

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 1.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ
  - 1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
2. การบริหารงานบุคคล
  - 2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
  - 2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
  - 2.3 ระบบบริหารงานบุคคล
  - 2.4 หลักการบริหารงานบุคคล
  - 2.5 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ
4. กรอบแนวคิดการวิจัย

## ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดและต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นภาวะที่ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของตนให้ชัดเจนจึงขอเสนอเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหัวข้อ ดังต่อไปนี้

### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ ได้มีผู้ให้ความหมายอย่างกว้างขวางมาก ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจพื้นฐาน จึงขอเสนอคำนิยามเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันดังนี้

สร้อยตระกูล (ตีวยานนท์) อรรถมานะ (2545) กล่าวว่าภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลที่โน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่ม ใช้อิทธิพลในการกำกับงาน มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเป็นกระบวนการมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเกิดการเปลี่ยนแปลง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและเกิดการเปลี่ยนแปลง

ชัยเสถียร พรหมศรี (2549) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ธวัช บุญยมติ (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคลโดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล หรือการดลบันดาลใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

ผลักคัน ให้ผู้อื่นหรือกลุ่มอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามความต้องการของตนด้วยความศรัทธา

เบสส์ (Bass.1985) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติงานผู้ตามต้องได้รับผลเกินเป้าหมายที่กำหนด

คับริน (Dubrin. 1998) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ยูคส์ (Yulk. 2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลคนหนึ่ง ที่จะชักนำกิจกรรมกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ที่ได้นำเสนอมาแล้วนั้น พอสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารที่ใช้อิทธิพลของตนในการชักนำผลักดัน ชักจูงหรือใช้อำนาจหน้าที่กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มคนบุคคลอื่น ให้ความร่วมมือร่วมใจด้วยความเต็มใจ ด้วยความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน จนกระทั่งการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้

### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของบ้านเมือง และเศรษฐกิจระหว่างประเทศในภูมิภาคมีความเด่นชัดมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ในสังคมไทย เราต้องมีความพร้อมในการเผชิญกับการแข่งขันในโลกที่ไร้พรมแดน ผู้นำมีความสำคัญในการนำพาการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาจึงมีความสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

ประเวศ ะสี (2544) ได้กล่าวถึง สภาพความเป็นจริงในสังคมไทยปัจจุบันว่ามีลักษณะดังนี้

1. สภาพสังคมไทยเต็มไปด้วยความขัดแย้ง แยกแยก ไม่รวมมือ เหมือนสภาพไก่อยู่ในขังขาดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ขาดการรวมพลัง
2. สภาพสังคมไทยขาดภาวะผู้นำ และมีความแตกแยกทางสังคมทั้งในระดับครอบครัว โรงเรียน มหาวิทยาลัย ในสถาบัน คณะ องค์กรต่างๆ สำหรับสาเหตุของปัญหาการขาดแคลนภาวะผู้นำในสังคมไทยมีหลายปัจจัย อาทิเช่น
  - 2.1 สภาพสังคมไทยสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปกับวัฒนธรรมเก่าบางอย่างใช้ไม่ได้ เช่น สังคมสมัยใหม่มีปัญหาใหม่ๆ ที่เป็นปัญหาใหญ่และแก้ไขยากเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างการใช้วิธีเก่าๆ เช่น ใช้อำนาจทุกชนิดในการแก้ปัญหาใหม่ไม่ได้ผล สำหรับปัญหาใหม่ี่ต้องการแนวคิดและแนวทางใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ การแก้ปัญหา
  - 2.2 การขาดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ปัจจุบันประเทศกำลังมีปัญหารุนแรงเกี่ยวกับสภาพการณ์ต่างๆ ในสังคมไทยในขณะที่เป็นสภาวะวิกฤต ที่ต้องการผู้นำหรือภาวะผู้นำในการแก้ไขปัญหของสังคม

วิโรจน์ สารรัตน์ และคณะ (2547) กล่าวว่าถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างน้อยใน 3 ประเด็นดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญ ในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญ ที่จะทำให้การบริหาร

มีความเติบโต ก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จ จะต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติและมีผลต่อการปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดี

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคนให้มีภาวะผู้นำ แม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใดก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่าภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิดหรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง และแม้ยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจน แต่ก็มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้นทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้ และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการ เพราะจะทำให้มีการปฏิบัติที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุเป้าหมาย องค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ไม่ว่าจะในระดับโลก ระดับชาติหรือระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญเพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ในภาวะวิกฤตของระบบราชการที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วนต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาอย่างกล้าหาญอดทน และต่อเนื่องสามารถสร้างความมั่นใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และทำให้การทำงานของระบบราชการสามารถเดินไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น

#### คุณลักษณะของผู้นำ

ปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาในโรงเรียนคือระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วม ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาจึงต้องมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำพอสรุปได้ดังนี้

วิจิตร ศรีสอาน (2544 ; อ้างถึงในภาววัฒน์ พันธุ์เทพ. 2546) มีความเห็นว่า ผู้นำควรมีลักษณะ 3 ประการ ซึ่งเรียกว่า “ไตรภูมิ” คือ

1. ภูมิรู้ ได้แก่ การเป็นผู้มีความรู้ทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหาร เฉลียวฉลาดและมีไหวพริบสามารถปรับตัวให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

2. ภูมิธรรม ได้แก่ ความเป็นผู้มีคุณภาพดี มีคุณธรรมประจำใจ และมีความยุติธรรม

3. ภูมิฐาน ได้แก่ การมีบุคลิกภาพอันเหมาะสมน่าเชื่อถือ มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักกาลเทศะ

สมชาย เทพแสง (2546) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัลมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์
2. ผู้นำสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่
3. ผู้นำการศึกษาที่มีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง โดยพร้อมใจที่จะนำคอมพิวเตอร์มาใช้  
ประโยชน์ต่อการศึกษา
4. มีการถ่ายโอนเปลี่ยนแปลงโดยยึดประเพณีวัฒนธรรมแนวใหม่
5. ผู้นำให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้
6. ผู้นำจะต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง องค์กรและบุคลากรโรงเรียน
7. ผู้นำควรใช้การฝึกอบรม การให้การศึกษาแก่บุคลากรทุกระดับ
8. สนับสนุนบรรยากาศในชั้นเรียนและโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
9. ผู้นำการศึกษาต้องสนับสนุนงบประมาณในการจัดเตรียมการอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะ  
การใช้เทคโนโลยี เป็นการบริหารงานที่มีราคา
10. ผู้นำการศึกษาควรให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือแก่บุคลากรในการพัฒนา  
ผลงาน
11. ผู้นำการศึกษาเป็นผู้มีอารมณ์ดี มีความคิดจินตนาการสร้างสรรค์ มุ่งผลสำเร็จของ  
งาน

เบิร์นส์ (Bems. 1978 ; อ้างถึงใน สุเทพ เชาวลิขิต. 2544) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำ  
โดยแบ่งลักษณะของผู้นำออกเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยนผู้นำที่ติดต่อกันโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันและสิ่ง  
แลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดี  
ก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับ  
ชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตาม  
ได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกัน  
และกัน จนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำและมีการเปลี่ยนต่อๆ กันไป เรียกว่า Domino Effect ต่อไปผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม
3. ผู้นำจริยธรรมผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการ  
ของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการความปรารถนา ค่านิยม และ  
ควรยึดจริยธรรมสูงสุดคือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะเช่นนี้มุ่งไปสู่  
การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำ

จริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ดังนั้น จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ไม่มีผู้บริหารหรือผู้นำคนใดที่มีความเป็นผู้นำที่ครบสมบูรณ์แบบ คุณลักษณะของผู้นำที่ดีตามแนวคิดของบุคคลต่างๆ จะมีลักษณะคล้ายคลึงกันโดยมักจะเป็นความรู้ความสามารถ และคุณธรรมฉะนั้น คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดที่กล่าวมาทั้งหมด อันจะเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำ ผู้นำควรมีการพัฒนาปรับปรุงพฤติกรรม ความคิด ค่านิยมและคุณลักษณะของตนเอง และควรศึกษาแบบและประเภทของผู้นำที่พึงประสงค์ เพื่อใช้ในการปรับปรุงตนเอง

#### ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคสมัยมีความแตกต่างกันตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ได้มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศให้ความหมายต่างๆ กันไป ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะนำการศึกษาและการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลพอสรุปได้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 8-9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็น ในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่ม ชูใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

สุชาติ รังสินันท์ (2550 : 114) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ภาวะของบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่งต้องทำงานร่วมกับบุคคล และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่ต้องการ

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2552 : 132) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง บุคคลที่มีความพยายามในการที่จะปรับปรุงสภาพขององค์กรให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงเกิดจากผู้บริหารกำหนดเองหรือเกิดจากการจ้างบุคคลจากภายนอกมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือความสามารถในการพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างไร และผู้นำควรมีทักษะในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้เป็นผลสำเร็จ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552 : 258) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ผู้นำที่ใ้ช้บารมีเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่แก่องค์กร สามารถพลิกฟื้นองค์กรที่มีปัญหานั้นให้ประสบความสำเร็จ

ณัชฌานูช สุขชาติ (2553 : 28) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง มีผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาทให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนัก ู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี และตั้งใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลขององค์การ

สัมมา รชนีรย์ (2553 : 112) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับที่คาดหวัง โดยจะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนัก ู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ จงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์การ โดยใช้การจูงใจ โน้มน้าวความคิดให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลงในทางความเชื่อ ทศนคติ การริเริ่ม และความรวดเร็ว ในการดำเนินงานและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ทิพากร วรณพฤษย์ (2554 : 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง การใช้ศาสตร์ และศิลป์ในการบริหารจัดการในองค์การเพื่อเปลี่ยนแปลงความพยายามในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังด้วยการส่งเสริม สนับสนุนให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีและยั่งยืน ทั้งในตัวบุคคลและองค์การ

สินีนานู โพธิชญญาโน (2554 : 28) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่สามารถเปลี่ยนองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิมประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แบสส์และอโวลิโอ (Bass & Avolio. 1994 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีการกระตุ้นความสนใจของบุคลากรให้มองงานของตนในมุมมองใหม่ ๆ ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์ และภารกิจของทีมและองค์การ การพัฒนาความสามารถของบุคลากรไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น รวมถึงการชักนำให้มองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุสู่จะการแห่งตนและความเป็นอยู่ที่ดีทั้งของตนเอง ผู้อื่นรวมถึงองค์การและสังคม

เจนท์ซีและเลทวูด (Jantzi & Leithwood. 1996 : 26-27) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกที่เป็นพลังผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจนเกิดกระบวนการทัศน์ใหม่ ๆ คือผู้นำต้องกระตุ้น

ให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ และสร้างสรรค์ในเป้าหมายเดียวกัน ตัดสินใจที่แน่วแน่มั่นคง มีพฤติกรรมหรือการปฏิบัติตนเองที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีการส่งเสริมพัฒนาให้กำลังใจ ดูแลเอาใจใส่ ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล มีการโน้มน้าว สร้างแรงจูงใจ เชิญชวนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความต้องการสูงขึ้นเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและพัฒนาให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันมองและเผชิญกับปัญหา และสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ และควรตั้งมาตรฐานและความคาดหวังในการทำงานในทุกด้านให้สูงเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้น จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่ใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้สมาชิกรับรู้และตระหนักในคุณค่าของตนเองที่มีต่องานหรือองค์กร เกิดค่านิยมทางบวก ยกย่องระดับแรงจูงใจและคุณธรรมให้สูงขึ้นจนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากปรับเปลี่ยน โดยใช้วิธีการประพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านความรู้ ความสามารถในการทำงาน การเป็นคนดีมีคุณธรรม จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกนิยมยกย่องนับถือไว้วางใจ

#### **บทบาทและหน้าที่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทและหน้าที่ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดการปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคสังคมปัจจุบัน ดังนั้น บทบาทและหน้าที่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พอสรุปได้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2546 ; อ้างถึงใน ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ. 2548)

ได้กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการพัฒนาองค์กร หรือโครงการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำโครงการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องมีความรู้ ทักษะและความสามารถในการแปลงแนวความคิดและกลยุทธ์ของโครงการให้เป็นแผนปฏิบัติงานและการดำเนินงานที่สร้างผลงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถสรุปหน้าที่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์กรได้ ดังนี้

1. เป็นส่วนเสริมเพื่อลดข้อบกพร่องขององค์กร ปกติการกำหนดระบบงานและแบ่งหน้าที่ของสมาชิกในองค์กร จะไม่สมบูรณ์และครอบคลุมได้ทุกสถานการณ์ โดยมีเหตุการณ์ที่ไม่แน่ใจว่าใครจะเป็นผู้ปฏิบัติงาน หรือมีผู้ทำงานซ้ำซ้อนกัน เพราะไม่มีใครจะสามารถออกแบบองค์กรได้สมบูรณ์แบบตั้งแต่ครั้งแรก นอกจากนี้สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปทุกขณะ ย่อมทำให้เกิดงานใหม่ๆ ขึ้นมา หรือทำให้งานเดิมล้าสมัยลงไปตลอดจนอาจเกิดปัญหาหรือวิกฤตเฉพาะหน้าได้เสมอๆ ดังนั้น ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจึงต้องช่วยศึกษาวิเคราะห์ เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไข และปรับปรุงองค์กรให้มีสถานะที่เหมาะสมกับสถานการณ์



2. ช่วยรักษาเสถียรภาพขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่สิ่งแวดล้อมกำลังเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรจะต้องปรับตัวเองให้สอดคล้องและเหมาะสม เพื่อความอยู่รอดและเสถียรภาพขององค์กรนั้นๆ เอง แต่สมาชิกส่วนใหญ่มักจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบในงานประจำของตน จึงไม่มีเวลาในการศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด ดังนั้น ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำองค์กรไปสู่สถานะใหม่ให้ได้ตามที่ต้องการและเตรียมความพร้อมและการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

3. ช่วยประสานงานภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่สิ่งแวดล้อมกำลังเปลี่ยนแปลง โดยตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำหน้าที่เป็นกั้นชน และจัดการกับความขัดแย้งของกลุ่มบุคคลในระดับต่างๆ ขององค์กรผ่านการสื่อสารที่ชัดเจนและกิจกรรมทางสังคมที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและไปสู่เป้าหมายที่ต้องการอย่างราบรื่นตลอดจนแก้ไขปัญหาขององค์กรอย่างถูกต้องตรงประเด็น

4. รักษาสถานภาพของสมาชิกในองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องทำการตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิก พร้อมทั้งรักษาเป้าหมายหลักในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไว้ในขณะเดียวกัน แต่บางครั้งความต้องการของบุคลากรอาจจะขัดแย้งกันกับวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ดังนั้น ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจึงมีหน้าที่สำคัญคือ การธำรงรักษาสมาชิกไว้ไม่ให้ออกไปจากองค์กร ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้องค์กรสามารถอยู่รอดและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นคนกลางในการติดต่อสื่อสารและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ปกติผู้นำองค์กรมีทางเลือกในการสร้างการเปลี่ยนแปลงอยู่ 2 ทาง คือ เผ่าสังเกดสิ่งที่เกิดขึ้นเพียงอย่างเดียวและค่อยๆ ปรับตัวตาม ถ้าจำเป็นหรือเข้ามาดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยตนเอง ซึ่งถ้าหากผู้นำทำตามทางเลือกแรก ก็เหมือนกับเป็นการคิดแต่ไม่ได้ลงมือกระทำอย่างจริงจัง ซึ่งอาจจะเสียโอกาสในการทำองค์กรให้เข้มแข็ง และก้าวหน้าอย่างยั่งยืนในอนาคต ดังนั้นผู้บริหารทุกคนจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล้าคิดและกล้าทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ถูกต้องแก่องค์กร

ดังนั้น จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรู้ทักษะและความสามารถในการแปลงแนวความคิดและกลยุทธ์ของโครงการให้เป็นแผนปฏิบัติงานและการดำเนินงานที่สร้างผลงานที่เป็นรูปธรรม

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่มีความเหมาะสมในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันมาก เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจ หรือเสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้มีคุณธรรม และการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหารทั้งในวงธุรกิจ อุตสาหกรรมการศึกษา รัฐบาล โรงพยาบาล หน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร และหน่วยงานอื่น ๆ และจากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าควรมีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 2-3)

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์นส์

เบอร์นส์ (Burns. 1978 : 55-58) เป็นผู้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในหนังสือชื่อ ภาวะผู้นำ โดยกล่าวว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดระหว่างผู้นำกับผู้ตามมารวมกัน ทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม คือ การสร้างความสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมาย ภาวะผู้นำ ว่า การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม นอกจากนี้ยังมีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน การต่อรองโดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม ทั้งนี้ แลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทในการทำงานจนสำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำ และผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรก

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยการค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย โดยผู้ตามเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำทางจริยธรรมและทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำจริยธรรม ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะเป็นภาวะผู้นำจริยธรรมได้ก็ต่อเมื่อมีการยกระดับพฤติกรรมของผู้นำ และผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สารสำคัญของผู้นำจริยธรรม คือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจต่อสภาพเดิม สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าระดับปกติ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเลทซ์วูดและเจนทซ์

เจนทซ์ และเลทซ์วูด (Jantzi & Leithwood. 1996 : 26-31) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม และมีการทำงานที่สอดคล้องกัน ผู้นำควรจะต้องมีความคาดหวังในการทำงานไว้สูงหรือสมมุติแบบมีการตัดสินใจและแสดงออกอย่างแน่วแน่ มั่นคง และควรให้กำลังใจในการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงานอื่นทั้งผู้นำควรตั้งมาตรฐานและความคาดหวังในการจัดการเรียนการสอนให้สูงไว้ และผู้นำควรยึดหลัก 3 ข้อ คือ

1. ช่วยเจ้าหน้าที่พัฒนา และดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมในโรงเรียน
2. สนับสนุนการพัฒนาครู
3. ช่วยเหลือครูในการแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

เหตุผลของเลทซ์วูดเกี่ยวกับประโยชน์ของการปฏิรูปผู้นำขึ้นอยู่กับสมมติฐานที่ว่าผู้นำเปรียบเสมือนตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง (ปฏิรูป) ของโรงเรียนในอนาคตอันไกล มีหน้าที่กระตุ้นให้ครูช่วยกันสร้างสรรค์ในเป้าหมายเดียวกันและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเลทซ์วูดได้ศึกษาผู้นำจำนวน 12 คน ที่ได้ดำเนินการปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมาใช้ พบว่าผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้นำกลยุทธ์ 6 ประการมาปรับใช้ดังนี้

1. ความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมมีส่วนช่วยพัฒนาโรงเรียน
2. ยอมรับการตัดสินใจของทีมงาน
3. พัฒนาครู และวิธีการจัดการเรียนการสอน
4. มีการประชุมทีมงานสม่ำเสมอ
5. มีการสร้างพลังและความรับผิดชอบภายในทีมงาน โดยการตัดสินใจร่วมกัน
6. มีการให้ขวัญ และกำลังใจ (รางวัล) เพื่อกระตุ้นการพัฒนาโรงเรียน

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของเบสส์และอโวลิโอ (Bass & Avolio. 1999 : 9-32 ; อ้างถึงในกระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 8-11) นั้น มี 4 องค์ประกอบหรือ 4Is ที่จะนำสู่กรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ คือ

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ร่วมงานผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน พยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ร่วมงานจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไวใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและคำนิยามของผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ร่วมงานทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ร่วมงานจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจหมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ช่วยให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญาหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ

การมองปัญหาการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิด และเหตุผล และไม่วิพากษ์วิจารณ์แม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ร่วมงานจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหายด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลหมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงของผู้ร่วมงานแต่ละคนเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมาก กว่าบางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า มีการติดต่อสื่อสารสองทางมีการจัดการ โดยการเดินดูรอบ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัวใส่ใจต่อความกังวลของผู้ร่วมงาน ผู้นำจะรับฟังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะคอยดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่โดยผู้ร่วมงานไม่รู้สีกว่ากำลังถูกตรวจสอบจากผู้นำ

## การบริหารงานบุคคล

### ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล ในปัจจุบันได้นำมาใช้กันหลายคำ เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคลากร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการงานบุคคลและการบริหารงานเจ้าหน้าที่ เป็นต้น ซึ่งนักการศึกษาได้นำมาใช้แตกต่างกันแต่ความหมายของคำดังกล่าวนี้มีความหมายอย่างเดียวกัน แต่เนื่องจากในปัจจุบันหน่วยงานทางวิชาการและวิชาชีพทางการบริหารได้นำคำว่า การบริหารงานบุคคลมาใช้กันอย่างกว้างขวางจนเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ดังนั้นในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใช้คำว่า การบริหารงานบุคคลในความหมายเดียวกันเป็นหลัก ซึ่งได้มีนักบริหารการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง (2540 : 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการที่ใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2541 :106) ได้ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคล ไว้ว่า หมายถึง การแสวงหา การใช้ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้การดำเนินการกิจขององค์กรได้เป็นไปตามที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง การกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคคล โดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กร เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 18) การบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่ตั้งองค์การจัดวางกระบวนการต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพตามความต้องการและความจำเป็นเมื่อได้มาแล้วต้องกำหนดแนวทางที่แน่ชัดในอันที่จะบำรุงรักษา ตอบแทนพัฒนาประเมินผลการทำงานตลอดจนการกำหนดวิธีการที่จะให้เกิดความมั่นคงแก่ชีวิตการทำงานและการพิจารณาให้ออกจากงานตามวาระหรือด้วยสาเหตุอื่น ๆ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 179) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อองค์กร องค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ในขณะเดียวกันทรัพยากรมนุษย์อาจจะถูกมองข้ามและไม่มีการเอาใจใส่เท่าที่ควร เช่น ขาดการฝึกอบรม หรือมีการคัดเลือกและสรรหาจากแหล่งที่ไม่คุณภาพ จึงก่อให้เกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กร เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่ดีจึงควรที่จะทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสม

กับตำแหน่งและหน้าที่ที่ต้องการ พร้อมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการ  
ดำเนินการ

จันทราณี สวงวนนาม (2545: 9-10) กล่าวว่า การบริหารเป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดย  
ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้  
ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด นักบริหารหลายคนต่างเห็นพ้องกันว่า การบริหาร  
เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของคณะบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะที่แน่นอนในการทำงาน  
พอเห็นว่าการบริหารเป็นศิลปะของการเป็นผู้นำที่จะนำผู้อื่นให้ทำงานตามวัตถุประสงค์ได้

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 5) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นการใช้ศิลปะและกลยุทธ์  
ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงาน มีการธำรงรักษา  
เพิ่มพูนทักษะความรู้ ความสามารถและทำงานด้วยความสุขกายสบายใจ

ประหยัด ภูมิโคกรักษ์ (2548 : 27) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง  
ความเพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุก ๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
โดยพยายามทำให้บุคคลเหล่านั้นได้เห็นว่าหน่วยงานของเขามีทางที่จะทำให้เขามีความ  
เจริญก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายของเขาและขณะเดียวกันผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของ  
บุคลากรได้บรรลุผลโดยให้เกิดความกลมกลืนและสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของ  
บุคลากรและทั้งความต้องการขององค์กรหรือสถาบัน

บีช (Beach. 1980 : 54) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผนนโยบาย  
การกำหนดแผนงานการเลือกสรร การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การจัดอัตราค่าจ้าง  
การเสริมสร้างแรงจูงใจ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์และ  
บรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงาน

ฟลิปโป (Flippo. 1984 : 171) ความหมายการบริหารงานบุคคล ได้เน้นงานสำคัญสอง  
ประการในการบริหารงานบุคคล คืองานในหน้าที่บริหาร ซึ่งประกอบด้วยการวางแผนการจัด  
องค์กรการอำนวยความสะดวก หรือการสั่งการ และการควบคุมงานในหน้าที่ปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย  
การจัดการพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทนการรวมพลังการธำรงรักษา และการพ้นจากงาน

กล่าวโดยสรุป จากความคิดเห็นต่าง ๆ ของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศที่  
กล่าวมาทั้งหมดพอจะสรุปสาระสำคัญของความหมายของการบริหารงานบุคคลได้ ว่าเป็น  
การบริหารเพื่อให้ได้คนมาร่วมทำงานในองค์กร การใช้คนให้เหมาะกับงานตามวัตถุประสงค์และ  
ความต้องการของหน่วยงานที่มีขอบข่ายกว้างและครอบคลุม โดยเริ่มตั้งแต่ การแสวงหา  
การเลือกสรรบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน การทดลองงาน การให้มอบหมายงานให้ปฏิบัติ การใช้ค่าจ้าง  
เงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือนการพัฒนา การธำรงรักษา การเสริมสร้างประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงาน การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้าย จนกระทั่งการให้พ้นจากการปฏิบัติงาน การบริหารงานบุคคล จึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ตั้งแต่การสรรหาคนเข้ามาทำงานจนกระทั่งให้พ้นจากการปฏิบัติงาน

### ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ในอดีตที่ผ่านมาผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลเท่าที่ควร ต่างมุ่งสนใจทางด้านเทคนิควิธีการทำงานมากกว่า ต่อมาจึงเกิดปัญหาในการทำงานนั้น ๆ ทั้ง ๆ ที่มีเทคนิควิธีการทำงานมากกว่า จึงได้หันมาสนใจและให้ความสำคัญกับคนมากขึ้น แล้วก็พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของงานเป็นอย่างมาก องค์การใดที่ให้ความสำคัญแล้วเอาใจใส่ต่อคน ผลผลิตขององค์การจะเพิ่มขึ้นเพราะคนทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นความสำคัญของการบริหารงานบุคคลก็เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น จึงมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

พยอม วงษ์สารศรี (2534 : 6) ให้ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาในองค์การเจริญเติบโต เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวช่วยทำให้องค์การมีความเจริญเติบโตพัฒนายิ่งขึ้น
2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์การ
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจอันดีต่อกัน

วิจิตร ศรีธำณ (2539 : 6-7) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญที่สุดในการบริหารองค์การ กล่าวคือ เป็นกระบวนการบริหารที่มีขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหา การเลือกคนเข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ตั้งแต่การวางแผนนโยบายการกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและการเกื้อกูล การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 17) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญคือ เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากบุคคลที่มาร่วม



กิจกรรมขององค์กร ได้อย่างเต็มที่และขณะเดียวกันองค์กรจะเอื้อประโยชน์ให้กับบุคคลเหล่านั้นได้ตามต้องการด้วย การบริหารงานบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ แก่บุคคลทั้งสองฝ่ายคือ ฝ่ายองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 4) กล่าวถึงความสำคัญในการจัดการเกี่ยวกับคนของผู้บริหารไว้ว่า การที่ผู้บริหารจะทำงานในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดีนั้นย่อมต้องอาศัยคนเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้เกิดผลสำเร็จลงได้และได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า สภาพองค์กรในทุกวันนี้ นับว่า ได้มีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลโดยตรงการเปลี่ยนแปลงเท่าที่เห็นอยู่ในปัจจุบัน ทั้งส่วนที่เป็นเศรษฐกิจเทคนิควิทยาการและสภาพสังคมล้วนแต่เห็นได้ชัดว่าจะมีผลกระทบ จึงทำให้การบริหารงานบุคคลต้องมีความสำคัญยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อนมา

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 20-21) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังต่อไปนี้

1. เพราะธุรกิจมีการแข่งขันกันมากขึ้นจึงเกิดความต้องการหาคนที่มีความสามารถสูงมาทำงาน
2. รัฐเล็งเห็นความสำคัญของการใช้คนภายใต้เงื่อนไขของยุคสมัยทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เช่น ตามหลักมนุษยธรรมสากล สิทธิมนุษยชนขององค์การสหประชาชาติและระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ทุกหน่วยงานถือปฏิบัติ
3. ความซับซ้อนและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นวิธีการและเครื่องมือเครื่องใช้ มารับใช้อำนวยความสะดวกสบายให้แก่การดำรงชีวิตของมนุษย์ในลักษณะที่แข่งขันกันสนองความต้องการของมนุษย์มากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจอุตสาหกรรมไม่มีที่สิ้นสุดแต่ละกิจการทั้งในประเทศและต่างประเทศจนถึงระดับโลกจึงต้องหังสรรหา คัดเลือก และเสริมสร้างคนดีไว้ใช้งาน
4. พลังของสถาบันแรงงานที่เติบโตและแข็งแกร่งขึ้นเป็นแรงผลักดันให้นายจ้างต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาแรงงานซึ่งจะบั่นทอนความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงขององค์กร ลองเปรียบเทียบดูระหว่างกรณีขาดทุนจากการนัดหยุดงานกับการเลื่อนงาน เรือไหนให้ผลเบี่ยงปลายร้ายแรงกว่ากัน
5. องค์กรใหญ่ซับซ้อนมากขึ้นตามสภาพการแข่งขันและความเจริญทางด้านเศรษฐกิจ การแบ่งงานกันทำในองค์กรขนาดเล็ก จะมีลักษณะคนเดียวทำงานได้หลายอย่างแต่เมื่อองค์กรขยายตัวขึ้น ใช้เทคโนโลยีสูงขึ้น ก็ต้องการความชำนาญเฉพาะอย่างมากขึ้นด้วยซึ่งบางแห่งใช้ความชำนาญเฉพาะอย่างมากเกินไป ก็จะทำให้กระบวนการทำงานบางอย่างติดขัดหรือรองานถ้าเกิด