

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาค้นคว้าในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและบรรยากาศองค์การกับการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เพื่อให้เข้าใจถึงเรื่องที่จะศึกษาชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกล่าวถึงทฤษฎี หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
2. แนวคิดและทฤษฎีและองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานบุคคล และมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มพูนความรู้ และความสามารถของบุคคล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร ด้วยเหตุผลนี้ องค์กรหรือหน่วยงานจึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรหรือหน่วยงานมีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

การพัฒนาบุคลากรอาจมีการใช้คำอื่น ๆ ที่มีความหมายในทำนองเดียวกัน เช่น “การพัฒนาทรัพยากรบุคคล” “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” หรือ “การพัฒนาคน”

ความหมายของคำว่า การพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ ในประเทศฝรั่งเศส คำว่า “การพัฒนาสังคม” (Social Development) มักใช้เป็นคำแทนคำว่า HRD ในประเทศเยอรมัน สาขาที่เกี่ยวข้อง กับการพัฒนาบุคลากร หรือ HRD จะเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมในภาคอุตสาหกรรมผู้ชำนาญการให้คำปรึกษา และผู้ชำนาญการเรื่องการบริหารงานบุคคล ในประเทศเนเธอร์แลนด์ การพัฒนาบุคลากรจะเกี่ยวพันกับมาตรการทั้งหลายในเรื่อง

การฝึกอบรมและการพัฒนาที่มีการจัดขึ้นเพื่อสร้างและยกระดับความเชี่ยวชาญของบุคลากรในองค์กร

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการบริหารงานบุคคล เป็นกิจกรรมที่ทำให้เพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทัศนคติ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย มีนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

วรารักษ์ รัชตะวรรณ (2541 : 78) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกรรมวิธีต่างๆ ที่กระทำขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีมีกำลังใจในการทำงาน

พงศธร พิทักษ์กำพล (2540 : 5) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นกระบวนการ(Process) เพิ่มคุณภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติต่อการทำงาน หน่วยงาน ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไป ด้านความรู้ด้านในหน้าที่ ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและด้านบุคลิกภาพ โดยการใช้วิธีต่างๆ

นวลศรี บุญรักษ์ (2542 : 14) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงาน ให้มีความเจริญเติบโตทั้งทางสมองและจิตใจ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทางที่ดี อันจะส่งผลให้งานขององค์กรหรือหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กุลชน ธนาพงศธร (2540 : 167) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

พนัส หันนาสินทร์(2542 : 80) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า หมายถึง การเพิ่มความถนัด ทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงานและจะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่องอย่างไม่มีวันจบเสร็จ ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานของสถาบันและเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น ๆ

พนม วังสุนทร(2541 : 14) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า องค์กรทุกประเภทจะต้องมีองค์ประกอบด้านงาน ซึ่งได้แก่ ภารกิจที่จะต้องกระทำตาม

วัตถุประสงค์ และการจัดระบบงานเพื่อให้สามารถกระทำตามวัตถุประสงค์ และการจัดระบบงาน เพื่อให้สามารถกระทำภารกิจได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะประกอบภารกิจได้ตามเป้าหมายขององค์การจำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่สองที่ดีคือ มีคน หรือบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน ดังนั้น การที่หน่วยงานหรือองค์กรจะกระทำ ภารกิจได้ดีมีประสิทธิภาพ หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับ ภาระงาน บุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานทุกประเภท

นงลักษณ์ สืบผล (2542 : 29) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การเปลี่ยนแปลงบุคคลให้มีความรู้ มีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น และพัฒนาทัศนคติที่ดีต่อ การทำงาน การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบัน คือการพัฒนาคนให้เป็นพลเมืองดีมี คุณภาพอันเป็นทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นกำลังของประเทศชาติ และเป็นปัจจัยการบริหารที่มี คุณภาพ มีความฉลาด มองไกล ใฝ่รู้ มีความสามารถเท่าทันโลกและความเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อการอยู่รอดและแข่งขันกับคนอื่นได้ การพัฒนาบุคลากรควรจัดทำอย่างต่อเนื่อง เป็นเรื่องที่มี ความจำเป็นและต้องการจริง ๆ การพิจารณาจัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนั้นต้อง อาศัยปัจจัยหลายประการมาประกอบการพิจารณาและจัดการพัฒนาบุคลากรในเรื่องใดก็ตามจะต้อง มีขั้นตอนในการดำเนินการ คือ กำหนดความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร การกำหนด วัตถุประสงค์ การคัดเลือกวิธีการพัฒนา การคัดเลือกใช้สื่อ การเตรียมงานเพื่อปฏิบัติ การลงมือ ปฏิบัติตามโครงการและการประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อปรับปรุงงานต่อไป

ยุวดี ศรีธรรมรัฐ (2541 : 184) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการกลุ่มกิจกรรมที่ปฏิบัติจัดทำขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนดเพื่อให้เกิดผลในการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จากกิจกรรมการศึกษา การพัฒนา และการฝึกอบรม ในแต่ละวิธีการย่อม มีจุดเน้นในการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกันกล่าวคือ หากพัฒนาบุคลากรโดยกิจกรรมการศึกษา จะเน้นที่ตัวบุคคล โดยมุ่งสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตและ ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพเฉพาะสาขา ซึ่งจะสามารถนำคิดตัวไปประกอบอาชีพหรือเป็น ประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต ในขณะที่พัฒนาบุคลากรโดยกิจกรรม ฝึกอบรมจะเน้นที่คนหรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งที่ต้องปฏิบัติ โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ของการ ฝึกอบรมมักเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาในการทำงานของบุคลากรในขณะนั้น ส่วนการพัฒนา บุคลากรโดยวิธีการสุดท้ายคือโดยกิจกรรมการพัฒนานั้นจะเน้นทั้งที่ตัวบุคคล องค์กรและสังคม พร้อม ๆ กัน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้ปฏิบัติงาน

สมเพียร เทียนทอง(2542 : 11) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีการต่าง ๆ ที่โรงเรียนมุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ

ประสบการณ์ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้แก่บุคลากร ให้มีความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มตั้งแต่เข้ารับราชการจนกระทั่งปลดเกษียณ รวมทั้งสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในอาชีพด้วย

พินิจ ภูทับทิม(2543 : 34) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความชำนาญ ทัศนคติ และเจตคติให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน เพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการทำงานขององค์กร และสำเร็จผลตามความมุ่งหวัง และแผนที่องค์กรวางไว้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สมาน รังสีโยกฤษฎ์(2544 : 83) ได้กล่าวไว้ว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติที่ดี และวิธีในการทำงานอันจะนำวิธีไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2549 : 19 – 24) กล่าวโดยสรุปว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการทุกอย่างที่องค์กรกระทำเพื่อให้บุคคลได้เกิดการเรียนรู้ อันจะนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าในชีวิตและการงาน(Career path) และเป็นการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพสูงขึ้น สามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกให้เกิดกระบวนการคิด การให้การศึกษา การประชุม การฝึกอบรม การส่งไปศึกษาดูงาน การส่งไปศึกษาต่อ การสอนงาน การสัมมนา การคู่มือทัศน์ ฟังวิทยุ การค้นหาความรู้ข่าวสารจากเว็บไซต์ การพูดคุยสนทนา การแนะนำ การปรึกษา การอ่าน เป็นต้น

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์(2549 : 53) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงให้เจริญงอกงาม เมื่อคนทำงานอยู่ในโรงเรียนนาน ๆ แล้ว ไม่ได้ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ก็จะเกิดการถอยหลัง แม้แต่การอยู่นิ่งก็จะถอยหลังอยู่แล้ว เพราะวิชาการก้าวหน้าและพัฒนาขึ้นเป็นลำดับ มีของใหม่มาแทนที่ของเก่าที่ล้าสมัยอยู่เสมอ ดังนั้น ครูที่อยู่กับโรงเรียนนาน ๆ แล้วไม่หาความรู้เพิ่มเติม เกิดความเฉื่อยชา ทำงานกันไปเรื่อย ๆ อย่างที่กล่าวกันว่า “เข้าขามเย็นขาม” จะทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนล้าหลัง ไม่ก้าวหน้า ดังนั้น จึงต้องมีการพัฒนาคนในหน่วยงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 156) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในแง่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีเกี่ยวกับบุคคลก็คือ

การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสพผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 327) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) คือ การวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้และการจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงาน ให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับในอนาคต

น้ำทิพย์ วิภาวิน(2547 : 18) ได้กล่าวให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า คือ การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร เพื่อแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยนและทำให้ความรู้ที่ต้องการ ได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการ เป็นกลยุทธ์หลักที่ใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โยมุ่งที่ความสามารถขององค์กร การพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 82) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง ความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

โดยสรุป การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถในการทำงาน และทัศนคติที่ดีเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

สภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างยิ่ง ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร เพราะโรงเรียนเป็นสถาบันแห่งหนึ่งของสังคม มีหน้าที่ในการให้การศึกษาแก่ชุมชน คุณภาพของชุมชนขึ้นกับ คุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน ดังที่นักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

พงศธร พัทธภัยกำพล(2540 : 7) ผู้บริหารระดับสูงยอมรับว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็น ไม่ใช่เรื่องลึกลับซับซ้อนแต่อย่างใดในการมองเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร แต่ก็แปลกที่ผู้บริหารจำนวนมากมองข้าม ไม่ค่อยให้ความสำคัญ มีโครงการพัฒนาบุคลากรก็เพียงเพื่อแสดงว่าได้ทำแล้วเท่านั้น แท้ที่จริงแล้วการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ทำให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน และผู้บริหาร

3. ทำให้เกิดความสามัคคี
4. ทำให้บุคลากรเห็นว่าตนมีความสำคัญต่อหน่วยงาน กระตุ้นให้มีความตั้งใจปฏิบัติงาน
5. ลดปัญหาขัดแย้งในหน่วยงาน
6. ทำให้บุคลากรรู้จักมองตนเอง รู้จักครองตน ใช้ชีวิตที่เหมาะสมและมีความสุข
7. สร้างชื่อเสียงแก่หน่วยงาน ประชาชนที่มารับบริการ ย่อมศรัทธาหน่วยงานที่มั่นคง และมีคุณภาพ

ยุวดี ศรีธรรมรัฐ (2541 : 229) ได้ให้ความสำคัญการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารานบุคคลในยุคโลกาภิวัตน์ ยิ่งความเจริญของวิทยาการต่าง ๆ มีมากมายทั่วโลก บุคลากรจะอยู่หนึ่งมิได้ หน่วยงานและองค์กรเองก็ต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้ และกำหนดให้เป็นนโยบายแผนงาน โครงการที่ชัดเจนว่า จะพัฒนาบุคลากรทั้งในระดับมหภาค และจุลภาคไปในทิศทางใด เพื่อให้เจริญก้าวหน้าในโลกปัจจุบัน รัฐบาลต้องใช้งบประมาณในเรื่องนี้มากกว่าในอดีต แทนที่จะเน้นเฉพาะในเรื่องโครงสร้าง “Infra – Structure” เหมือนในอดีต จะต้องมาปรับปรุงคุณภาพของบุคคล ควบคู่กับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบราชการ ลดขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน และปรับปรุงระเบียบ วิธีการ กฎหมาย ขอบบังคับต่าง ๆ ให้ทำงานสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

นงลักษณ์ สิ้นสืบผล(2542 : 9 – 11) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ที่สำคัญ และจำเป็นต่อองค์กรต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ถึงแม้จะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ แต่องค์กรย่อมได้รับประโยชน์มากกว่าค่าใช้จ่ายที่เสียไป เพราะสาเหตุดังต่อไปนี้ “ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีระบบสรรหา คัดเลือกบุคลากรที่ดีพอ ได้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเพียงใดก็ตาม แต่มิได้เป็นหลักประกันว่า บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ในทันที และตลอดไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่น ย่อมมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีเสียก่อน” ประการหนึ่ง และ “ในปัจจุบันได้มีการคิดค้นและนำเอาวิทยาการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย จึงจำเป็นที่บุคคลจะต้องปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ทันสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่ต้องดำเนินการแข่งขันกับผู้อื่น ย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรของตนให้มีความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้นอยู่เสมอ และในการพัฒนาบุคลากรนี้ควรจะได้กระทำต่อเนื่องกัน จึงจะได้ผลดี เพราะเป็นเครื่องมืออำนวยการประโยชน์ในการปรับปรุงงาน การเตรียมการเลื่อนฐานะ ข้าราชการ เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการ เจ้าหน้าที่และพนักงาน” ประการหนึ่ง

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 77-78) ได้กล่าวว่าเหตุผลที่องค์กรนั้นมีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากรของตน อย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะด้านสื่อสาร ซึ่งนับว่ามีบทบาทอย่างมาก ทั้งต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร และการพัฒนาบุคลากร รวมถึงกลวิธีในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ควรพัฒนาอยู่เสมอ เพราะจะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การลงทุนเพื่อการพัฒนาบุคลากร จะให้ผลตอบแทนกับองค์กรในระยะยาว และเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจ ความภาคภูมิใจของบุคลากร ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร

3. การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากรถือว่าเป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติ เพราะบุคลากรใหม่ที่รับเข้ามาใหม่ต้องปรับตัว ให้สอดคล้องกับสภาพบรรยากาศการปฏิบัติงานในองค์กร รวมถึงเจตคติที่ดีต่อองค์กรด้วย

สมเพียร เทียนทอง (2542 : 14) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่ดีต่ออาชีพ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะด้านการศึกษา ประกอบกับนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล มีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัยของผู้มีอำนาจ เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ตลอดจนสภาพแวดล้อมจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นผลทำให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร แบบเรียน เทคนิคการสอน ระบบการวัดผลและประเมินผล ครู อาจารย์ จึงต้องได้รับการพัฒนา เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ตลอดจนให้เข้าใจในหลักการ จุดหมายของหลักสูตรและเทคนิควิธีการสอนต่าง ๆ อย่างแท้จริง จะทำให้ครู อาจารย์ สามารถปฏิบัติภารกิจหน้าที่ของตน ให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

พรนิภา ลิ้มพะยอม (2542 : 7) กล่าวไว้ว่า การศึกษาเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และยอมรับกันทั่วไปว่า “ครู” เป็นทรัพยากรบุคคลหลักที่มีหน้าที่จัดการศึกษาโดยตรง ทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน ซึ่งจะส่งผลให้มีการพัฒนาประเทศในแนวทาง ดังนั้น “ครู” จึงเป็นเป้าหมายแรกของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่กระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า สังคมโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่มีกระแสแพร่หลายไปทั่วทุกมุมโลก อย่างไรก็ตาม ทำให้สรรพสิ่งต่าง ๆ แพร่กระจายไปอย่างรวดเร็วและทั่วไป

พินิจ ภูทับทิม (2543 : 34) ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญยิ่ง เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของหน่วยงานยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับบุคลากรด้านครู อาจารย์ในโรงเรียนตำรวจ สังกัดกองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่จะต้องเป็นต้นแบบที่ดีตั้งต้นนำข้าราชการที่ใสสะอาดยอมพลีตนุสลากรที่ได้ออกไปรับใช้ประชาชน โดยครู อาจารย์ ตำรวจจะต้องมีคุณลักษณะที่ดี คือจะต้องมีความรอบรู้ทั้งทางด้านวิชาความรู้ ด้านการสอน ด้านบุคลิกภาพ ลักษณะท่าทางที่ดี ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการเป็นผู้นำด้านคุณธรรม ละเป็นที่ยอมรับของสังคม แต่ทั้งนี้ก็ต้องมีการบำรุงรักษานุสลากรที่ดี มีคุณค่าด้วย การสร้างขวัญและกำลังใจให้เขารักสถาบัน

ธงชัย สมบูรณ์ (2549 : 151) ได้อธิบายถึงการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า คนที่เคยปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เมื่อเงื่อนไขอื่นได้เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสามารถทำได้สองวิธี คือ วิธีแรก ปรับเปลี่ยนคนออก และจ้างคนที่เหมาะสมกับภารกิจใหม่เข้าแทน ในทำนองที่เรียกว่าถ่ายเลือดใหม่ (New Blood) วิธีหลัง ใช้วิธีเปลี่ยนแปลงคนเดิมด้วยการฝึกอบรมพัฒนาด้านทักษะ และเจตคติที่สอดคล้องกับงานใหม่

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549 : 59) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของบุคคลอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลก การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องกระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

วรารักษ์ รัชตะวรรณ (2541 : 78 – 79) กล่าวว่า ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรสามารถพอสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรสามารถทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ถูกต้องรวดเร็ว มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และมีความสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ
2. การพัฒนาบุคลากรทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กร ลดความสิ้นเปลืองวัสดุและความเสียหายของผลผลิตที่เกิดจากความผิดพลาดในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ที่ปฏิบัติงานโดยความไม่รู้ หรือไม่เข้าใจในระบบ หรือวิธีการทำงานที่ดีพอ
3. การพัฒนาบุคลากร ช่วยให้เกิดระยะเวลาการเรียนรู้งานของพนักงานใหม่ ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน รู้งานได้รวดเร็วขึ้น ไม่ต้องทำงานแบบเรียนรู้เอาเองจากการลองผิดลองถูก
4. การพัฒนาบุคลากรช่วยแบ่งภาระของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานที่ไม่ต้องคอยให้คำแนะนำ หรือตอบคำถามในการทำงานต่อพนักงานใหม่มากนัก เพราะหากองค์กร

จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรใหม่ก่อนที่จะปฏิบัติงานยอมทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความรู้ความเข้าใจในงานที่จะต้องปฏิบัติมาบ้างแล้ว

5. การพัฒนาบุคลากรทำให้บุคคลที่ได้รับการพัฒนาได้รับความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ จึงจะนำไปปรับใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และจะส่งผลดีต่อองค์กรในที่สุด

6. การพัฒนาบุคลากรทำให้บุคคลเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความพึงพอใจที่ตนเองได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

7. การพัฒนาบุคลากรเป็นการเตรียมบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ให้ก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต

จุมพล หนิมพานิช และคณะ (2544 : 153 – 155) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหาร 5 ประการ ได้แก่

1. ทรัพยากรมีคุณค่า มนุษย์มีคุณค่า มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี มีชีวิตจิตใจ จะต้องให้เกียรติ ให้ความสำคัญเพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. ทรัพยากรมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลง ในยุคการแข่งขัน จำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

3. ทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี การทำงานในองค์กรต้องมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย สะอาด และสภาพการทำงานที่ดี คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น

4. ทรัพยากรมนุษย์มีความพึงพอใจในงาน องค์กรจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ปรับองค์การเป็นแบบสิ่งมีชีวิต ทุกคนมีความสุขสนุกในการทำงาน มีความท้าทายและเรียนรู้สิ่งแปลกใหม่ และปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

5. ทรัพยากรมนุษย์มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์ความรู้การเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย กล่าวคือ สมัยก่อนมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ใครก็ตามที่เก่งด้านใดจะมีมูลค่าสูงแต่ในปัจจุบันมุ่งสู่คนที่เก่งหลายด้าน ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และเทคนิคการทำงานใหม่ ๆ มาใช้ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

กุลธนา ธนาพงศธร(2540 : 169 – 171) ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรสรุปได้ 6 ประการ คือ

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพราะ การพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งรัดความสนใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลง ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้ด้วย

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองถูกลองผิดอีกด้วย

4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถาม หรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

5. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะ โดยทั่วไปแล้วเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่มิได้รับการพัฒนา

6. การพัฒนาบุคลากรยังช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

จากการศึกษาถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากในโลกทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี วิทยาการ ความรู้ต่าง ๆ ล้วนส่งผลให้การจัดการศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้มีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น เพราะจะทำให้บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญเพิ่มขึ้น และสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

ดีไซมอน(Desimone) (อ้างใน ธงชัย สมบูรณ์, 2549 : 265 – 273) ให้ความเห็นว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนาบุคลากร ที่จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องในการจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากช่องว่างระหว่างความคาดหวังที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นกับสิ่งที่เป็นจริง ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาบุคลากรในการปิดช่องว่างดังกล่าว กระบวนการในการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย

1.1 การสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เนื่องจาก การดำเนินการพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ฉะนั้น ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรจึงจะรวมถึงความต้องการ 4 ประการ คือ 1) ความต้องการที่เกิดจากปัญหาหรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน 2) ความต้องการที่เป็นประชาธิปไตยหรือความต้องการส่วนตัวของบุคลากร 3) ความต้องการที่เกิดจากองค์ประกอบหรือสถานการณ์ที่จะช่วยสร้างสรรค์ผลงานและทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และ 4) ความต้องการที่เกิดจากการวิเคราะห์ค้นหาวិธีการใหม่ ที่จะช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ได้แก่ ความท้าทายใหม่ ๆ ของงาน การออกกฎหมายใหม่ และสภาพการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ในการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารและผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องคอยติดตามเหตุการณ์หรืออาการต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งบอกเหตุที่จะช่วยให้ทราบถึงปัญหาความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้อาจทำได้โดยการศึกษาหาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เพราะจะทำให้มีการพัฒนาบุคลากร ในประเด็นที่ตรงตามความต้องการทั้งในส่วนของบุคลากร และในส่วนของผู้บริหารมากขึ้น เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาที่แตกต่างกัน อีกทั้งการพัฒนาบุคลากรในแต่ละครั้ง โดยเฉพาะการอบรมที่มีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ดังนั้น จึงควรมีการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากรก่อน

1.2 การจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากรมาพิจารณาให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร สิ่งแวดล้อมในการทำงาน บทบาทหน้าที่ของบุคลากร และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งแบ่งระดับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรเป็น 3 ระดับ คือ ความต้องการระดับองค์กร ความต้องการระดับงาน และความต้องการระดับบุคคล

2. การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรเป็นการกำหนดวิธีการ หรือรูปแบบที่จะใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับสิ่งที่เกี่ยวข้อง หรือบริบทขององค์กรมากที่สุด เช่น บุคลากร งบประมาณ ระยะเวลาสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

3. การพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานเอง

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จ เพราะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะช่วยให้สามารถกำหนดเนื้อหา และเลือกวิธีการพัฒนาบุคลากรได้เหมาะสมยิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้องค์กรสามารถประเมินได้ว่าการพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จหรือไม่ วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรมี 3 ประการ คือ

3.1.1 วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน เช่น การมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การมีความสามารถเพิ่มขึ้น และการเพิ่มผลผลิต

3.1.2 วัตถุประสงค์ตามสถานการณ์ เช่น ความสามารถในการแก้ไขปัญหา การจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

3.1.3 วัตถุประสงค์ตามเกณฑ์ที่กำหนด เช่น คุณลักษณะของผลงานที่ยอมรับ

ทั้งนี้ การเขียนวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ควรเขียน วัตถุประสงค์ที่สามารถวัด หรือสังเกตได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยมีหลักในการเขียน วัตถุประสงค์ คือ เขียนด้วยถ้อยคำที่เข้าใจง่ายและตรงไปตรงมา เขียนให้ครอบคลุมและครบถ้วน เขียนให้เจาะจงเป็นจริง บรรลุได้ วัดได้ มีกรอบเวลา และไม่ควรเขียนหลายข้อเกินไป

3.2 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจจะเป็นแผนระยะสั้น หรือแผนระยะยาว ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน ระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และการประเมินผล ดังนั้น หากองค์กรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ควรรวบรวมขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรกับขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรไว้ด้วยกัน ทั้งนี้ เพื่อให้สะดวกต่อการพิจารณาแผนพัฒนาบุคลากร

3.3 การจัดหาอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ หนังสือ โปรแกรม คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และโสตทัศนูปกรณ์ การใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อในการประชุมปรึกษา จะช่วยให้การพัฒนามีประสิทธิภาพ ประหยัดและได้ผลกับเครือข่ายบริษัท

3.4 การเลือกวิทยากรหรือสถาบันในการพัฒนาบุคลากร การเลือกวิทยากรจะสามารถกระทำได้โดยอิสระในองค์กรขนาดใหญ่ และมีบุคลากรที่ทำหน้าที่พัฒนาบุคลากร หลากหลาย ซึ่งวิทยากรที่ดีควรมีคุณสมบัติที่เหมาะสม คือ มีความรู้ความชำนาญเฉพาะสาขา มี

ความสามารถในการถ่ายทอด มีทักษะในการจูงใจ และมีความสามารถในการเลือกใช้สื่อและเทคนิคที่เหมาะสม กรณีที่องค์กรไม่สามารถดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้เอง อาจพิจารณาเลือกหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรจากหน่วยงานภายนอก โดยพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้ ราคาหรือค่าใช้จ่ายของหลักสูตร ชื่อเสียงวิธีการ และเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร เนื้อหาสาระของหลักสูตร ผลงานที่เกิดขึ้นจริงหลังจากการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

3.5 การเลือกวิธีการในการพัฒนาบุคลากร มี 3 วิธี คือ การศึกษาในงาน เป็นการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ในที่ทำงานปกติ โดยใช้เทคนิคดังที่ได้กล่าวมาตั้งแต่ต้นแล้ว คือ การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การเป็นโค้ช และการเป็นพี่เลี้ยงในการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปแล้วการศึกษาในงานจะดำเนินการโดยผู้ที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้งจากองค์กร ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีข้อดีกว่าการศึกษานอกงาน 2 ประการ คือ สามารถดำเนินการได้ง่าย เพราะบุคลากรได้ใช้สถานที่และสถานการณ์ที่ปฏิบัติงานจริง ประหยัดค่าใช้จ่าย เพราะไม่ต้องใช้วัสดุอุปกรณ์อื่นที่ซื้อหาเพิ่มเติมแต่อย่างใด ส่วนการศึกษานอกงาน เป็นการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดประสบการณ์การเรียนรู้นอกสถานที่ทำงานปกติ โดยใช้เทคนิค คือ การบรรยาย การอภิปราย การใช้โสตทัศนูปกรณ์ประกอบการบรรยาย เช่น การฉายสไลด์ การฉายวิดีโอ การประชุมปรึกษาโดยการถ่ายทอดวิดีโอหรือถ่ายทอดผ่านดาวเทียม การใช้ประสบการณ์ช่วยสอน เช่น กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ การแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง การทำกิจกรรมกลางแจ้ง และสุดท้ายคือการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นการพัฒนาบุคลากร โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การใช้ซีดีรอม และการใช้อินเตอร์เน็ต

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นการตอบคำถามในเบื้องต้นว่า จะใช้อะไรเป็นเกณฑ์ในการประเมิน เพื่อที่จะทำให้ทราบว่าการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิผลหรือไม่ การประเมินที่น่าพิจารณาถึงความเหมาะสมประกอบด้วย

4.1 การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร โดยการสอบถามถึงความรู้สึกรู้สึกหรือความชอบของบุคลากร เป็นการมุ่งเน้นที่ตัวบุคลากรซึ่งมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากต้องอาศัยการมีส่วนร่วม หรือความร่วมมือของบุคลากรในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

4.2 การประเมินการเรียนรู้ เป็นการประเมินตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งมีความสำคัญมากกว่าการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อหลักสูตรการ

พัฒนาบุคลากร เนื่องจากเป็นการประเมินหรือวัดผลว่าบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรหรือไม่ เพียงไร

4.3 การประเมินพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินว่าบุคลากรมีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือไม่ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานในทางที่ดีขึ้นหรือไม่เพียงไร ทั้งนี้ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน โดยการวางแผนติดตามประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ อำนวยความสะดวกให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้อย่างเต็มที่ ซึ่งเจองื่อนไขและอุปสรรคที่ต้องฟันฝ่า เปิดโอกาสให้ฝึกฝนทักษะใหม่ เปิดโอกาสให้ร่วมตัดสินใจ สนับสนุน และให้กำลังใจหรือชมเชยแก่บุคลากรที่มีความก้าวหน้าในการใช้ประโยชน์จากความรู้ ขยายผลการนำความรู้ใหม่มาใช้ประโยชน์ไปยังบุคลากรอื่น ๆ และทดสอบความสามารถของบุคลากร

4.4 การประเมินผลลัพธ์ของหน่วยงาน เป็นการประเมินว่า การพัฒนาบุคลากรช่วยพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรหรือไม่ หน่วยงานหรือองค์กรได้รับประโยชน์จากบุคลากร หรือมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจมากขึ้น มีผลกำไรเพิ่มขึ้นหรือไม่เพียงไร ซึ่งเป็นการประเมินที่ค่อนข้างยากและท้าทาย เนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาและวิธีการในการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้ในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรยังสามารถประเมินโดยใช้ตัวชี้วัด 5 ประการ คือ อัตราความพึงพอใจของบุคลากร อัตราการลาออกอัตราการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรต่อจำนวนบุคลากร อัตราการเข้ารับการฝึกอบรมภาคบังคับ และอัตราบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด

สำนักงานคณะกรรมการประณศึกษาแห่งชาติ (2531 : 4 – 5) ได้กำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน โดยเริ่มจาก การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนในการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

ขั้นที่ 1 การหาความจำเป็น การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หรือหาปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรหรือไม่ โดยการศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีหลายวิธี ดังนี้

1. ศึกษาจากผลผลิตขององค์กร ในกรณีที่ผลผลิตต่ำก็จะต้องพิจารณาว่า มีสาเหตุจากความด้อยความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหรือไม่ และหากด้อยความสามารถแล้วต้องพิจารณาว่า ด้อยความสามารถด้วยสาเหตุใด เพื่อที่จะได้นำมากำหนดเป็นความต้องการในการพัฒนาบุคลากร และกำหนดวิธีการต่อไปว่าจะพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีใด

2. ศึกษาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานว่า สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่ หากปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายก็ต้องพิจารณาต่อไปว่า เพราะเหตุใดจึงด้อยความสามารถ และหากด้อยความสามารถแล้ว จะด้อยความสามารถด้วยเหตุใด ทั้งนี้เพื่อจะได้พิจารณาว่า จะสมควรพัฒนาบุคลากรหรือไม่ ด้วยวิธีใด

3. ศึกษาจากนโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน แผนงาน และเป้าหมายของงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ว่าสมควรจะต้องพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีใด จึงจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามเป้าหมายที่ต้องการได้

ขั้นที่ 2 การวางแผน การวางแผนในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การกำหนดว่า ตามความจำเป็นหรือปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากรที่พบนั้น จะพัฒนาด้วยวิธีใด อย่างไร เมื่อไร และจะให้ผู้ใดรับผิดชอบ การวางแผนในการพัฒนาบุคลากรนั้น โดยทั่วไปจะดำเนินการดังนี้

1. การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำลังคน โดยกำหนดว่า จะพัฒนากำลังคนด้วยวิธีใดบ้าง เพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงาน โดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่น การฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมและดูงาน การพัฒนาด้วยวิธีปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาทีมงานหรือพัฒนาองค์การ

2. การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคลากรในแต่ละวิธี หรือในแต่ละเรื่อง กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กำหนดขั้นตอนในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการเมื่อไร

3. กำหนดผู้รับผิดชอบ ว่าผู้ใดจะรับผิดชอบงานใด อย่างไร

4. กำหนดงบประมาณ ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่อง แต่ละโครงการ จะใช้งบประมาณจากหมวดไหน จำนวนเท่าไร

5. กำหนดระบบวิธีการติดตามและประเมินผลในการพัฒนาบุคลากรว่า ในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละวิธีนั้น จะติดตามผลและประเมินผลอย่างไร

6. จัดทำโครงการและเสนอผู้มีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ ได้แก่ การจัดทำโครงการตามแบบที่กำหนดเพื่อนำเสนอผู้มีอำนาจให้อนุมัติโครงการต่อไป

ขั้นที่ 3 การดำเนินงาน การดำเนินการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามที่ได้วางแผนไว้ ตามระยะเวลาหรือปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นขั้นการดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่วางไว้แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนเตรียมการด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 จัดเตรียมสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการพัฒนา

บุคลากร

1.2 ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานการประถมศึกษา
อำเภอ สำนักงานการประถมจังหวัด สถาบันราชภัฏราชนครินทร์ มหาวิทยาลัย เป็นต้น

1.3 จัดเตรียมและประสานงานกับวิทยากร

1.4 แจกจ่ายบุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ

2. ขั้นตอนการพัฒนากุศลกร เป็นขั้นตอนการตามวิธีพัฒนาและ
ขั้นตอนการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ซึ่งการพัฒนากุศลกรอาจเลือกใช้ได้หลายวิธีการ ได้แก่
การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่
ข่าวสารทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การแต่งตั้งโยกย้ายหน้าที่การงาน

ขั้นที่ 4 การติดตามและการประเมินผล การติดตามผลและประเมินผล หมายถึง
การติดตามและประเมินผลการพัฒนากุศลกรตามวิธีต่าง ๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ว่า ได้ดำเนินการ
ไปตามแผนงาน วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามผลและการประเมินผลนั้น ดำเนินการได้เป็น 3 ระยะ คือ

1. การติดตามประเมินผลในระหว่างดำเนินการพัฒนากุศลกร เช่น การ
ประเมินระหว่างการประชุม เป็นต้น

2. ประเมินผลหลังจากเสร็จสิ้นการพัฒนากุศลกรหรือหลังจากสิ้นสุดโครงการ

3. การติดตามและประเมินผลภายหลังจากที่บุคลากรนั้นได้กลับไปปฏิบัติงาน
ระยะหนึ่ง เพื่อจะได้ทราบว่าผู้นั้น ได้นำผลของการพัฒนากุศลกรไปใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างไร
การติดตามประเมินผลในลักษณะนี้จะนิยมใช้กับการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมเป็น
สำคัญ

1.4 วิธีการพัฒนากุศลกร

การพัฒนากุศลกรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
หนองคาย เขต 1 ที่จัดการเรียนการสอนในช่วงชั้นที่ 3 และช่วงชั้นที่ 4 โดยอาศัยแนวคิดของ
ฮาบินสันและไมเออร์ (Habinson & Myers, 1976 : 1 – 3) อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,
25 : 45) มาเป็นกรอบในการศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนากุศลกร 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการ
ฝึกอบรม ด้านการศึกษาต่อเพิ่มเติม และด้านการพัฒนาตนเอง ดังนี้

1. การฝึกอบรม

1.1 ความหมายของการฝึกอบรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 213) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง
กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะของ

บุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และเกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

ปิยธิดา ศรีเดช (2540 : 83) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า หมายถึง การจัดให้มีการรวมกลุ่มกันขึ้น เพื่อช่วยให้สมาชิกในกลุ่มเพิ่มการรับรู้ต่อสิ่งแวดล้อมอย่างมีสติ สามารถรับรู้ถึงความรู้สึกที่เกิดขึ้น ปฏิบัติที่แสดงต่อผู้อื่น ก่อให้เกิดสัมพันธอันดี เพิ่มพูนทักษะในการสื่อสาร ทั้งในด้านการเป็นผู้พูดและผู้ฟัง

เมธิ จันทรจารุภรณ์ (2541 : 15) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมเป็น กระบวนการที่ได้จัดขึ้น เพื่อคนจะได้เรียนรู้หรือได้รับรู้หรือทักษะ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมก็คือ การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของ ผู้ได้รับการฝึกอบรม

ยุวดี ศรีธรรมรัฐ (2541 : 184) ได้ให้ความหมายการฝึกอบรมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้ ความชำนาญ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจรวมทั้งการเตรียมให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมที่จะเลื่อนขั้นไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในงานที่มีลักษณะเดียวกัน

เสนาะ ดิยาวัว (2543 : 95) ได้ให้ความหมายการฝึกอบรมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งที่จะให้คนได้รู้เรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ

ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2546 : 126) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือ พัฒนาสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรมอันจะนำมาซึ่งการแสดงออกที่ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สมชาย หิรัญภิตติ(2542 : 10) กล่าวว่า การฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development) การฝึกอบรม(Traning) เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อหรือเป็นกิจกรรม เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิด ความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนา(Development) เป็นการจัดหา ความรู้การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรือ อนาคต

พงศ์ หรดา(2540 : 200 – 201) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า เป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือความชำนาญและทัศนคติอันเหมาะสม จนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม

และทัศนคติเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

1.2 วิธีการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรมที่จะใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ จำแนกประเภทการฝึกอบรมออกเป็น 5 วิธี คือ

1.2.1 การปฐมนิเทศ

ศิริเวช รัตนสุวรรณ (2543 : 94) ได้กล่าวไว้ว่า การปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน และให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน จุดประสงค์ของการปฐมนิเทศ ก็คือ ต้องการให้พนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายโดยปราศจากความกลัว เพราะผู้ปฏิบัติงานใหม่นั้นย่อมใหม่ต่อสถานที่ ต่อลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ดังนั้น ขวัญและกำลังใจการทำงานย่อมไม่อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลเต็มที่ การปฐมนิเทศ จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผ่อนคลายจากสถานการณ์ดังกล่าว

วิจิตร อาวะกุล (2540 : 83) ได้กล่าวไว้ว่า การปฐมนิเทศจะช่วยให้พนักงานใหม่ได้รู้จักคุ้นกับหน่วยงานอันจะเป็นประโยชน์แก่การประสานงาน และการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันดียิ่งขึ้น เป็นการเสริมงานพนักงานสัมพันธ์อีกด้วย การปฐมนิเทศจะช่วยให้พนักงานใหม่ได้รู้เรื่องราวเกี่ยวกับความเป็นมาเป็นไปขององค์กรด้วยความรวดเร็วภายในระยะเวลาอันสั้น

ปิยธิดา ศรีเดช (2540 : 83) ได้ให้ความหมายของการปฐมนิเทศไว้ว่า เป็นการฝึกอบรมสำหรับผู้เข้าทำงานใหม่ เพื่อให้ความรู้ ระเบียบ แบบแผน โครงสร้างของหน่วยงาน และสิทธิต่าง ๆ อันพึงมีพึงได้ ซึ่งควรบรรจุไว้ในคู่มือผู้ปฏิบัติงาน

พนม วังนสุนทร (2541 : 19) ได้กล่าวไว้ว่า การปฐมนิเทศเป็นการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ เมื่อแรกเข้า โดยจะเป็นการบรรจุใหม่ โยกย้ายมาจากหน่วยงานอื่น โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้รับทราบถึงนโยบายและหน้าที่ของหน่วยงานโดยละเอียด และให้เข้าใจกฎ ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผน สิทธิหน้าที่ประโยชน์ที่พึงจะได้รับ และวิธีปฏิบัติงานของบุคลากร ให้เข้าใจงานในหน้าที่รับผิดชอบของตน และสุดท้ายก็เพื่อให้บุคลากรได้รู้จักคุ้นเคยซึ่งกันและกัน

จากการศึกษาดังกล่าวสรุปได้ว่า การปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นในกรณีที่มีการบรรจุพนักงานใหม่ หรือการโอนย้ายมาอยู่เพื่อ เพื่อให้บุคลากร

ได้รับทราบกฎ ระเบียบ และนโยบายของหน่วยงานนั้น ๆ รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้เข้าใจในงานที่ตนต้องรับผิดชอบ

1.2.2 การประชุมอบรม

เอกชัย กี่สุขพันธุ์ (2550 : 305 – 306) ได้กล่าวไว้ว่า การประชุม คือ การเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น ความรู้ ตลอดจนประสบการณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน ระหว่างสมาชิกของทีมงานทุกคน ประเภทของการประชุม แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ การประชุมขนาดใหญ่ ซึ่งคนเข้าประชุมจำนวนมาก และการประชุมขนาดเล็ก ซึ่งมีคนเข้าประชุมระหว่าง 5 – 20 คน หลักการและวิธีการประชุมจัดประชุม เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการประชุมในประเด็นต่าง ๆ สามารถนำหลักการและวิธีการประชุมไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ตามหัวข้อ คือ ความสำคัญและความหมายของการประชุม วัตถุประสงค์ของการประชุม หลักการและการประชุมที่ดี ข้อควรรู้เกี่ยวกับการประชุม การเตรียมการประชุม หน้าที่ของประธานในที่ประชุม ข้อควรคำนึงในการประชุม การเขียนรายงานการประชุม

1.2.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการพัฒนามูลฐานที่เป็นที่นิยมกันมาก ไม่ว่าจะเป็นระดับโรงเรียน ระดับเขตพื้นที่การศึกษา เพราะการฝึกอบรมประเภทนี้นั้นทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ รู้จักการแก้ปัญหาการหาข้อยุติ และได้รับประสบการณ์ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน

สมิต สัจฉกร (2547 : 31) ได้กล่าวไว้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการประชุมกลุ่มคน จำนวน 12 คน หรือมากกว่านั้น มีความสนใจหรือมีปัญหาาร่วมกันมาพบปะกันเพื่อใช้เวลาในการปรับปรุงความสามารถความเข้าใจ และความชำนาญของแต่ละคน โดยการศึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ มีลักษณะแบบยืดหยุ่นได้มาก ใช้เวลานานหรือสั้นก็ได้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อทำความเข้าใจปัญหา
2. เพื่อสำรวจปัญหา
3. เพื่อพยายามหาข้อแก้ไขปัญหา
4. เพื่อศึกษาปัญหาด้วยการสอบถาม
5. เพื่อพิจารณาด้วยการสอบถาม
6. เพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคล
7. เพื่อส่งเสริมการศึกษา รวมถึงการแก้ไขปัญหาค้นคิดวิธีการ

วิจิตร อาวะกุล (2540 : 140) ได้กล่าวไว้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นเทคนิคที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดประสบการณ์ และเน้นหนักในการนำเอาไปใช้ปฏิบัติมากกว่าการพูดสัมมนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการบรรยาย กล่าวคือ เป็นการประชุมที่เน้นการปฏิบัติมากกว่าการบรรยาย

นนทวัฒน์ สุขผล (2543 : 30 – 31) ได้กล่าวไว้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติอยู่ ลักษณะการประชุมเชิงปฏิบัติการแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกจะเป็นการให้ความรู้ของวิทยากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม ให้สามารถแก้ไขข้อขัดข้องในการทำงาน กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและปรับปรุงงาน ส่วนที่สอง จะเป็นการปฏิบัติของผู้เข้ารับการอบรมที่จะหารือ อภิปราย ให้ได้แนวทางแก้ปัญหาหรือวิธีการปฏิบัติงานเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรม มีอิสระในการคิดและปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม นำผลการประชุมไปปฏิบัติงานในโรงเรียนของตน

ธัญญา ผลอนันต์ (2546 : 59) ได้กล่าวไว้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ เน้นการร่างประสบการณ์ นำเอาไปปฏิบัติมากกว่าการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการบรรยาย การประชุมเชิงปฏิบัติการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ มีชั่วโมงการปฏิบัติมากกว่าการบรรยายทั่วไป เป็นเทคนิคการอบรมชนิดหนึ่ง

1.2.4 การประชุมสัมมนา

นนทวัฒน์ สุขผล (2543 : 27 – 28) ได้อธิบายความหมายของการสัมมนาว่า คือ การที่บุคลากรที่มีความรู้หรือปฏิบัติงานในสายงานเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกันเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ โดยมีรูปแบบการจัดคือ ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนหันหน้าเข้าหากัน ร่วมปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนรู้ความเห็น ในการที่จะสำรวจปัญหา แก้ไขปัญหา และเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้เข้าร่วมสัมมนาจะได้รับการมอบหมายให้ไปศึกษา และจัดทำเป็นรายงานในเรื่องหรือหัวข้อที่จะสัมมนา เพื่อเตรียมนำเข้าเสนอต่อที่ประชุม ซึ่งสิ่งที่ผู้เข้าร่วมสัมมนาต้องทำคือ ร่วมอภิปรายวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง เสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหาและสรุปหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

สมคิด บางโม (2545 : 92) ได้กล่าวถึงความหมายของการสัมมนาว่า เป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน หรือคล้ายกันและพบปัญหาที่เหมือน ๆ กัน เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็น หาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาทุกคน ต้องช่วยกันแสดงความคิดเห็น ปกติจะบรรยายให้ความรู้ก่อน แล้วแบ่งกลุ่มย่อย และนำผลการอภิปรายของ

กลุ่มย่อยรายงานที่ประชุมใหญ่ ข้อดีในการจัดสัมมนา คือ เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ส่วนข้อจำกัดคือ สมาชิกที่มีความรู้ วย และประสบการณ์การทำงานที่สูงกว่า อาจครอบงำความคิดของผู้เข้าร่วมการสัมมนาได้

นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2547 : 270 – 281) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์องค์ประกอบ และประโยชน์ของการสัมมนา ซึ่งวัตถุประสงค์นั้นประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญห้าประการด้วยกัน คือ

ประการที่หนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และประสบการณ์แก่ผู้เข้าร่วมสัมมนา

ประการที่สอง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้เข้าร่วมสัมมนาและวิทยากร

ประการที่สาม เพื่อค้นหาวิธีการแก้ปัญหาและแนวทางร่วมกัน
 ประการที่สี่ เพื่อให้ได้แนวทางในการตัดสินใจหรือกำหนดนโยบาย
 บางประการ

ประการที่ห้า เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมสัมมนานำหลักวิธีการที่ได้เรียนรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์

องค์ประกอบของการสัมมนา ประกอบไปด้วย

1. องค์ประกอบด้านเนื้อหา ได้แก่
 - 1.1 หัวข้อหรือเรื่องที่จะสัมมนา
 - 1.2 จุดมุ่งหมายของการสัมมนา
 - 1.3 หัวข้อให้ความรู้ที่สัมพันธ์กับเรื่องที่จะจัดสัมมนา
 - 1.4 กำหนดการสัมมนา
 - 1.5 ผลที่ได้จากการสัมมนา
2. องค์ประกอบด้านบุคคล
 - 2.1 ผู้จัดการสัมมนา
 - 2.2 วิทยากร
 - 2.3 สมาชิกผู้เข้าร่วมสัมมนา
3. องค์ประกอบด้านสถานที่อุปกรณ์และงบประมาณ
4. องค์ประกอบด้านเวลา

เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2549 : 14) ได้กล่าวไว้ว่า การสัมมนาหรือการประชุมสัมมนา คือ กระบวนการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือกลุ่มหนึ่งมาประชุมพบปะกัน

เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ แนวคิดและประสบการณ์ โดยมีเทคนิควิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น บรรยาย อภิปราย ระดมสมอง ฯลฯ โดยที่ผู้เป็นวิทยากร และผู้ที่เข้าร่วมสัมมนาที่เป็นผู้ฟังต่างมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิด ทศนคติประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นหนทางไปสู่การหาข้อสรุปร่วมกัน แล้วนำข้อมูลที่สรุปได้จากการสัมมนานั้นมาเป็นแนวทาง เพื่อการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อพัฒนาบุคคล งาน และทรัพยากรอื่น ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักรกล เทคโนโลยี การบริหารจัดการ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ไพพรรณ เกียรติโชติชัย (2545 : 4) ได้กล่าวไว้ว่า การสัมมนา หมายถึง การประชุมตามหัวข้อที่กำหนดไว้ เพื่อมุ่งหาแนวทางแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยเฉพาะ ผู้เข้าร่วมสัมมนาจะทำการอภิปรายอย่างเสรี และช่วยกันระดมความคิด หาข้อสรุปผล และเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหานั้น การสัมมนาแบบนี้ใช้ในการประชุมเรียกว่า “การประชุมแบบสัมมนา” และยังคงกล่าวอีกว่า สัมมนา หมายถึง กระบวนการเรียนการสอนนักศึกษาในระดับสูงที่จัดเป็นกลุ่ม เพื่อให้นักศึกษาได้ปรึกษาหารือ และเปลี่ยนความรู้ในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งที่ได้ศึกษาหาความรู้มาแล้วเป็นอย่างดี โดยมีอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือ การสัมมนาแบบนี้ใช้ในการเรียนการสอน เรียกว่า “การเรียนการสอนแบบสัมมนา” หรือ “การเรียนการสอนสัมมนา”

1.2.5 การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรมุ่งเพิ่มความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในสถาบัน สามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น การศึกษาดูงานและการสังเกตวิธีการทำงาน ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นศึกษาจากประสบการณ์จริง ทำให้เกิดการพัฒนางานจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่สถาบันและต่อบุคลากรควบคู่กันไป และได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการศึกษา ดังนี้

นนทวัฒน์ สุขผล (2543 : 30) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาในรูปแบบการศึกษาดูงานหรือการทัศนศึกษา (Field Trip) ว่าเป็นการนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่น นอกสถานที่อบรม เพื่อให้พบเห็นของจริงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ตลอดจนสร้างความสนใจและความกระตือรือร้น สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม แต่มีข้อจำกัดต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายมาก ต้องได้รับความร่วมมือกับทุกฝ่าย โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่จะไปศึกษา ต

ธัญญา ผลอนันต์ (2545 : 59) ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาดูงานเป็นการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศ และสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มในทางที่ดีขึ้น ตลอดจนเป็นการ

เรียนรู้นอกสถานที่ โดยเน้นให้เห็นสถานการณ์จริง ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่ควรคำนึงถึงสามประการใหญ่ ๆ คือ

1. หน่วยงานที่เลือกต้องมีความเหมาะสมกับลักษณะงาน ที่ผู้เข้าร่วมศึกษางานปฏิบัติอยู่ และการนำมาใช้ประโยชน์ต่อองค์กรเมื่อไปศึกษาดูงานเสร็จสิ้นแล้ว
2. วัตถุประสงค์ของการไปศึกษาดูงาน ควรมีการระบุอย่างชัดเจนว่าองค์กรต้องการให้เกิดความรู้ด้านใดต่อบุคลากร มุ่งเน้นประสบการณ์ด้านใด เพราะหากไม่มีการกำหนดที่ชัดเจนจะเป็นการเสียเวลา
3. หลังเสร็จสิ้นภารกิจไปศึกษาดูงาน ผู้บริหารควรให้บุคลากรเขียนสรุปรายงานการไปศึกษาดูงานเสนอต่อผู้บริหาร ว่าการศึกษาดูงานบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด

สมเพียร เทียนทอง (2542 : 36) ได้กล่าวถึงการศึกษาดูงาน ไว้ว่าเป็นกิจกรรมการพัฒนามูลฐานในลักษณะที่เรียกว่า การศึกษานอกสถานที่ ซึ่งบุคลากรได้ไปเยี่ยมชมสถานที่จริงอย่างหลากหลาย สามารถนำสิ่งต่าง ๆ ที่ได้พบเห็นเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน การศึกษาดูงานจึงเป็นการกระตุ้นให้ได้พัฒนาและปรับปรุงการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร

เพ็ชร ฐประวิษฐ์ (2549 : 21) กล่าวว่า การส่งไปศึกษาดูงาน (Study Tour) ยังสถาบันการศึกษาหรือยังสถานประกอบการบางแห่งที่พิจารณาแล้วว่าจะเป็นประโยชน์ต่อบุคคลหรือผู้ไปศึกษาดูงาน ทั้งในแง่ความคิด มุมมองและการก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ การไปศึกษาดูงานสามารถไปดูได้ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

ไตรรัตน์ โกศลพลากรณ์ (2541 : 352) กล่าวว่า iver การดูงานเป็นอีกรูปแบบหรือวิธีการหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนามูลฐานในองค์กร มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อที่จะให้บุคลากรได้เห็น ได้ยิน ได้สัมผัสต่อปรากฏการณ์ใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม และให้บุคลากรได้นำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานในองค์กรต่อไป เช่น บริษัทส่งผู้บริหารไปดูงานเอ็กซ์โป ณ ต่างประเทศ เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าในวิทยาการสมัยใหม่ เป็นต้น โดยทั่วไปแล้วการดูงานอาจเกิดขึ้นได้ทั้งดูงานในประเทศหรือต่างประเทศ วิธีการนี้นิยมนำไปใช้ในการพัฒนามูลฐานระดับผู้บริหาร ความสำเร็จหรือประสิทธิผลของการพัฒนามูลฐานโดยวิธีการดูงานอาจวัดได้จากการติดตามผลในแง่ของการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานในหน่วยงาน

2. การศึกษาต่อ

การศึกษาต่อเป็นการพัฒนาตนเองอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ดังที่ได้มีผู้ให้ความหมายของการศึกษาต่อ ดังนี้

อุคร ชื่นกลิ่นธูป (2537 : 33) ได้กล่าวถึงความหมายของการศึกษาของข้าราชการพลเรือนไว้ว่า เป็นการพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยเพิ่มพูนความรู้ การเรียน การทำวิจัย ตามสถาบันการศึกษาจนสำเร็จการศึกษาได้รับปริญญาบัตร หรือประกาศนียบัตร หลังจากจบหลักสูตรนั้น ๆ ทั้งนี้ยังหมายความรวมถึงการฝึกฝนภาษา การรับการปฐมนิเทศก่อนเข้ารับการศึกษา การฝึกอบรม หรือการดูงานอันเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ปภาวดี ประจักษ์สุภนิตติ และ กิ่งพร ทองใบ (2544 : 98) ได้กล่าวว่า การให้การศึกษาเป็นกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงสมรรถนะของพนักงาน หรือบุคคลที่ทำงานในองค์กร ให้ทำงานดีขึ้นและเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ การศึกษามีจุดเน้นที่บุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์มากกว่างาน วัตถุประสงค์ของการศึกษา ก็เพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กรกับเป็นการพัฒนาเรื่องอาชีพ หากจะมีการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำหน้าที่การผลิตให้มีตำแหน่งสูงขึ้นในระดับบริหาร กล่าวคือ เลื่อนขึ้นเป็นหัวหน้างาน การให้การศึกษาทางด้านทัศนคติที่เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ และการบังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับโครงการการศึกษาของบุคคล เนื่องจากคนที่ย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่จะเผชิญกับความสัมพันธ์แบบใหม่ที่ตนยังไม่คุ้นเคย การให้การศึกษาเรื่องใหม่จึงเป็นความจำเป็นเพื่อที่จะปรับตัวทำหน้าที่ในสิ่งแวดล้อมใหม่ได้

พินิจ ภูทับทิม (2543 : 52) ได้กล่าวถึงความหมายของการศึกษาต่อไว้ว่า การส่งเสริมให้ข้าราชการได้มีโอกาสไปศึกษาต่อเป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่ง ในกระบวนการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการศึกษา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการให้การศึกษาอบรม “คน” ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ให้มีคุณภาพ ปัญหาที่เคยได้รับทราบมาก็คือ เกี่ยวกับความรู้ของครู ซึ่งปรากฏว่าในระยะปีแรกที่ครูสำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาต่าง ๆ มาทำงานการสอนของครูจะมีคุณภาพสูงเท่ากับวุฒิที่เรียนมา แต่ต่อไปคุณภาพและความรู้จะลดลง เมื่อนานไปจะเหลือเพียงแต่ระดับชั้นที่ครูทำการสอนอยู่เท่านั้น ดังนั้น บุคลากรทางการศึกษาจะต้องได้รับการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม การให้โอกาสแก่ข้าราชการเพื่อศึกษาต่อ หรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และช่วยให้เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน ทำให้ข้าราชการมีความมั่นใจในตัวเอง เข้าใจจุดหมายในการทำงานที่ดีขึ้น และโอกาสที่จะได้เลื่อนฐานก็มีมากขึ้น ย่อมเป็นเรื่องจำเป็นและ

เป็นผลตอบแทนที่ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม เพราะนอกจากจะเป็นการส่งเสริมกำลังใจแก่ข้าราชการแล้ว ยังเป็นการสร้างบรรยากาศทางวิชาการ และสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างกันต่อไปด้วย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549 : 333 – 344) ได้กล่าวถึงการศึกษาต่อว่า สามารถแบ่งออกเป็นสามลักษณะคือ “การศึกษาต่อในภาคปกติ” หมายความว่า การศึกษาโดยใช้เวลาราชการเต็มเวลา “การศึกษาต่อภาคนอกเวลา” หมายความว่า การศึกษาโดยใช้เวลาราชการบางส่วนหรือไม่ใช้เวลาราชการ และ “การศึกษาต่อภาคฤดูร้อน” หมายความว่า การศึกษาโดยใช้เวลาราชการตามที่สถานศึกษา หน่วยงานของทางราชการหรือครูสภাজัดขึ้นในภาคฤดูร้อน และการศึกษาต่อของข้าราชการครูแบ่งออกเป็นสองประเภท ประเภทแรกคือ ประเภทที่เจ้ากรมแจ้งสังกัดส่งไปศึกษา และประเภทที่สองคือ ประเภทที่ต้องไปสมัครเองหรือคัดเลือกในสถานศึกษา

ข้าราชการที่จะไปศึกษาต่อในภาคปกติต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. อายุไม่เกินสี่สิบห้าปีบริบูรณ์ นับถึงวันที่สิบห้ามิถุนายนของปีที่จะเข้าศึกษาต่อ เว้นแต่ได้รับอนุญาตจากอธิบดีกรมเจ้าสังกัด เป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย
2. ปฏิบัติราชการด้วยดี มีความประพฤติเรียบร้อย และไม่อยู่ระหว่างลงโทษทางวินัย เว้นแต่โทษภาคทัณฑ์ ข้าราชการที่ถูกลงโทษตัดเงินเดือน จะไปศึกษาต่อได้เมื่อพ้นโทษตัดเงินเดือนแล้ว หรือเป็นผู้ถูกลงโทษลดขั้นเงินเดือนจะไปศึกษาต่อได้ หลังถูกลงโทษลดขั้นเงินเดือนมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่าหกเดือน และข้าราชการที่อยู่ระหว่างเวลาไปศึกษาต่อภายในประเทศภาคปกติ จะสมัครสองหรือสอบคัดเลือกเพื่อไปศึกษาต่อหรือฝึกอบรมอื่นใดมิได้
3. มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามที่สถานศึกษานั้น ๆ กำหนด
4. ต้องมีเวลาราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่ายี่สิบสี่เดือนเต็ม ทั้งนี้ นับถึงวันที่สิบห้ามิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษา ถ้ากรมเจ้าสังกัดมีความจำเป็นอย่างอื่นที่จะต้องให้ข้าราชการที่มีเวลารับราชการติดต่อกันน้อยกว่ายี่สิบสี่เดือนเต็ม แต่ไม่น้อยกว่าสิบสองเดือนเต็มไปศึกษาต่อในสาขาวิชาที่เป็นประโยชน์ และจำเป็นอย่างอื่นในการพัฒนาการเรียนการสอนของกรมและสถานศึกษาในสังกัด เนื่องจากเป็นสาขาวิชาที่ขาดแคลน ให้กรมเจ้าสังกัดพิจารณาอนุญาตเป็นราย ๆ ไป
5. ข้าราชการที่เคยได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อในภาคปกติ หรือศึกษาต่อในต่างประเทศ แล้วจะศึกษาต่ออีก ต้องกลับไปปฏิบัติราชการเป็นเวลาไม่น้อยกว่าตามที่กำหนดไว้ในข้อสี่ แต่ถ้าเจ้ากรมสังกัดมีความจำเป็นอย่างอื่นที่จะต้องให้ข้าราชการซึ่งกลับมาปฏิบัติราชการไม่ครบตามกำหนดไปศึกษาต่ออีก ให้กรมเจ้าสังกัดพิจารณาอนุญาตเป็นราย ๆ ไป

ข้าราชการที่จะไปศึกษาต่อภาคนอกเวลาต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้ คือ

1. ผู้ใช้เวลาบ่งสาวนไปศึกษา

1.1 มีอายุไม่เกินสี่สิบห้าปีนับถึงวันที่สิบห้ามิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษา แต่กรมเจ้าสังกัดเห็นสมควรหรือมีความจำเป็นจะให้ผู้มีอายุเกินสี่สิบห้าปีบริบูรณ์ไปศึกษาก็ให้อยู่ในดุลพินิจของกรมเจ้าสังกัดพิจารณาอนุญาตเป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย

1.2 ข้าราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคต้องมีเวลารับราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่าสิบสองเดือนเต็ม ทั้งนี้ นับถึงวันที่สิบห้ามิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษาต่อ

2. ผู้ที่ไม่ต้องใช้เวลาราชการไปศึกษา ไม่อยู่ตามเงื่อนไขข้อหนึ่ง

ข้าราชการที่จะไปศึกษาต่อภาคฤดูร้อนมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอนุญาต ดังนี้ คือ

2.1 วิชาที่จะศึกษาต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่

2.2 เป็นผู้ที่ยังคงับบัญชาชั้นต้นรับรองว่า หากไปศึกษาต่อแล้วจะไม่เกิดความเสียหายแก่ทางราชการ

2.3 จำนวนข้าราชการในสำนักงาน ระดับกอง ที่จะได้รับอนุญาตให้ศึกษาต่อภาคฤดูร้อนรวมกันทั้งสิ้นต้องไม่เกินร้อยละยี่สิบ ของจำนวนข้าราชการทั้งหมดในสำนักงานนั้น ๆ แต่ถ้าสำนักงานใดมีข้าราชการต่ำกว่าสิบคน ให้อยู่ในดุลพินิจของกรมเจ้าสังกัด จำนวนข้าราชการในสถานศึกษาที่จะได้รับอนุญาตให้ศึกษาต่อภาคฤดูร้อนให้อยู่ในดุลพินิจของหัวหน้าสถานศึกษานั้น ๆ

2.4 ถ้าสำนักงานใดมีผู้ขออนุญาตไปศึกษาต่อภาคฤดูร้อนเกินกว่าจำนวนที่จะอนุญาตให้ได้ ให้พิจารณาผู้ที่มีอายุราชการมากกว่า

3. การพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเอง เป็นวิธีการที่เปิดโอกาสให้บุคคลได้ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองเป็นสำคัญ ตามความพร้อม ความสะดวก และความสนใจของตนเอง โดยอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่นน้อยที่สุด ซึ่งได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการพัฒนาตนเอง ดังนี้

รุ่งทิวา ทองปลิว (2542 : 32) ได้กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคคล เพราะถ้าผู้บริหารไม่พัฒนาตนเองแล้ว การพัฒนาผู้ร่วมงานย่อมไม่ได้ผล มีหลายวิธีการที่ผู้บริหารจะเลือกใช้พัฒนาตนเองและส่งเสริมให้ผู้ช่วยพัฒนาตนเอง คือ

1. มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเอง
2. แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด กับคนที่ให้บริการผู้อื่น
3. ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการต่าง ๆ

4. ติดตามความเคลื่อนไหวที่เกี่ยวกับนโยบาย และโครงสร้างของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง

5. ติดตามความเคลื่อนไหวที่เกี่ยวกับนโยบายและโครงสร้าง

6. เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส

7. หาโอกาสเป็นผู้นำอภิปรายและเป็นวิทยากรในบางโอกาส

8. เป็นสมาชิกขององค์กรทางวิชาการที่น่าสนใจ

9. หาโอกาสไปศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้อง

10. หาโอกาสเข้าศึกษาในบางวิชาจากสถาบันการศึกษาชั้นสูง

11. เป็นสมาชิกของสมาคมซึ่งเป็นที่น่าสนใจ

เกศรา รักษาติ (2549 : 33) ได้อธิบายถึงการมีวิสัยทัศน์ส่วนตน(Personnel Vision) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร (Corporate Vision) อันจะส่งผลถึงการพัฒนาตนเองของบุคลากร หากสมาชิกองค์กรมีการเรียนรู้ถึงการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตน การสร้างเป้าหมายส่วนตัวในการทำงานในแต่ละวัน แต่ละสัปดาห์ตลอดไป จนถึงการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับงานที่กำลังทำอยู่ ให้สอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การมีวิสัยทัศน์จะทำให้เราใฝ่เรียน ใฝ่รู้ ทุ่มเท ฝึกฝน พัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อที่จะได้มีความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพของตนเอง

สมเพียร เทียนทอง (2542 : 23) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาตนเองไว้ว่า การพัฒนาตนเองอันได้แก่ การที่หน่วยงานจัดหรือส่งเสริมให้บุคคลได้พัฒนาตนเอง เช่น การศึกษาคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาค้นคว้าประกอบการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อนอกเวลา การเข้าหลักสูตรฝึกอบรม การประชุมทางวิชาการ การดูงาน เป็นต้น

สุวิทย์ มูลคำ (2549 : 313) ได้กล่าวถึงการพัฒนาตนเองว่า ครูและบุคลากรมืออาชีพ ควรมีแนวคิดในการพัฒนาตนเอง ว่าควรจะสำรวจตนเองว่า ควรพัฒนาตนเองในด้านใดก่อนเป็นอันดับแรก ประการที่สองคือ กำหนดจุดพัฒนาและเลือกวิธีการพัฒนาตนเอง ประการที่สาม สัมมนาปฏิรูปการเรียนรู้ ประการที่สี่ ลงมือปฏิบัติ ทบทวน ใด්ර์ตรง ประการที่ห้า สรุป และสร้างความรู้จากการปฏิบัติจริง ประการที่หก แลกเปลี่ยนความรู้ และประการสุดท้าย คือ ปรับเปลี่ยนความคิด สานต่อความคิด

ชัยยุทธ์ บุญสวัสดิ์ (2543 : 240) ได้กล่าวถึง การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่ โดยการใช้การบริหารแบบจัดการไว้ว่า การบริหารโรงเรียนยุคใหม่นั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการปฏิรูปการเรียนรู้ ต้องจัดการศึกษาให้นักเรียนอย่างมีความสุข เป็นคนเก่ง และคนดีมีคุณภาพ ครูต้องพัฒนาคน พัฒนาเด็กให้เป็นผู้นำของสังคม เป็นคนที่สมบูรณ์พร้อมทั้ง

ร่างกาย สติปัญญา สังคม อารมณ์ และจิตใจ โรงเรียนดำเนินการบริหารจัดการโดยไม่ยึดติดระเบียบแต่นำความพึงพอใจของผู้รับบริการ คือ นักเรียน และผู้ปกครอง ให้ความสำคัญพลวัติและศักยภาพของความเป็นมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับหลักทฤษฎี

จุมพล หนิมพานิช (2544 : 179 – 180) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาตนเอง ไว้ว่า

1. วิธีการพัฒนาตนเองตามปกติวิสัย เป็นวิธีครอบคลุมการเรียนรู้แบบ

การลองผิดลองถูก การอยากลองทำสิ่งแปลกใหม่ และความต้องการที่จะทำให้สิ่งที่มีอยู่แล้วดีขึ้นเป็นการเรียนรู้ที่ไม่ผ่านสถาบันการศึกษา ไม่มีหลักสูตรและเป็นไปโดยธรรมชาติ การเลียนแบบเป็นวิธีการพัฒนาตนเองที่ถือเป็นพื้นฐานการสืบต่อการดำรงชีวิตขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรม วิถีชีวิตที่มนุษย์เรียนรู้จากการเลียนแบบตั้งแต่ยังเป็นเด็กจนเติบโต การเลียนแบบจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการมีความคิดค้นเปลี่ยนแปลง และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในที่สุด เช่น การเรียนแบบเสียรูปแบบพ่อแม่ ญาติมิตร เพื่อนและสมาชิกในสังคม การเลียนแบบจะแนบเนียนและเหนือชั้นขึ้นไปตามวัยและประสบการณ์ การลองผิดลองถูกเป็นวิถีทางพัฒนาตนเองที่จะทำให้มนุษย์เกิดการเรียนรู้ได้ดีและคงทน แม้ว่าอาจจะต้องลงทุน บางครั้งก็แลกด้วยสิ่งมีค่าหรือด้วยชีวิต การอยากลองทำสิ่งแปลกใหม่เป็นวิธีการที่ธรรมชาติให้มนุษย์และสัตว์มีความอยากรู้ และอยากลองสิ่งที่ไม่เคยมี ในที่สุดก็นำไปสู่การค้นพบ แนวคิด แนวทางใหม่ และการค้นพบตนเอง ในที่สุด ความต้องการที่จะทำให้สิ่งที่มีอยู่แล้วดีขึ้นเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ไม่อยากอยู่กับที่ จึงประสงค์ที่จะทำสิ่งที่ไม่เคยทำ เมื่อได้แล้วก็อยากทำให้ดีขึ้น ในเส้นทางแห่งการปรับปรุงสิ่งเหล่านั้น มนุษย์ก็ได้พัฒนาตนเองในที่สุด

2. วิธีการพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ เป็นวิธีการหาความรู้

จาก

2.1 สถาบันศาสนาแห่งวิทยบริการ ได้แก่ วัด โบสถ์ มัสยิด เป็นสถาบันพัฒนาจิตใจเพื่อให้เป็นคนดี มีคุณธรรม ได้ศึกษาหลักธรรมศาสนาที่ตนนับถือ เช่น ชาวพุทธก็ได้ปฏิบัติสมาธิเพื่อความสงบของจิตใจและเพื่อมรรคผลที่สูงกว่า

2.2 แหล่งวิทยบริการ อาจอยู่ในที่ทำงานและในชุมชน ที่ทำงานในรูปแบบห้องสมุด ห้องอ่านหนังสือ ห้องสารสนเทศ ห้องสื่อสารไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ แหล่งวนอุทยาน อุทยานการศึกษา ศูนย์ประวัติศาสตร์ที่ประมวลสรรพความรู้เฉพาะด้านไว้ให้ผู้สนใจเข้าไปศึกษาหาความรู้ตามความสนใจ

กล่าวโดยสรุป การที่บุคคลจะมีการพัฒนาตนเองที่ดี ทุกคนต้องเปิดใจยอมรับและพร้อมที่จะรับการพัฒนาตนเอง เพื่อให้ตนมีความรู้ ความสามารถ ให้ทันต่อสภาพ

สังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ ผู้บริหารเองก็ควรจะมีส่วนสนับสนุนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร

หลักในการพัฒนาบุคลากร

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 133 – 134) กล่าวถึง หลักการ เหตุผล และความจำเป็นในการที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากร โดยสรุป ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนา วิจัยความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาแต่ละคน
2. การพัฒนาการของคนนั้นเป็นกิจกรรมตั้งแต่เกิดจนตาย การพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้าทำงานจนถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ
3. ระบบโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ทั้งเพื่อเตรียมคนไปรับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งรูปเป็นคณะ และทั้งเป็นรายบุคคล และบทบาทนี้จะต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ
4. จุดประสงค์ประการแรกในการพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบโรงเรียนให้สูงขึ้น และในกรณีเช่นนี้จำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานได้สามารถทำงานให้สอดคล้องกันและด้วยคุณภาพที่ได้ระดับทัดเทียมกัน
5. ระบบโรงเรียนควรจะถือว่าการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นการลงทุนรูปแบบหนึ่งที่จะได้ผลในระยะยาว นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการที่จะดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับโรงเรียนนั้น ๆ มากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่ระบบโรงเรียนนั้นโดยตรง

ส่วน พงศธร พัทธภัยคำพล(2540 : 54) กล่าวถึงหลักการพัฒนาบุคลากรไว้ เช่นเดียวกันว่า

1. ต้องมีแผนงานหรือโครงการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ
2. ถือเป็นการกิจที่สำคัญของหน่วยงานต้องกำหนดไว้ในนโยบายหรือแผนงาน จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
3. ให้บุคลากรเห็นคุณค่า ว่าการพัฒนานั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับตัวเองและความเจริญของหน่วยงาน เมื่อบุคลากรเห็นคุณค่าของการพัฒนาแล้ว เขาจะเต็มใจรับการพัฒนา และให้ความร่วมมือกับกิจกรรมเพื่อการพัฒนาเป็นอย่างดี

4. มุ่งประโยชน์ของหน่วยงานและของบุคลากร ไม่ควรมุ่งแต่ประโยชน์ของหน่วยงานแต่เพียงฝ่ายเดียว

5. พัฒนาบุคลากรทุกฝ่าย และทุกคน

6. ไม่กระทบกระเทือนต่อกิจการของหน่วยงานหรือโรงเรียน

7. เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

ธีรศักดิ์ คงสวัสดิ์ (2548 : 13 – 14) ได้อธิบายถึงหลักในการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรควรเน้น ความต้องการของบุคลากรเป็นหลัก หรือยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง คือ จัดในลักษณะ (Training Needs) มากกว่า (Training Wants) ซึ่งรูปแบบหลังจะเป็นความต้องการของผู้บริหาร หรือหัวหน้างานมากกว่าความต้องการของบุคลากรจริง ๆ โดยรูปแบบของการพัฒนาควรเปิดกว้าง กล่าวคือ หลากหลายในการปฏิบัติมากยิ่งขึ้น เช่น การที่บุคลากรพัฒนาตนเองด้วยการอ่านหนังสือ ศึกษาจาก CD และการไปเรียนแบบ (One the Job Training) เป็นต้น

จากหลักการพัฒนาบุคลากร เป็นการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคคลในองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรนั้น ต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรเป็นหลัก จะต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาและมองเห็นคุณค่าในสิ่งที่ได้รับการพัฒนา

ทฤษฎีความต้องการ

ความต้องการ นับว่าเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคลากรถูกกระตุ้นและเป็นแรงผลักดันให้เกิดความปรารถนาที่จะสนองตอบต่อความต้องการของตนในเรื่องต่าง ๆ บนพื้นฐานหรือสมมติฐานที่ว่า มนุษย์มีความต้องการ และพฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากความต้องการ ซึ่งจากการศึกษาของนักจิตวิทยาที่ทำการศึกษเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป คือ

เฟรนช์และเบลล์ French and Bell (อ้างใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540 : 54) กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการ และมีความคาดหวังในการใช้เหตุผลของตนเองและ ใช้ความพยายามปฏิบัติงานในองค์กรให้ดีที่สุด จึงต้องมีโมทัศน์ที่กว้างไกลในการวางแผนพัฒนา คือ มนุษย์เราสามารถพัฒนาได้ในด้านส่วนตัวและสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาทในการที่จะทำให้คนทำงานร่วมกัน(collaboration) ตั้งเป้าหมาย(Goal setting) วินิจฉัยและแก้ปัญหา(diagnosing and solving problems) และนำแผนไปปฏิบัติ(implementing plan)

การศึกษาความต้องการของมาสโลว์ Maslow (อ้างถึงใน ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2542 : 44) ซึ่งได้กล่าวถึงความต้องการไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้น 5 ขั้น ด้วยกัน ได้แก่

1. ความต้องการด้านร่างกาย(Physiological Needs) ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการที่เกิดจากแรงขับพื้นฐาน เช่น ความหิว ความง่วง ความกระหาย ถ้าความต้องการในขั้นแรกนี้ไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการในลำดับนี้จะได้รับการพัฒนา
 2. ความต้องการเกี่ยวกับความปลอดภัย(Safety Needs) เมื่อความต้องการขั้นแรกบรรลุผลดีแล้ว มนุษย์จะต้องมีความปลอดภัยในชีวิต ซึ่งรวมถึงความปลอดภัยทางด้านร่างกาย ความต้องการที่จะอยู่ในระเบียบแบบแผน และสามารถที่จะคาดการณ์ได้ถึงความปลอดภัยในระยะเวลาต่อไปในอนาคต
 3. ความต้องการเกี่ยวกับความรัก (Love and Belonging Needs) ความต้องการในขั้นที่ 3 นี้ ก่อให้เกิดความต้องการความรัก ซึ่งนอกจากความรัก ความเสน่หาแล้วยังรวมถึงความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความพึงพอใจ การมีส่วนร่วมในงานและกลุ่มสังคมอีกด้วย
 4. ความต้องการที่จะได้รับความนิยมนยกย่อง มีเกียรติยศ (Esteem Needs) ความต้องการด้านนี้มีอยู่ 2 อย่าง ได้แก่ การตัดสินใจของตนเองในเรื่องความมั่นคง ความสำเร็จ ความสามารถที่เพียงพอ และการมอบความไว้วางใจ อย่างที่สอง คือ ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับ ความสนใจ และการรู้ซึ่งถึงคุณค่า
 5. ความต้องการที่จะรู้ถึงความสามารถที่แท้จริง (Self Actualization) นับว่าเป็นขั้นสูงสุดของความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์ ถ้าหากมนุษย์ประสบผลสำเร็จในความต้องการทั้งสี่ขั้นแล้ว จำทำให้รู้สึกต้องการที่จะหาโอกาสทำกิจกรรมที่ตนเองพอใจที่จะนำไปสู่ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง ซึ่งจะเกิดขึ้นได้เมื่อสร้างความสามารถนั้นให้เกิดความก้าวหน้าจนถึงขีดสูงสุด
- เฮอเบอร์ก Herberg(อ้างถึงใน ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2542 : 46 – 47) มองว่าความต้องการมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนงานในหลาย ๆ ด้านด้วยกัน ความต้องการอาจจะแบ่งออกได้เป็นสองประเภท คือ ความต้องการต่อ “ปัจจัยอนามัย” (hygiene factors) และความต้องการต่อ “ปัจจัยมูลเหตุจูงใจ” (motivation factors) และความต้องการสองประเภทนี้มีความเป็นอิสระจากจากกัน ปัจจัยอนามัยเป็นปัจจัย ที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงาน ซึ่งรวมถึงนโยบายของบริษัท การบริหาร การควบคุม สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงิน สถานภาพ และความมั่นคงในหน้าที่การงาน ส่วนปัจจัยมูลเหตุจูงใจที่เกี่ยวกับงานโดยตรง ซึ่งรวมถึงความสำเร็จ การที่คนอื่นยอมรับผลงานของตน ความรับผิดชอบงานที่เพิ่มขึ้น งานที่ท้าทาย และความเจริญงอกงามและพัฒนาการ เฮอเบอร์ก ได้เสนอว่า วิธีที่จะทำให้คนงานมีความพึงพอใจต่องานนั้นจะต้องเน้นงานเป็นหลัก หรือเรียกว่า “การปรุงแต่งงาน” (job enrichment)

ทฤษฎีอาร์จีของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory) (อ้างถึงในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549 : 286 – 287) นักจิตวิทยาคลีย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) ได้พัฒนามาจากแนวคิดทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ให้มีความต้องการเพียง 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence Needs) ได้แก่ ความต้องการทางร่างกาย และ วัตถุ เช่น อาหาร น้ำ รวมทั้งเงินเดือน ประโยชน์บริการ และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น

2. ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness Needs) ได้แก่ ความต้องการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ครอบครัว กลุ่มเพื่อน กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มวิชาชีพ เป็นต้น

3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) ได้แก่ ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ ให้ผู้อื่นยอมรับและยกย่อง

อัลเดอร์เฟอร์ เห็นว่า ความต้องการของแต่ละบุคคลย่อมเป็นไปตามลำดับขั้นตอน แต่ในกรณีที่พยายามแล้วเกิดความล้มเหลวในความต้องการด้านอื่น ๆ ก็อาจจะหันไปสู่ความต้องการในระดับต่ำอีก เช่น พนักงานที่ล้มเหลวในความก้าวหน้าอาจจะทำให้เกิดแรงจูงใจที่ต้องการด้านความต้องการขึ้นมาอีก เป็นต้น

สำหรับ แมคเคลเลนแลนด์ McClelland (อ้างใน ดิน ปรัชญพทฺธิ์, 2542 : 47) มองว่าคนมีความต้องการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการที่จะเข้าร่วมผูกพันกับผู้อื่น (need for affiliation – n Aff) บุคคลที่มีความต้องการทางด้านนี้สูงจะเป็นผู้ที่คำนึงถึงคุณภาพของความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้อื่น ความสัมพันธ์ทางสังคมจึงได้รับการเน้นเหนือการทำงานให้สำเร็จ

2. ความต้องการที่จะมีอำนาจ (need for power – n Pow) บุคคลที่มีความต้องการทางด้านนี้สูงจะให้ความสำคัญแก่การแสวงหาและใช้อำนาจบังคับบัญชาเพื่อเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและเอาชนะผู้อื่นด้วยการถกเถียง

3. ความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ (need for achievement – n Ach) บุคคลที่มีความต้องการทางด้านนี้สูงจะมีลักษณะเด่น ๆ คือ เป็นผู้ที่ชอบวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่มีความเป็นไปได้ที่จะทำอะไรให้สำเร็จ เป็นผู้ที่มีมองว่าเงินเป็นเครื่องวัดผลงานและเป็นเครื่องมือในการประเมินผลความก้าวหน้า และสุดท้ายพยายามแสวงหาสถานการณ์ ซึ่งสามารถที่จะได้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับการปฏิบัติงานของตน

จากทฤษฎีดังกล่าว สรุปได้ว่า ความต้องการของบุคคลเป็นแรงจูงใจที่แสดงออกในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หากได้รับแรงจูงใจในทางที่ดีและสร้างสรรค์ ก็จะทำให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ

4. ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากร

Mondy R. Wayne และคณะ (1999 : 258 – 261) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย

1. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
2. ความตั้งใจและความมุ่งมั่นของทีมงาน
3. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
4. ขนาดและความซับซ้อนขององค์กร
5. การรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์
6. เทคนิค วิธีการ การถ่ายทอดความรู้
7. ผลการปฏิบัติงานของภารกิจหลักอื่น ๆ ด้านบุคลากร

การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ต้องได้รับการสนับสนุนด้วยความจริงใจและมีการแจ้งให้ทราบโดยทั่วกันภายในองค์กร ซึ่งการสนับสนุนจากผู้บริหารจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงการเตรียมการในการจัดหาทรัพยากรด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นที่ต้องการนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ในหลาย ๆ องค์กรต้องเปลี่ยนบทบาทของตนเองเนื่องจากได้รับผลกระทบจากเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ ๆ ความต้องการสิ่งใหม่ ๆ ของลูกค้า รวมทั้งคุณภาพของสินค้าและบริการที่ดี จากผลกระทบเหล่านี้ทำให้ต้องมีการพัฒนาการทำงานของเจ้าหน้าที่ ตั้งแต่ระดับล่างไปจนถึงระดับผู้จัดการ โดยเป็นการพัฒนาในลักษณะของการทำงานเป็นทีม เพื่อไม่ให้งานของบุคลากรลดต่ำกว่าที่องค์กรกำหนดไว้ จึงทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาจากรูปแบบหนึ่งไปเป็นรูปแบบอื่นที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ด้านพฤติกรรมและความรู้พื้นฐานของบุคลากรแต่ละคนด้วย เพื่อให้สามารถจัดรูปแบบการพัฒนาได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่เขามี เพื่อป้องกันและทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความสำเร็งนั้น อาจต้องพิจารณาถึงระดับของการเรียนรู้ และทักษะ การสื่อสารของบุคลากรเพื่อให้สามารถจัดรูปแบบการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม การที่จะประสบความสำเร็จในด้านบุคลากรนั้น ต้องเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

เดชวิทย์ นิลวรรณ (2548 : 98 – 99) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็งนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินการของกิจการอย่างรอบคอบ ว่าปัจจัยใดส่งผลในแนวทางใดและเป็นไปในทิศทาง

ที่ต้องการหรือไม่ ทั้งนี้ ต้องจัดการให้ปัจจัยเหล่านั้นสะท้อนผลในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องกัน ได้แก่ นโยบาย ความเป็นผู้นำ ทรัพยากร และการจูงใจ

1. นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

องค์กรต่าง ๆ จะมีแนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในมิติที่แตกต่างกันหรือเหมือนกันนั้น ขึ้นอยู่กับว่าฝ่ายบริหารขององค์กรได้ให้ความสำคัญต่อบุคลากรมากน้อยเพียงใด หากมองในมิติของค่าใช้จ่าย ฝ่ายบริหารจะมีแนวคิดที่ว่า บุคลากรเป็นเพียงผู้อาศัยและทำตามคำสั่งเท่านั้น การคิดที่จะพัฒนาบุคลากรก็จะไม่เกิดขึ้น แต่หากมองในมิติของการลงทุน ฝ่ายบริหารจะมีแนวคิดว่า บุคลากรเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นการคิดที่จะพัฒนาบุคลากรจะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เริ่มตั้งแต่การให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากร จนถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารและแนวทางในการปฏิบัติต่อไป จะเห็นว่าการมองในมิติที่ต่างกันจะส่งผลต่อแนวคิดและกระบวนนโยบายอย่างสำคัญ ในการกำหนดทิศทางของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. ความเป็นผู้นำของฝ่ายบริหาร

ความเป็นผู้นำของฝ่ายบริหาร เป็นความกล้าที่ผู้บริหารจะแสดงให้เห็นทุกคนเห็นว่าได้ให้ความสนใจและเอาใจใส่อย่างจริงจังต่องานพัฒนาบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ด้วยการแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่พร้อมจะพัฒนาตนเองตลอดเวลา นอกจากนี้ยังต้องจัดสรรงบประมาณมาสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาอย่างเพียงพอคุ้มค่าต่อการลงทุน ดังนั้นผู้บริหารต้องชี้แนะให้ฝ่ายปฏิบัติมองเห็นคุณค่าของตนเองและกล้าตัดสินใจ เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. ทรัพยากร

ทรัพยากรเป็นปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่ง โดยองค์กรต้องจัดสรรงบประมาณไว้ให้เพียงพอ กระจายลงสู่ทุกหน่วยงานด้วยความยุติธรรม ไม่กระจุกแต่เฉพาะฝ่ายบริหารหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง รวมทั้งความเสมอภาคในโอกาสที่ทุกคนจะได้รับการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจทางบวกและเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่สำคัญยิ่งแก่บุคลากร ดังนั้น วิธีการบริหารที่ยึดหลักความยุติธรรม และความเสมอภาคในการให้โอกาสสำหรับทุกคนจึงเป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. การจูงใจ

การจูงใจเป็นการใช้ตัวล่อในลักษณะของการให้ผลตอบแทนต่าง ๆ ที่ คาดว่าน่าจะตรงกับความต้องการของบุคลากร เพื่อนำไปพัฒนางานของตนเองให้ดีขึ้น ซึ่งการมีแรงจูงใจ

จะทำให้เกิดความกระตือรือร้นอยากจะก้าวหน้าในงาน ทั้งนี้การจูงใจในการพัฒนาตนเองของบุคลากรจะประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของความสมัครใจและความมุ่งมั่นของตัวบุคลากรเอง การจูงใจนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ การจูงใจภายนอกและการจูงใจภายใน

4.1 การจูงใจภายนอก เป็นแรงผลักดันจากภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากร การจูงใจภายนอกส่วนใหญ่จะอยู่ในลักษณะของผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเป็นหลัก เช่น เงินเดือน สวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และการให้การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร เป็นต้น

4.2 การจูงใจภายใน เป็นแรงผลักดันจากภายในตัวเองส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากร การจูงใจภายในจะเน้นในเรื่องความภูมิใจและการเห็นคุณค่าของตนเอง เช่น ให้อำนาจ บทบาท ความรับผิดชอบ หน้าที่ ตำแหน่งงาน การเรียนรู้สิ่งใหม่ ความผูกพันระหว่างตนเองกับองค์กร และการพัฒนาตนเอง เป็นต้น

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 327 – 329) กล่าวว่าปัจจัยสำคัญที่จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภายในองค์กร มีสาเหตุที่พอสรุปได้คือ ความล้าหลังของพนักงาน เทคโนโลยีก้าวหน้า การลาออกของพนักงานและการแข่งขันการจ้างพนักงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

จุมพล หนิมพานิช และคณะ (2544 : 156 – 157) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก มี 2 ระดับ คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่วไป ประกอบด้วย การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ด้านการเมืองในอนาคตจะมีระบบการเมืองที่เป็นประชาธิปไตยมากขึ้น มีระบบราชการที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรม มีนักการเมืองและข้าราชการที่มีคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถสูง ด้านเศรษฐกิจในอนาคตมุ่งสู่ระบบการค้าขายแบบเสรีที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ด้านสังคมในอนาคตมุ่งสู่ความเอื้ออาทรต่อกัน สามารถรวมพลังในการแก้ปัญหาโดยสันติวิธี ด้านเทคโนโลยีในอนาคตมีความเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ประชาคมโลกเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด ง่าย และรวดเร็ว ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอีกประการคือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมของงาน ประกอบด้วยลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ควบคุม และผู้สนับสนุน ในอนาคตการบริการลูกค้าจะยุ่งยากมากขึ้น มีความต้องการที่หลากหลาย รวดเร็วในการบริการ ต้องการสินค้าและบริการที่ราคาถูกลงมีคุณภาพ ความประทับใจบริการและต้องการความแปลกใหม่หรือสิ่งใหม่ ๆ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ควบคุมและผู้สนับสนุน

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่

2.1 โครงสร้าง องค์การมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างจากแบบสูงสู่องค์การแนวราบมากขึ้น มีการลดขนาดองค์การให้เล็กลงแต่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะในการทำงานสูง

2.2 กลยุทธ์ องค์การต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์ได้ถูกต้องแม่นยำมากขึ้น มุ่งสู่ลูกค้า และคู่แข่งขึ้นสู่ความเป็นหนึ่งไม่เป็นสองรองใคร กลยุทธ์นี้ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ต้องแปรเปลี่ยนไป

2.3 ระบบ องค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบงานให้มีความคล่องตัวรวดเร็วมากยิ่งขึ้น การปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานให้ง่ายขึ้น

2.4 ทักษะ องค์การมุ่งเน้นคนที่มีความสามารถมากขึ้น ทำงานได้หลายอย่าง เช่น ทางด้านภาษา ทางด้านคอมพิวเตอร์ ทำให้เพิ่มมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ให้มากยิ่งขึ้น

2.5 ค่านิยมร่วม องค์การมุ่งสร้างค่านิยมร่วมที่เกิดจากองค์การและบุคลากรในองค์การ มีความคิดเชื่อมั่นในการทำงาน ส่วนใหญ่จะมีเรื่องคุณภาพ มาตรฐาน ประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประทับใจ ปลอดภัย จริงใจ เป็นเลิศ ยึดมั่น ความร่วมมือ ความจริงใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตรงต่อเวลา

2.6 ศิลปะการบริหาร องค์การมุ่งสู่การบริหารแบบประชาธิปไตย และมีส่วนร่วมมากขึ้น มีผู้ร่วมงานที่มีความรับผิดชอบและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การกระจายอำนาจ ปฏิบัติการจำเป็นพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเหมาะสม เช่น กระบวนการกลุ่มหรือกลุ่มสัมพันธ์ รวมพลังสร้างสรรค์โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม สานฝันให้เป็นจริง

2.7 พนักงาน องค์การในอนาคตมุ่งสู่แนวคิดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ โดยเริ่มจากการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ การเป็นหุ้นส่วน การมีอิสระในการทำงาน รวมทั้งการเพิ่มผลผลิตโดยใช้พนักงานที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. แนวคิดและทฤษฎีและองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

2.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ

ฟอริฮานและกิลเมอร์(Forehand and Gilmer, 1964 Cited in อารี เพชรพุด, 2537: 73) กล่าวว่า บรรยากาศ องค์การเป็นลักษณะที่บอกถึงคุณลักษณะองค์การหนึ่ง ซึ่งทำให้แตกต่างไปจากองค์การต่างๆ เป็น ลักษณะสืบทอดมาตลอดเวลา และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

สตีล(Steers, 1977: 101-102) ได้มองบรรยากาศองค์การในแง่ของบุคลิกภาพมนุษย์ในองค์การที่มองเห็นได้โดยสมาชิกขององค์การ โดยเขาได้ให้ข้อสังเกตความหมายนี้ไว้ดังนี้ คือ

1. บรรยากาศที่แท้จริงขึ้นอยู่กับความเชื่อของสมาชิกในองค์การที่มีความเชื่อว่า “ควรจะเป็น” มากกว่า “ที่เป็นอยู่จริง”
2. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะต่าง ๆ ขององค์การและการกระทำ และผลที่เกิดขึ้นใน ด้านบรรยากาศ นั้นย่อมมีลักษณะเฉพาะไม่ซ้ำแบบในแต่ละองค์การที่แตกต่างกันไป
3. บรรยากาศที่แสดงออกให้เห็นภายในองค์การนั้น ย่อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่สำคัญๆ ของคนที่ทำงานในองค์การนั้น

ดูบริน (Dubrin, 1984: 405) กล่าวว่า บรรยากาศในองค์การมีผลมาจากพฤติกรรมของสมาชิก และนโยบายขององค์การ เป็นสิ่งที่รับรู้โดยสมาชิกในองค์การ เป็นพื้นฐานในการอธิบายสภาพ การณ์ต่างๆ และเป็นแหล่งที่ก่อดันพฤติกรรมต่างๆ ของสมาชิก

เฮอร์แมน ฮีเทล (Haimann et al, 1985: 455) เห็นว่า บรรยากาศขององค์การ คือ บรรยากาศภายในซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น เขาเชื่อว่า บรรยากาศขององค์การสามารถสร้างความพึงพอใจในสิ่งที่คนในองค์การต้องการ และสามารถทำให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพ

พรพรรณ คงประสิทธิ์ (2542 : 45) บรรยากาศองค์การ หมายถึง ลักษณะของสภาพต่าง ๆ ขององค์การตามการรับรู้ของบุคคลและคาดหวังว่าเป็นเช่นนั้น ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมในองค์การ และมีอิทธิพลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมที่ส่งผลถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

เชอร์ริงตัน (Cherrington, 1994) บรรยากาศองค์การ หมายถึง กลุ่มของลักษณะหรือคุณสมบัติเด่นขององค์การหนึ่งที่ต่างไปจากองค์การอื่น ๆ

กิบสัน อีเทล (Gibson et al, 1991: 744) กล่าวว่า บรรยายาสององค์การ หมายถึง กลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมนั้นๆ เข้าใจ รับรู้ ทั้งโดยตรงและทางอ้อม บรรยายาสององค์การจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน

มุลลิน (Mullins, 2002: 809) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยายาสององค์การ เป็นการบ่งชี้ถึงความรู้ สึกและความเชื่อของพนักงานเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ในองค์การ โดยบรรยายาสององค์การจะขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของ บุคคลที่มีต่อองค์การ

สตริงเกอร์ (Stringer, 2002: 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยายาสององค์การ กลุ่มคุณลักษณะและรูปแบบของมิติสภาพแวดล้อม ที่มีผลต่อแรงจูงใจของบุคคล

สมยศ (2538: 896) กล่าวว่า บรรยายาสององค์การจะมีลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ และแบบของความเป็นผู้นำกับขวัญ กำลังใจ และพฤติกรรมของพนักงาน บรรยายาสององค์การจะเป็นการรับรู้หรือความรู้สึกลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การซึ่งขึ้นอยู่กับบุคคลแต่ละคนตามความต้องการและบุคลิกภาพของเขาเอง การรับรู้เหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การรับรู้ของบุคคลถึงลักษณะต่างๆ ของสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การแต่ละ องค์การที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคคลภายในองค์การทั้งทาง ตรงและทางอ้อม เป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน มี ลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างโครงสร้าง กฎเกณฑ์ และพฤติกรรมต่างๆ

2.2 ทฤษฎีและองค์ประกอบของบรรยายาสององค์การ

บรรยายาสององค์การประกอบด้วยมิติต่าง ๆ หลายมิติ ซึ่งได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยายาสององค์การ ดังนี้

สตีส์และพอร์เตอร์ (Steers and Porter, 1979: 369-370) ได้แบ่งตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อบรรยายาสององค์การ และประสิทธิผลขององค์การ โดยแบ่งเป็น 4 มิติ ดังนี้คือ

1. โครงสร้างองค์การ โครงสร้างองค์การที่สลับซับซ้อน มีการรวมอำนาจและ ใช้กฎข้อบังคับที่เป็นทางการมาก พนักงานในองค์การจะรู้ว่าสภาพแวดล้อมในองค์การมีลักษณะเข้มงวด น่ากลัว แต่ในองค์การที่ยินยอมให้พนักงานมีอิสระ สามารถใช้ดุลยพินิจของตัวเองในการตัดสินใจ และฝ่ายบริหารสนใจพนักงานมาก บรรยายาสององค์การก็จะยิ่งดีขึ้น เป็นบรรยายาสองความไว้วางใจเปิดเผย และรับผิดชอบร่วมกัน

2. เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อบรรยากาศ ในองค์กรโดยที่เทคโนโลยีแบบประจำ มีแนวโน้มที่จะสร้างบรรยากาศซึ่งเน้นกฎเกณฑ์เข้มงวด การไว้ วางใจกัน และการสร้างสรรค์จะต่ำ ในขณะที่องค์กรที่ใช้เทคโนโลยีที่คล่องตัวหรือเปลี่ยน แปลงง่ายกว่าจะนำไปสู่บรรยากาศที่มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีการไว้วางใจกันและ สร้างสรรค์สูงตลอดจนมีความรับผิดชอบในการทำงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. อิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มีผลกระทบต่อบรรยากาศ องค์กรเช่นกัน เช่นสภาพเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้องค์กรต้องปลดพนักงานออกจากงาน พนักงานจะมีความรู้ สึกว่าบรรยากาศองค์กรขาดความอบอุ่น ขาดแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากพนักงานกังวลอยู่ กับปัญหาความมั่นคงในองค์กรของตน

4. นโยบายและแนวทางปฏิบัติของฝ่ายบริหาร มีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศ องค์กรผู้บริหารที่ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) กับพนักงาน ให้พนักงานทำงานอย่างอิสระ ย่อมจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มุ่งผลสำเร็จ และทำให้พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อ วัตถุประสงค์ของกลุ่มมากยิ่งขึ้น

ลิคเกอร์และลิคเกอร์ (Likert and Likert, 1976: 73 Cited in Stringer, 2002) แบ่ง องค์กรประกอบบรรยากาศองค์ การเป็น 6 ด้าน ประกอบด้วย

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร พนักงานที่ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไป ต่าง ๆ ภายใน องค์กร ผู้บังคับบัญชามีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้รับข่าวสาร ข้อมูลที่ ถูกต้องและทำงานได้ผลดี

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนเป้าหมายการ ทำงาน การ ตัดสินใจในเรื่องงานทุกระดับ โดยผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น

3. การคำนึงถึงพนักงาน หมายถึง องค์กรเอาใจใส่ในการจัดสรรสวัสดิการ และ ปรับปรุงสภาพการทำงาน เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพักผ่อนมีขวัญกำลังใจที่ดี และรู้สึกพึง พอใจในการทำงาน

4. อำนาจและอิทธิพลในองค์กร ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและตัวพนักงานเอง ซึ่งมี ผลต่อ การทำงาน และการบังคับบัญชาของผู้บริหาร เช่น ถ้าบรรยากาศองค์กรที่ผู้บริหารและ พนักงานมี ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน พนักงานจะคล้อยตามได้ง่ายและไม่ต่อต้านการบริหาร

5. วิทยาการที่ใช้ในหน่วยงาน หน่วยงานที่มีการจัดสรรวัสดุและทรัพยากรที่ ใช้ในหน่วยงานอย่างดี มีการปรับปรุงเทคนิควิทยาการให้เป็นไปตามสภาวะแวดล้อม ย่อมสร้าง ความพึงพอใจและก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในหน่วยงาน

6. แรงจูงใจ องค์การพร้อมที่จะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความขยันขันแข็ง การได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม เช่น เงินเดือน การเปลี่ยนตำแหน่ง ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการ ทำงานและสร้างเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ลิตวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer, 1968 Cited in Stringer, 2002: 56) ได้เสนอองค์ประกอบของ บรรยากาศองค์การไว้ ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) ขนาดของการกำหนดโครงสร้างที่นำไปใช้กับงาน ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่กำหนดขึ้นมาโดยผู้บังคับบัญชาหรือองค์การต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคล และพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวข้อง

2. ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) องค์ประกอบนี้จะวัดความเข้าใจหรือการรับรู้เกี่ยวกับความท้าทายของงาน ปริมาณงานที่ต้องทำ และดูทางที่จะทำงานให้สำเร็จ ความท้าทายของงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจูงใจของผู้ปฏิบัติงานที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ และจะเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบสูงด้วย นอกจากนี้ การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบ มีผลทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และทำให้ได้ผลงานเพิ่มขึ้น

3. ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) องค์ประกอบนี้จะให้ความสำคัญทางด้านการส่งเสริมแทนที่จะเป็นการลงโทษ ซึ่งความอบอุ่นและการสนับสนุนที่มีอยู่ในองค์การจะช่วยลดความตึงเครียดและความกังวลในเรื่องเกี่ยวกับงานได้ อีกทั้งจะเป็นการกระตุ้นให้ สมาชิกขององค์การเกิดความรักและความผูกพันต่อองค์การ

4. ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment) องค์ประกอบด้านนี้จะ ให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษภายในสถานการณ์การทำงาน ซึ่งสภาพบรรยากาศ ที่ให้ความสำคัญกับการให้รางวัลแทนที่จะเป็นการลงโทษ ย่อมจะเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจของผู้ปฏิบัติงานทางด้านการสำเร็จและความผูกพันต่อองค์การ ช่วยลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวของเขาได้ การให้รางวัลแสดงให้เห็นว่ามีการยอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมที่กระทำ ใน ขณะที่การลงโทษเป็นสัญญาณแสดงให้เห็นว่าไม่ยอมรับพฤติกรรมที่เกิดขึ้น

5. ด้านความขัดแย้ง (Conflict) เป็นการวัดการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานที่มีความมั่นใจว่า องค์การสามารถยอมรับความขัดแย้งหรือความแตกต่างในความคิดเห็นได้ ตัวอย่างเช่น ผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างออกไปแล้วนำมาแก้ไขตกลงกัน

6. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standard and

Expectations) องค์ประกอบนี้ใช้วัดการรับรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการรับรู้ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร การทำให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติ นั้น จะต้องสร้างขึ้นมาจากความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จกับมาตรฐานและระดับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาโดยผู้ร่วมปฏิบัติงานมีส่วนช่วยเป็นแรงใจให้บุคคลประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

7. ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคคลในองค์กร (Organizational Identity) องค์ประกอบด้านนี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มของผู้ปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า ความจงรักภักดีต่อกลุ่มจะช่วยให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้นและช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

8. ด้านความเสี่ยงและการเสี่ยงต่อมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards and Risk) องค์ประกอบด้านนี้จะเป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความเสี่ยงการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรนั้นมีความเสี่ยงหรือมีความท้าทายอยู่ในระดับที่เหมาะสม บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงชอบที่จะยอมรับการเสี่ยงระดับปานกลางในการตัดสินใจ ดังนั้น บรรยากาศองค์กรที่ให้การยอมรับความเสี่ยงปานกลางนั้นจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นความต้องการสำเร็จของพนักงานได้

สตริงเกอร์ (Stringer, 2002: 10-11) ได้แบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) เป็นการสนองตอบตามความรู้สึกของพนักงานว่า มีการจัดการ และมีการระบุหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ระดับโครงสร้างองค์การจะมากเมื่อบุคคลรู้ สึกว่าทุกคนมีการระบุหน้าที่เป็นอย่างดี และระดับโครงสร้างองค์การจะน้อยเมื่อบุคคลมีความสับสนในภาระหน้าที่และผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ

2. มาตรฐาน (Standard) เป็นการวัดถึงความรู้สึกกดดันในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และระดับความภาคภูมิใจในพนักงานว่ามีการปฏิบัติงานที่ดี การมีระดับมาตรฐานสูงแสดงถึงการที่บุคคลมองเห็นแนวทางที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และการมีระดับมาตรฐานต่ำจะแสดงถึงการมีความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับต่ำ

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นการตอบสนองความรู้สึกของพนักงานถึงการเป็นเจ้านายตนเอง และไม่มีการตรวจสอบการตัดสินใจซ้ำโดยผู้อื่น ผู้ที่มีความรู้สึกว่ามี ความรับผิดชอบในระดับสูง จะมีการมุ่งแก้ปัญหาด้วยตนเอง ผู้ที่มีความรู้สึกว่ามี ความรับผิดชอบในระดับต่ำจะมีตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่เสี่ยงและการทดลองปฏิบัติงานใหม่ๆ ก็มีแนวโน้มว่าจะหมดกำลังใจ

4. การเห็นคุณค่า (Recognition) เป็นการบ่งชี้ว่าพนักงานรู้สึกได้ถึง การได้รับรางวัลเมื่อปฏิบัติงานได้ดี การวัดนี้จะมุ่งเน้นไปที่การให้รางวัล หรือการกำหนดเงินเดือนและการถูก

ลงโทษบรรยากาศการมองเห็นคุณค่าในระดับสูง จะบ่งบอกถึงคุณลักษณะของความสมดุล และความเหมาะสมระหว่างรางวัลและการดำเนินคดี บรรยากาศการมองเห็นคุณค่าในระดับต่ำ จะบ่ง บอกรถึงการปฏิบัติงานได้ดีแต่รางวัลไม่มีความแน่นอน

5. การสนับสนุน (Support) เป็นการตอบสนองตามความรู้สึกของพนักงานถึงความไว้วางใจ เชื่อใจ และให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันที่มีอยู่โดยทั่วไปในกลุ่มการทำงาน การสนับสนุนจะอยู่ใน ระดับสูง เมื่อพนักงานรู้สึกว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ดี และเมื่อ พวกเขาารู้สึกแล้วพวกเขาจะให้ความช่วยเหลือ การสนับสนุนจะอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพนักงานรู้สึก โดดเดี่ยวและแยกจากผู้อื่น

6. ความผูกพัน (Commitment) เป็นการสนองตอบตามความรู้สึกของพนักงานถึงความภาคภูมิใจในความสัมพันธ์ที่มีต่อองค์กร และระดับความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร การมีความรู้สึกผูกพันในระดับสูง จะเกี่ยวข้องกับการมีความจงรักภักดีอย่างสูงของบุคคล การมีความรู้สึกผูกพันในระดับต่ำ จะหมายถึงการที่พนักงานรู้สึกไม่มีความห่วงใยหรือสนใจต่อองค์กร และเป้าหมายขององค์กร

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และองค์ประกอบต่างๆ ของบรรยากาศองค์การ ตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้แล้ว พอสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึงสภาพแวดล้อมที่เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ของบุคลากรในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมของการทำงาน ทั้งโดยตรงและทางอ้อม ซึ่งจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลและทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การ และมีลักษณะเฉพาะตัว หรือเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การแล้วย่อมมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษา บรรยากาศของ องค์การตามทฤษฎีและแนวความคิดของ Stringer (2002: 10-11) ซึ่งได้แบ่งบรรยากาศองค์การ ออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการเห็นคุณค่า ด้านการสนับสนุน และด้านความผูกพัน

2.3 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

มนุษย์ทุกคนไม่ว่าจะอยู่ ณ แห่งใดจะต้องมีความรู้สึกต่อสิ่งที่อยู่รอบ ๆ ตัว ทั้งที่เป็นสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากสภาพทางสังคม ซึ่งความรู้สึกที่เกิดขึ้นนี้ เรียกว่า “บรรยากาศ” และความรู้สึกนี้เมื่อเกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กรก็คือ บรรยากาศของ หน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ นั่นเอง ซึ่งในเรื่องนี้ สมยศ นาวิการ (2543) ได้สรุปไว้อย่างน่าสนใจเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในด้านความหมาย แนวคิด และตัวกำหนดบรรยากาศองค์การ โดยกล่าวว่า บรรยากาศองค์การจะถูกให้ความหมายในหลาย ๆ ทาง ซึ่งบรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มของลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การใดองค์การหนึ่งโดย 1) ทำให้เกิดความแตกต่างจากองค์การอื่น

ๆ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนภายในองค์กร 2) องค์กรทุกองค์กรมักมีคุณลักษณะต่างจากองค์กรอื่น ๆ เป็นจำนวนมาก

ดังนั้น หากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กรแล้ว สิ่งที่นักพัฒนาองค์กรที่จะพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาศขององค์กร เพราะบรรยากาศขององค์กรได้รับการสั่งสมจากความเป็นมาวัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์กรตั้งแต่อดีต ตามแนวคิดของเฮนเซนและไซค์ส (Hansen & Childs, 1998 : 14 – 17) ที่มีความเห็นว่า ผู้บริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์กร เพราะบรรยากาศขององค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารวางแผนเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น นอกจากนี้จะมีการเสนอหรือสนองบรรยากาศขององค์กรที่สร้างเสริมความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน แล้วจะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น แล้วจะบรรลุเป้าหมายขององค์กรการได้เร็วขึ้น

2.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร

เฮนเซนและไซค์ส (Hansen & Childs, 1998 : 14 – 17) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กรมีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

2.4.1 ภาวะทางด้านเศรษฐกิจ เมื่อภาวะทางด้านเศรษฐกิจดีโครงการที่มีความเสี่ยงภัยมากขึ้น อาจจะยอมรับได้ และความรู้สึกทางด้านความมั่นคงโดยทั่ว ๆ ไปแล้วจะเกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์กร เมื่อภาวะเศรษฐกิจเลวลง งบประมาณจะถูกประหยัดและความระมัดระวังจะเข้ามาแทนที่ความเชื่อมั่นดังกล่าว

2.4.2 แบบของการเป็นผู้นำ ทศนคติและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จะมีความสำคัญมาก เพราะว่าแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติตาม โดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องสำหรับการปฏิบัติ

2.4.3 นโยบาย กฎและระเบียบมุ่งเพื่อการสร้างสรรค์ กฎระเบียบบางครั้งก็เขียนไว้ตามประเพณีและแนวปฏิบัติเดิม มิได้มุ่งเพื่อประสิทธิภาพและผลประโยชน์ของผู้เรียน กฎควรออกมาเชิงอนุญาตว่าให้ทำอะไรบ้างมากกว่าห้ามมิให้ทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ กฎระเบียบควรจะเป็นที่เข้าใจกันแจ่มแจ้งทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และเห็นชอบด้วยว่าเป็นประโยชน์ทุกฝ่าย และไม่เกิดความกดดันแก่ผู้ปฏิบัติ

2.4.4 บทบาทของผู้บริหารองค์กร จะมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กรเป็นอย่างมาก การพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนเป็นการกระทำอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง ควรจะมีบทบาทสำคัญในการสร้าง รักษา และเสริมบรรยากาศของโรงเรียน โดย

- 1) สื่อค่านิยมที่ตกลงกันว่าจะนำไปปฏิบัติด้วยการพูดและการกระทำให้เป็น
ที่ประจักษ์
- 2) รับรู้และให้เกิดิทธิแก่บุคคลทั่วไปที่บริการนักเรียน และสนองเป้าหมาย
ของโรงเรียนที่เห็นผลได้ชัดเจน
- 3) นำประเพณีและแนวปฏิบัติที่สนับสนุนชื่อเสียงความเป็นเลิศ และ
วิญญานของโรงเรียนมาปฏิบัติ

2.4.5 โครงสร้างขององค์การ องค์การที่การจัดแผนงานตามหน้าที่พร้อมลำดับ
ของผู้บริหารโดยใช้ชื่อตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจนนั้น อาจจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ค่อนข้างจะไม่
คล่องตัว และให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคู่มือ ในทางตรงกันข้าม
องค์การที่ยึดถือโครงสร้างน้อยลง จะมีบรรยากาศของความคล่องตัว การคิดสิ่งใหม่ ๆ และความ
ไม่เป็นทางการมากกว่า

2.4.6 คุณลักษณะของสมาชิก บรรยากาศขององค์การจะได้รับอิทธิพลจาก
คุณลักษณะของสมาชิกในองค์การ คุณลักษณะดังกล่าวนี้ เช่น อายุโดยเฉลี่ยของสมาชิก การ
แต่งกาย จำนวนของผู้บริหารผู้หญิง และแม้กระทั่งการไว้ผมยาว หรือผมสั้นของผู้จดกาผู้ชาย จะ
มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพขององค์การโดยรวม และมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของ
สมาชิก

2.5 บรรยากาศโรงเรียน (School Climate)

บรรยากาศของโรงเรียน คือ สภาพการณ์และวัฒนธรรมของโรงเรียนอันอาจจะ
อุปมาอุปไมยกับกระแสนมองไม่เห็นของแนวปฏิบัติ ค่านิยม ความเชื่อ ประเพณี และพิธีการ
ซึ่งสะสมมาเป็นเวลานานจนกลายเป็นแนวทางของผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ทำงาน
ร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาและเผชิญสถานการณ์ (Peterson & Deal, 1998) วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อทุกสิ่ง
ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เช่น การแต่งกาย การพูดจา ความเต็มใจในการเปลี่ยนแปลง กระบวนการ
การเรียนการสอน และความจริงจังกับการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อความ
คาดหวัง การคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนมาก

วัฒนธรรมอาจมองได้ 2 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมเชิงลบ จะเห็นได้จากการที่ครู
บางคนต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ขอบินินทา ขอบปถ้อยข่าวของความล้มเหลว ผิดหวังและสิ้นหวัง
ทั้งโรงเรียนไม่มีใครดี และไม่มีอะไรดีสักอย่าง วัฒนธรรมเชิงบวกจะเห็นได้จาก การที่ครูอุทิศตน
เพื่อการสอน ทำงานร่วมกันด้วยความเป็นมิตร ส่งเสริมคนทำดี และส่งเสริมนวัตกรรม
ความสำเร็จ ความชื่นชม และอารมณ์ขัน จะเห็นได้ชัด

สรุปได้ว่า บรรยากาศซึ่งเป็นผลดีที่สุดต่อการสร้างความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานก็คือ บรรยากาศที่เน้นทั้งการบรรลุความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย และการเอาใจใส่ต่อบุคลากร วิธีการหนึ่งซึ่งฝ่ายบริหารจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลได้ก็คือ การสร้างบรรยากาศที่เน้นความสำคัญของการบรรลุเป้าหมาย ขณะเดียวกันก็สนับสนุนการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความร่วมมือร่วมใจและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับและเป็นผู้ที่ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง เรื่องผู้นำและภาวะผู้นำจึงเป็นที่น่าสนใจของมนุษย์ ตั้งแต่อดีตจนกระทั่งปัจจุบัน และเชื่อว่าจะเป็นเช่นนั้นตลอดไป ในองค์การหน่วยงานต่าง ๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงาน และความต้องการขององค์การเข้าด้วยกัน นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน ดังนี้

เฮอร์เซย์และบลันด์ชาร์ด(Hersey & Blandchard, 1993 : 186) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำในรูปกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

Bass (1998 : 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลง ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

House (1999 Cited in Yukl, 2002 : 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการมีอิทธิพล ความสามารถในการจูงใจ และกระตุ้นให้บุคคลอื่นสร้างประสิทธิผลและความสำเร็จให้แก่องค์การ

Yukl (2002 : 19) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า กระบวนการของการใช้อิทธิพลที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม และเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 433) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือหมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นทำตามจนประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายของกลุ่ม

รัตติกรณ จงวิศาล (2545 : 1) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็น คุณลักษณะของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อกลุ่มคน สามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และด้วยความสามารถอย่างดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

อาคม วัดโสมง (2547 : 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำ แสดงออกในรูปของกระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุ วัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

วิเชียร วิทิตอุดม (2548 : 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของ บุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้ปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่าง ที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนิน ไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 2) ได้ให้ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับ มอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาท เหนือกลุ่มสามารถที่จะชักนำหรือชักนำให้สมาชิกของกลุ่ม รวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของ กลุ่มให้สำเร็จ

เนตรพัฒนา ยาวีราข (2549 : 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มี ความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็น ผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และให้ความร่วมมือความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก หรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่(Authority) เพื่อให้กิจกรรมบรรลุผล สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ

โดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือ แนวทางการทำงานอย่างเป็นกระบวนการ และเป็นแบบอย่างที่ดีมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการ เปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังไว้ และพัฒนา ความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ใน ภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความร่วมมือร่วมใจในการ ปฏิบัติงานตามด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถ และบรรลุผลตามเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร

3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theory)

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำจำเป็นต้องทราบทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำอย่างครอบคลุมทุก ๆ ทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาวิจัยทำให้ทราบถึงพฤติกรรมและลักษณะของผู้นำแบบต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ในการนำมาใช้ในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ คุณลักษณะของความเป็นผู้นำคือ ลักษณะอันมีคุณค่าอย่างยิ่งซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟังและให้ความร่วมมืออย่างแท้จริงในอันจะนำให้การปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ในระยะแรกจะให้ความสำคัญกับการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ในระยะต่อมาศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และต่อมามีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพ ซึ่งสามารถสรุปทฤษฎีในแต่ละแนวคิดได้ ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories) เป็นการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำตั้งแต่ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพและจิตใจของผู้นำ โดยมีข้อสังเกตว่า คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวในการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ มีวิธีการศึกษา 2 แบบ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544 : 44) คือ

1.1 เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำกับที่ไม่ได้เป็นผู้นำ

1.2 เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ กับบุคคลที่เป็นผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ

2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory)

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ได้มีการศึกษาวิจัยถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำในองค์การตลอดมา เพื่อค้นหาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีนักวิจัยสนใจศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งเป็นการศึกษาถึงวิถีทางในการนำและการใช้อำนาจเป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่ผู้นำใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายของการทำงานที่ต้องการ การศึกษาเชิงพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การศึกษาพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยไอโอว่า การศึกษาพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ และการศึกษาพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2549 : 49 – 50) คือ

2.2.1 การศึกษาพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยไอโอว่า

จากการวิจัยของลิปปีทท์และไวท์ Ronald Lippitt & Ralph White แห่งมหาวิทยาลัยไอโอว่า ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำในปี ค.ศ. 1930 พบว่าผู้นำมี 3 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตนิยม (Autocratic Leadership Style) ผู้นำแบบเผด็จการมีพฤติกรรมการทำงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก รวมอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองโดยเป็นผู้สั่งการให้พนักงานนำไปปฏิบัติ มีการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด กำหนดการทำงานที่ชัดเจน แสดงความเป็นนายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการลงโทษหากพนักงานฝ่าฝืนหรือทำความผิด ทำให้พนักงานมีความรู้สึกไม่พอใจในตัวผู้นำและอาจแสดงความก้าวร้าวได้

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) มีภาวะผู้นำที่แตกต่างจากแบบแรก ใช้รูปแบบการควบคุมน้อย เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและให้มีเสรีภาพแก่พนักงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ ให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการทำงาน เพราะมีความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน มีการสื่อสารแบบสองทาง

3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leadership Style) เป็นการที่ปล่อยให้พนักงานทำงานได้อย่างเสรีภาพเต็มที่โดยที่ผู้นำจะไม่เข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่มีบทบาทมากนักเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่างๆเท่านั้น ไม่มีการควบคุม เป็นการสื่อสารแบบแนวราบระหว่างสมาชิกด้วยกัน ทำบางครั้งพนักงานไม่สามารถหาข้อสรุปได้และอาจเกิดความขัดแย้งกัน

จากการศึกษาพบว่าผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นที่พึงพอใจแก่พนักงานมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตนิยม

2.2.2 การศึกษาพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยไอโอว่า

ได้ศึกษาและจำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ ด้านกิจสัมพันธ์ กับด้านมิตรสัมพันธ์ ดังนี้ คือ

1) พฤติกรรมแบบเน้นด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามอย่างชัดเจนที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์กร ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างงานและองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีการสื่อสาร การกำหนดกระบวนการวิธีการทำงานและการจัดตารางการทำงานเป็น พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นงานที่สำเร็จ โดยผู้ตามซึ่งปฏิบัติงานมีโอกาสเรียกร้องและเสนอเงื่อนไขต่างๆได้น้อยมาก

2) พฤติกรรมแบบเน้นด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ในแง่ให้การยอมรับในความคิดความรู้สึก สร้างความไว้วางใจต่อกัน แสดงความชื่นชมและรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ โดยมีกระตุ้นให้มีการสื่อสารทั้งสองทาง พยายามแสวงหาคำแนะนำหรือข้อเสนอจากผู้ตามเพื่อการตัดสินใจสำคัญของตน แสดงออกอย่างลึกซึ้งถึงความห่วงใยต่อความต้องการของลูกน้อง

2.2.3 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบสองมิติ ซึ่งทางศูนย์วิจัยสำรวจของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยค้นหาแหล่งคุณสมบัติต่างๆที่เชื่อมโยงกัน ตัวชี้นำต่างๆที่บอกประสิทธิผล ผลการวิจัยได้สรุปพฤติกรรม 2 อย่าง เช่นเดียวกับการศึกษาที่โอไฮโอ แต่เรียกชื่อต่างกัน คือ

1) พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต (Production-centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับกระบวนการต่างๆที่นำไปสู่ผลผลิตของงาน อันได้แก่ พฤติกรรมการกำหนดมาตรฐานที่เข้มงวด การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนต่างๆ และวิธีการทำงานที่ต้องปฏิบัติตาม รวมทั้งใช้วิธีทดสอบตรวจสอบการทำงานของสมาชิกทุกคนอย่างใกล้ชิด

2) พฤติกรรมแบบมุ่งคนงาน (Employee-centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ตามด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงานและการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน ผู้นำแสดงพฤติกรรมออกด้วยการไว้วางใจและเคารพนับถือกันกับผู้ตาม เพื่อช่วยจูงใจให้ผู้ตามได้ผลิตงานออกมาสูง

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory)

การศึกษาคุนลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่จะวิธีที่ดีที่สุด ซึ่งยังหาคำตอบไม่ได้ จึงเกิดทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ขึ้น โดยทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ขึ้น โดยทฤษฎีการหาผู้นำตามสถานการณ์นี้ พยายามจะใช้องค์ความรู้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยบุคคลอาจจะเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่งและเป็นผู้ตามในอีกสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งสรุปได้ 2 แนวคิด คือ แนวคิดทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย และทฤษฎีตามสถานการณ์

3.3.1 ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-goal Theory)

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ เฮาส์และมิชเชลล์ (House & Mitchell, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 321-322) เป็นทฤษฎีผู้นำแบบวิถีเป้าหมายคำนึงถึงสถานการณ์ของผู้นำในการปูทางไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ เพื่อผลตอบแทนแก่ผู้ตามต่อการปฏิบัติงาน ตามแนวทางที่กำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นภาวะผู้นำให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

2) ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ

บอกการทำงาน กำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกฎระเบียบต่างๆที่ชัดเจนแก่
ผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

4) ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อยๆ

3.3.2 ทฤษฎีตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ (Fiedler Contingency Theory)

ทฤษฎีตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ (Fiedler, 1974 อ้างถึงใน พัฒนา ยาวีราข, 2549: 102) ได้กำหนดสถานการณ์ประกอบขึ้นด้วย 3 ด้าน คือ

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-member Relations) เป็นความรู้สึกของพนักงานในการยอมรับในตัวผู้นำ
- 2) โครงสร้างของงาน (Task Structure) เป้าหมายของงานที่จะต้องทำการกำหนดหน้าทำงาน
- 3) การใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง (Position Power) ผู้นำเป็นผู้ให้คุณให้โทษแก่พนักงานได้

4. ทฤษฎีเชิงปฏิรูป/ทฤษฎีร่วมสมัย (Transformation Leadership Theory)

4.4.1 ภาวะผู้นำที่ท้าทายในยุคปัจจุบัน

เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในยุคร่วมสมัย ภาวะผู้นำที่ท้าทายในยุคปัจจุบันเป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย คูซส์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner, 1995) ได้สรุปแนวคิดผู้นำที่ท้าทายในยุคปัจจุบัน ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ คือ

- 1) มีความท้าทายในกระบวนการบริหาร (Challenge the Process) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความกล้าที่จะเผชิญความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งนับเป็นสถานการณ์ที่ท้าทาย โดยผู้นำในปัจจุบันจะต้องเผชิญอยู่อย่างเป็นระบบ ไม่ใช่การเสี่ยงแบบไร้ทิศทาง เพราะการเป็นผู้บริหารนั้นไม่เพียงแต่มีผลต่อวิถีชีวิตบุคคล ชีวิตการทำงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงชีวิตครอบครัวอีกด้วย
- 2) กระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร (Inspire a Share Vision) การที่ผู้นำมีความกระตือรือร้น สามารถจัดทำพันธกิจและเป้าหมายที่จะทำให้ผู้ตามสามารถมองภาพและสามารถอธิบายอนาคต หรือวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรที่เป็นไปได้ และสามารถ

ประยุกต์เทคโนโลยีต่างๆ มาใช้สนับสนุนการบริหารอย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถสร้างสิ่งที่ตนคาดไว้ให้เป็นจริงขึ้นมาได้ สามารถนำวิสัยทัศน์เหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติจนเกิดความสำเร็จให้กับองค์กรในปัจจุบัน

3) สร้างสรรค์พฤติกรรมในการทำงานให้กับสมาชิก (Enabling Other to Act) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในด้านต่างๆ ในการที่สร้างทีมที่จะผูกใจทีมงานเหล่านั้นให้เกิดความร่วมมือกันในการดำเนินการ

4) เป็นต้นแบบให้กับสมาชิกในองค์กร (Modelling The Way) พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำจะต้องเป็นสิ่งที่อยู่ในสายตาของทุกคนในองค์กรและมีแนวโน้มที่จะเป็นต้นแบบของพฤติกรรมของบุคคลทั้งหลาย ผู้นำจึงต้องมีความระมัดระวังที่จะแสดงออกในสิ่งที่เหมาะสมกับสถานะภาพของตน และความสามารถในการทำงานเป็นระบบ มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการทำงาน ก็จะเป็นสิ่งที่สมาชิกเรียนรู้และเกิดความนิยมยกย่องในตัวผู้นำ

5) ให้กำลังใจและส่งเสริมสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา (Encourage The Heart) การที่ผู้นำให้การสนับสนุน กระตุ้นให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ให้การยกย่องชมเชยในความพยายามในการทำงานของผู้ร่วมงาน แสดงความยินดีและสร้างความประทับใจ ความภาคภูมิใจในสมาชิกทีมงานรวมทั้งสร้างแรงจูงใจในการนำไปสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่กว่า

4.4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำโดยมีเบิร์น (Burn, 1978) และเบสส์ (Bass, 1985) เป็นสองท่านแรกที่กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ

เบสส์ (Bass, 1985) ได้ขยายแนวความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบิร์น (Burn, 1978) โดยมุ่งเน้นผลกระทบของผู้นำต่อผู้ตาม พบว่า ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ เลื่อมใส จงรักภักดีและนับถือผู้นำ และผู้นำสามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ซึ่งองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบสส์ (Bass, 1985) มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีบารมีหรือบุญญาธิการ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา

ต่อมา เบสส์และอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation) ผู้ร่วมงานและผู้ตาม

ทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองเห็นตนเอง และมองงานในแง่บวกหรือกระบวนทัศน์ (Paradigm) ใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ (Awareness) ในเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ของทีมและองค์กร พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ความสามารถที่ระดับสูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจเฉพาะตน ไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-Actualization) ความเป็นอยู่ที่ดี (Well-Being) ทั้งของตน ของผู้อื่น รวมทั้งขององค์กรและสังคม ซึ่งเบสส์และออลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ยังได้กล่าวไว้อย่างชัดเจนอีกว่าการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญตัวหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงได้เพิ่มองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นอีก 1 องค์ประกอบ ดังนั้นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของเบสส์และออลิโอ (Bass & Avolio, 1994) นี้จะประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4 I’s” คือ

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership) เป็นคุณลักษณะพิเศษในตัวผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดความจงรักภักดี นับถือศรัทธา ให้ความเคารพ ประทับใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจที่อยู่ใกล้ชิดผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ มีจริยธรรมสูงหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตนจะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและกลุ่ม ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร ซึ่งลักษณะของผู้นำนี้มีอยู่ 7 ประการ ได้แก่ มีลักษณะเด่นและเชื่อมั่นในตนเอง เป็นแบบอย่างของผู้ตามในเรื่องค่านิยม ความคาดหวังและเชื่อมั่นในผู้ตามและเชื่อว่าผู้ตามสามารถปฏิบัติให้ลุล่วงตามเป้าหมายได้ ความหนักแน่นต่อสิ่งกระตุ้นและทัศนคติของผู้นำที่มีต่อการทำงานขององค์กร สร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จ มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานขององค์กร มีพฤติกรรมที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้พันธกิจบรรลุตามจุดหมายได้และชนะใจผู้ตามได้

2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะเป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่คำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการติดต่อสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำเฉพาะการมอบหมายงานมีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงาน เพื่อบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองและส่วนรวมและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ด้วยหรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ การคำนึงถึงความ

เป็นเอกบุคลิกจะเน้นที่การจัดการแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลิก มี 3 ลักษณะ (Bass & Avolio, 1994:11) ได้แก่

(1) การคำนึงถึงการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติงานปัจจุบัน และตำแหน่งในอนาคตที่ต้องรับผิดชอบมากกว่า และการสนับสนุนให้ผู้ตามได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การสังเกตอย่างใกล้ชิด การบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมให้ผู้ตามได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติม การมอบหมายงานตามความสามารถ เป็นการให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น และยังเป็นวิธีการพัฒนา ยกระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น

(2) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลิก โดยส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีการนิเทศแบบเดินรอบๆ มีการติดต่อ 2 ทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้ตามได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ยอมรับในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคนจะทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ได้รับการยอมรับจากผู้นำ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล แสดงความเห็นใจ เข้าใจในความรู้สึกของผู้ตาม ให้คำแนะนำและค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าให้แก่ผู้ตาม

(3) การเป็นพี่เลี้ยง เป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ โดยการใช้ความรู้ ประสบการณ์และตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่ เพื่อพัฒนาให้ผู้ตามสามารถดูแลตนเอง สามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยกระบวนการสอน แนะนำให้ความรู้

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์เพิ่มการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหากระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมุติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและมีการแก้ปัญหายาเป็นระบบ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน กระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งแนวทางในการกระตุ้นปัญญา มี 4 วิธี ได้แก่

(1) การใช้หลักเหตุและผล โดยผู้นำจะเน้นหนักโครงสร้างงานที่เป็นทางการมีระบบการแก้ปัญหายาเป็นขั้นตอน เน้นความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยในการตัดสินใจ

(2) การเน้นการอยู่รอด โดยผู้นำจะคำนึงถึงความมั่นคงปลอดภัย ความไว้วางใจและการสร้างทีมในองค์กร มีการแก้ปัญหายาที่ใช้ข้อมูลจำนวนมากและวิธีการหลาย

ทาง เน้นในกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และคิดว่าความรู้เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม

(3) การใช้ประสบการณ์และการสังเกต โดยผู้นำจะเน้นการแก้ปัญหา อาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ในการแก้ปัญหาแบบหลายขั้นตอน เพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดในการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ขององค์กร

(4) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ โดยผู้นำจะให้ความสำคัญของการปรับตัวการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดกับองค์กร มรการยืดหยุ่นในการตัดสินใจ

4) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติหรือการคิดในแง่บวก และการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก กระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำได้แก่

(1) เน้นการปฏิบัติ ซึ่งมีพฤติกรรมกระตุ้นให้ผู้ตามได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสผู้ตามอาสาสมัครทำงาน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถ ความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

(2) การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ที่เป็นอุดมการณ์ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ ทำให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามอย่างมากเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

(3) การคาดหวังผู้ตามในด้านดี ซึ่งผู้ถูกคาดหวังจะทำได้ดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวัง เพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำนั้นถูกต้อง และพฤติกรรมที่ผู้นำความแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่ไม่ใช่คำพูด ซึ่งเป็นท่าทางของผู้นำที่ใช้ติดต่อกับผู้ตาม และการให้โอกาสผู้ตามได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง และทำให้ผู้ตามสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่า เพื่อความสำเร็จขององค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักในการกิจและ

วิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานเพื่อสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาและการสร้างแรงบันดาลใจ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาบุคลากรและบรรยากาศองค์การ ซึ่งมีผู้ทำการวิจัย สรุปได้ ดังนี้

4.1 การศึกษาวิจัยในประเทศไทย

ชินเลขา กว้างสุขสถิต (2540) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยการฝึกอบรม : กรณีศึกษาบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด พบว่า

1. ผู้นำและผู้บริหารระดับสูงของทั้งสององค์กร ต่างให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท โดยการฝึกอบรมในระดับที่ยังคงเน้นให้หน่วยงานที่รับผิดชอบจัดทำหน้าที่เพียงการเป็นผู้ส่งมอบการฝึกอบรมเป็นสำคัญ นั่นคือ ทำงานในระดับสนองนโยบายของผู้นำและผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการเป็นผู้ร่วมกำหนดแผนกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรได้อย่างเต็มที่และทัดเทียมหน่วยงานหลักอื่น ๆ โดยพิจารณาได้จากงบประมาณการจัดโครงสร้างองค์การ กำลังคน ฯลฯ ที่ยังไม่เอื้ออำนวยให้เกิดการปฏิบัติงานกันจะเป็นประโยชน์สูงสุดแก่องค์การได้

2. ผู้นำและผู้บริหารระดับสูงของทั้งสององค์กรต่างมีวิสัยทัศน์ในการสร้างและพัฒนาคนในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่มีความคิดของการสร้างและพัฒนาคนในลักษณะของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญที่จะเป็นรากฐานในการพัฒนาทั้งคนและองค์กรให้ทันกับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษหน้าได้

แสงจันทร์ จันทรประภาพร และคณะ (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานภาษีสรรพากรพื้นที่ 15 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการกรมสรรพากร ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานภาษีสรรพากรพื้นที่ 15 ตลอดจนปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน มีการพัฒนามากที่สุดจากการที่กรมสรรพากรจัดให้มีการฝึกอบรมแก่ข้าราชการใหม่ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการ

ปฏิบัติหน้าที่และหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการ ทักษะและเทคโนโลยีที่ล้าสมัย มีการพัฒนามากที่สุด คือ ได้ใช้เทคโนโลยีในการสืบค้นข้อมูลและเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงาน ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้าราชการสำนักงานภาษีสรรพากรพื้นที่ 15 เรียงลำดับได้แก่ ด้านทฤษฎี การเรียนรู้ ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ด้านความรู้ใหม่ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นของทีมงาน

รติกรณ์ จงวิลาส (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หลังการฝึกอบรมมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่ผู้นำประเมินตนเอง และผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสิ้นสุดการทดลองและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองไม่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแนวโน้มว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีมากกว่าในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จิริรัตน์ วิไลวรรณ (2545) ได้ศึกษาการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ตามทัศนะของครูผู้สอน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน คือด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ และครูผู้สอนมีทัศนะต่อการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

พัชรี จิรจรัสชัย (2545) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ตามการรับรู้ของครู ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก แต่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง

จิตติพงศ์ คล้ายไผทอง (2547) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารใน 5 ด้าน ประกอบด้วย การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่าง การ

กระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และการจูงใจเชิงคลอใจ พบว่ามีเกณฑ์อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน เช่นกัน โดยผู้บริหารมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำในการจูงใจเชิงคลอใจสูงสุด รองลงมาได้แก่ การเป็นแบบอย่าง และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่วนการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายบุคคลผู้บริหารสถานศึกษามีระดับพฤติกรรมต่ำสุด

พระมหาสิทธิวิทย์ ปลูกญาปสุโต (อภิปณฺฑฺไชย) (2549) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยธรรมแผนกสามัญศึกษาในจังหวัดนครราชสีมาตามทัศนะของครูผู้สอนพบว่า 1) การใช้ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยธรรมแผนกสามัญศึกษาในจังหวัดนครราชสีมาตามทัศนะของครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยการใช้ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยธรรมแผนกสามัญศึกษาในจังหวัดนครราชสีมาสูงสุดคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล 2) การใช้ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยธรรมแผนกสามัญศึกษาในจังหวัดนครราชสีมาตามทัศนะของครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของครูผู้สอน โดยภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกัน 3) การใช้ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยธรรมแผนกสามัญศึกษาในจังหวัดนครราชสีมาตามทัศนะของครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าไม่แตกต่างกันเช่นเดียวกัน

จารุวรรณ ชุมหวรรณนท์ (2545) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยบูรพามีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โดยศึกษาใน 5 องค์ประกอบ คือการสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างบารมี การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจ รวมทั้งให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาล กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง จำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และการกระตุ้นทางปัญญา ส่วนด้านที่ต่ำที่สุดคือ การสร้างบารมี ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและการอบรมทางการบริหารกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า ไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน ผลการศึกษาเชิงคุณภาพพบว่าผู้บริหารการพยาบาลให้ความหมายภาวะผู้นำการไปสู่อุทิศการเรียนรู้ ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนา

คือ ด้านเวลา ด้านปัญหาครอบครัว ด้านทุนทรัพย์ และด้านความต้องการสนับสนุนจากองค์กร
คือ การสนับสนุนด้านเวลา ด้านทุนทรัพย์ และด้านการวางแผนความก้าวหน้าในงาน

วรรณิ หิรัญญากร (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับผู้นำเพื่อ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ
ประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ไม่แตกต่างกันโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง
2) ระดับสุขภาพองค์กรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยภาพรวมและรายด้านมีสุขภาพอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสุขภาพองค์กรโรงเรียน โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์
ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) จากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุด พบว่าตัวแปร
พยากรณ์ของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านความเชื่อมั่นในคนอื่น และด้านเป็นผู้
มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถพยากรณ์สุขภาพองค์กรโดยรวม ได้ร้อยละ 34.20 และสามารถ
ร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วัลภา อิสระธำนันท์ (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการทำงานเป็นทีมกับคุณภาพบริการ โรงพยาบาลตาม
การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกำแพงเพชร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
หัวหน้าหอผู้ป่วยการทำงานเป็นทีมและคุณภาพการบริการโรงพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาล
วิชาชีพโรงพยาบาลกำแพงเพชร โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .01

ศุภกิจ สานุสัจย์ (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนใน
โรงเรียนประถม จำนวน 373 คน โดยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม
วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าเอฟ
(F – test) ทดสอบความแตกต่างรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe) และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอน
โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบจำแนกตามประสบการณ์ในการสอน
พบว่า ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็น

ไม่แตกต่างกัน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบจำแนกตามประสบการณ์สอน พบว่า ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อัญชัญ เก้มกระโทก (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดนครราชสีมา กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน จำนวน 178 คน เจ้าหน้าที่สาธารณสุขจำนวน 301 คน โดยวิธีการสุ่มแบบมีระบบ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 69.7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติหน้าที่การบริหารงาน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่า หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับสูงมีการปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารงานสูงเป็น 1.9 เท่าของหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับต่ำ

ธวัชชัย หอมขามเย็น (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 23 คน และครูผู้สอนจำนวน 92 คน รวมเป็นประชากรเป้าหมายทั้งสิ้น 115 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่แตกต่างกัน โดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของร่วมงานด้วยความสนใจและตั้งใจจริงอยู่ในระดับมากที่สุด

วรพร สอนเสริม (2548) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเอง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับสูง ระดับบรรยากาศองค์การ และภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง การรับรู้ความสามารถของตนเอง

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บรรยากาศองค์การโดยรวม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

รุ่งทิพย์ โชตยันตร (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ การรับรู้ความสามารถของตนเองและการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ โดยศึกษาในกลุ่มพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง จำนวน 227 คน ผลการศึกษาพบว่า ระยะเวลาในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง และบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.2 การศึกษาวิจัยในต่างประเทศ

รัสเซลและรอย (Russell & Roy, 1996) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับรูปแบบการจัดการของความเป็นผู้นำเป้าหมายที่ได้รับจากลูกจ้าง ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับรูปแบบการจัดการของความเป็นผู้นำเป้าหมายที่ได้รับจากลูกจ้างและสิ่งที่พบแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับเจตนาและความต้องการของลูกจ้าง ผลที่ได้จะแสดงออกมาในทางที่ตรงกันข้าม คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สูงกว่ามีผลต่อเจตคติที่ต่ำกว่าความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำกับการให้ผลตอบแทนที่อาจเป็นไปได้และการจัดการในทางบวกที่สามารถกระทำได้ในกรณีการให้ผลตอบแทนที่อาจเป็นไปได้นั้น ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางลบ

เดวิด (Davi, 1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในการปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า ผลการวิจัยมีลักษณะเฉพาะดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนการร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลข่าวสารสนทนเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลกระทบ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำตนเอง

เวคเกอร์ (Weaker, 1990) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่นเกี่ยวกับอาชีพ เทคนิคและการศึกษาผู้ใหญ่ ในรัฐ

วิทคอนซิน สหรัฐอเมริกา พบว่า บรรยายการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้บริหาร
ท้องถิ่น บรรยายการที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมผู้บริหารที่แตกต่างกัน

กิลซิงเกอร์ (Gillsinger, 1998 : 1410 – A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง
บรรยายการของโรงเรียนกับอัตราการขาดงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ พบว่า มี
ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างพฤติกรรมของครูผู้สอน และพฤติกรรมการปล่อย
ปละละเลยของผู้บริหารสถานศึกษากับอัตราการขาดงานของครูผู้สอน

ฟีแลน (Phelan, 1999 : 2280 – A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ถึง
บรรยายการโรงเรียนของครูผู้สอนกับนักเรียน พบว่า 1) โรงเรียนประถมศึกษาที่มีบรรยายการ
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับบรรยายการโรงเรียน
ของครูผู้สอนกับนักเรียน 3) การรับรู้บรรยายการโรงเรียนของครูผู้สอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติในทุกข้อย่อย ยกเว้นความพึงพอใจในการทำงาน

ฟิลบิน (Philbin, 1997) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่โรงเรียน
ประถมศึกษาในอินเดีย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์กับการ
ผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น แต่จะมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับความมั่นใจ
ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลการทำงานของครู

เวลลีฮาน (Wheelehan, 2000) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการ
ปรับปรุงของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จโดยการศึกษาจากประสิทธิผลของอาจารย์ใหญ่ พบว่า
ครูที่รับรู้ว่าคุณครูใหญ่แสดงลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถทำงานในตำแหน่งได้
อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักส์ (Lucks, 2001) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ
แรงจูงใจของครูโรงเรียนเทศบาลในเมืองนิวยอร์กซิตี้ ผลการวิจัยพบว่า ไม่พบหลักฐานที่
สนับสนุนถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีผลกระทบต่อแรงจูงใจของครู
โรงเรียนเทศบาล กล่าวคือ การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่ไม่ได้ช่วยให้การสร้าง
แรงจูงใจของครูได้ดีไปกว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบอื่น

แอนเดอร์สัน (Anderson, 2002) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน
ประถมศึกษาสู่การศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยเริ่มจากระดับบนสู่ระดับล่าง ผลการวิจัยพบว่า หลัก
เบื้องต้นที่สำคัญของผลสำเร็จของโรงเรียน รวมถึงวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนรูปแบบ
การศึกษามุมมอง และภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แบงโคสกี (Bankowski, 2002) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจของครูโรงเรียนเทศบาลนวยอร์คซิตี้ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของครูโรงเรียนเทศบาลในเมืองนวยอร์คซิตี้

จากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีความตื่นตัวที่จะเรียนรู้เพื่อที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งจะเรียนรู้ เรียนแบบเพื่อความเป็นผู้นำตนเอง เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเป็นตัวกระตุ้นให้บรรยากาศองค์กรมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่บรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

