ให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อทำงานสำเร็จ					
12	ผู้บริหารสถานศึกษาจูงใจให้ผู้ร่วมงาน เห็นแก่ประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก					
13	ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน เล็งเห็นปัญหาและแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีการที่ถูกต้องได้ด้วยตนเอง					
14	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความรู้และแนวทางแก่ผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน					
15	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน					
16	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการเรียนรู้และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
17	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานหาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน					
18	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้น					
19	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
20	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความรู้ ความสามารถตามประสบการณ์ของตนเองในการปฏิบัติงาน					
21	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานแต่ละคนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
22	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ต่อ) ผู้บริหารสถานศึกษาดูแลเอาใจใส่ รับฟังปัญหา และเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน					
23	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนา ตนเองตามศักยภาพ					
24	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้กับ ผู้ร่วมงานตามความรู้ ความถนัดและความสามารถ ของแต่ละบุคคล					
25	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
26	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นรายบุคคล					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติทางด้านขวามือที่ตรงกับความเป็นจริง

ข้อที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแนวนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตรงกับความเป็นจริงในการพัฒนาของสถานศึกษา					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความมั่นใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีแผนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบและมีเป้าหมายที่ชัดเจน					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาได้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในสถานศึกษา					
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำปัญหาขององค์กรมากำหนดแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขอย่างชัดเจน					
6	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรในทุกปีการศึกษา					
7	ด้านการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารสถานศึกษามีแผนงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาทุกปีการศึกษา					
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการจัดกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาเกิดการพัฒนาตนเอง					

ข้อที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9	ด้านการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ และความพร้อมของแต่ละบุคคล					
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดศึกษาดูงานทุกปีการศึกษา					
11	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดอบรม สัมมนาเพื่อพัฒนาความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาทุกปีการศึกษา					
12	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดงบประมาณและทรัพยากรสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา					
13	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน					
14	ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
15	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					
16	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจ					
17	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร					

ข้อที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
18	ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา					
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลทุกครั้ง ที่มีการจัดการประชุม อบรม สัมมนาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ					
20	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้การประเมินตนเองของบุคลากร					
21	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศติดตามผลการพัฒนาของทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา					
22	ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบข้อมูลในทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
23	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำข้อมูลการประเมินมาใช้ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร					

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์



ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวสุภาวดี รอดเสียงล้ำ
วันเดือนปีเกิด	21 มกราคม พ.ศ.2523
สถานที่เกิด	อำเภอสามโก้ จังหวัดอ่างทอง
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	5/1 หมู่ 2 ตำบลสามโก้ อำเภอสามโก้ จังหวัดอ่างทอง 14160
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ครู คศ.1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านดอนดาวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2540	มัธยมศึกษาปีที่ 6 จาก โรงเรียนวิเศษไชยชาญ “ตันติวิทยานุกูมิ”
พ.ศ.2545	ศศ.บ (ศิลปศาสตรบัณฑิต) วิชาเอกบรรณารักษศาสตร์และ สารนิเทศศาสตร์ จาก สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี
พ.ศ.2549	ป.บัณฑิตวิชาชีพครู จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
พ.ศ.2559	กศ.ม. (การศึกษามหาบัณฑิต) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร