

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบถึงหลักการ ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ตามรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. การบริหารงานบุคคล
4. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3
5. สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สงขลา เขต 3

6. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคล
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ภาวะผู้นำ

ปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มและจูงใจให้คนไปยังเป้าหมายประการใดประการหนึ่งโดยที่มีภาวะผู้นำทำให้ศักยภาพของแต่ละบุคคลได้ถูกนำมาใช้จนบังเกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญและยังเป็นศิลปะในการจูงใจคนให้กระทำตาม ซึ่ง ประเวศ วะสี (2540: 52) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้น ๆ ภาวะผู้นำอาจมีในบิดา มารดา ครู ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางการเมือง ภาวะผู้นำอาจจะมีในบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือมิใช่ก็ได้

ทวี วงศ์พุม (2542: 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ฉันทนา จันทรบรรจง (2542: 151) เสนอว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำของกลุ่ม หรืออีกนัยหนึ่ง หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำใช้ความสามารถและอิทธิพลด้านอื่น ๆ ของตนกับสมาชิกในกลุ่ม ให้แต่ละคนดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่มได้กำหนดไว้

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2542: 72) เสนอว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ปรากฏการณ์ที่บุคคลหนึ่งซึ่งเรียกว่าผู้นำ สามารถทำให้คนอื่น ๆ ปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้ โดยการปฏิบัติงานนั้นผู้ปฏิบัติมีความเต็มใจหรือสมัครใจที่จะทำ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความเชื่อถือ ศรัทธา หรือพลังอำนาจที่มีอยู่ในตัวผู้นำนั้น ๆ

กิตติ ตย์คานนท์ (2543: 22) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมมือกับตนดำเนินการ จนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้

ศรีทับทิม (รัตนโกศล) พานิชพันธ์ (2543: 70) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชาหรือของกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยายามในการที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ต่าง ๆ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 11-12) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

- 1) เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
- 2) เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
- 3) เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 4) อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
- 5) การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้แนะการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
- 6) ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติการร่วมกัน
- 7) การที่บุคคลมีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร

8) เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

ทองใบ สุธาจารี (2544: 4) ได้ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อการทำกิจกรรมของแต่ละบุคคล ในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2546: 11) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำโดยสรุปสั้น ๆ ว่า หมายถึง ศิลปะในการจูงใจคนให้กระทำตามในสิ่งที่ผู้นำปรารถนา โดยผู้ตามเต็มใจและมีความสุขเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในสิ่งที่ผู้นำปรารถนา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546: 175) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำหรือภาวะความเป็นผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อการปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2546: 155) เสนอว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

ธวัช บุญยมนิ (2547: 2) สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลหรือการดลบันดาลใจบุคคลหรือกลุ่มให้ทำงานด้วยความสมัครใจจนประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548: 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่คนอื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ภายใต้สถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

พัชรนันท์ กลั่นแก้ว (2549: 80) ให้ทัศนะว่าภาวะผู้นำ คือ ความตั้งใจและความพยายามของผู้นำในการแสวงหาทางออกที่จะส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้า ทำผลงานให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 2 ประการ คือ

1) มีความชัดเจน ความสอดคล้อง (Integrity) โดยการชี้แจงอธิบายจุดประสงค์ในเป้าหมาย แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกฝ่ายงาน

2) มีความไว้วางใจ (Trust) โดยผู้นำสร้างความเชื่อมั่นในแก่ผู้ร่วมงานในการกล้าตัดสินใจ ปัญหา ให้ความช่วยเหลือ รับฟังปัญหาและพยายามเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้ร่วมงานแต่ละคน

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2549) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสร้างความสมดุลระหว่างเป้าหมายของตนเองกับทีมงานและองค์กรได้และสิ่งที่สำคัญคือสามารถทำให้ผู้อื่นทำตามได้ด้วย

Bass (1985: 29) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามและต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด เจตคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

Daft (1999) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการสร้างอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่เป้าหมาย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น หรือผู้ที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับของบุคคล สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงาน สามารถทำงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่ที่จะมาแทนที่ผู้จัดการ ผู้นำใหม่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรและนำองค์กร ไปสู่ทางเดินใหม่ ผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ที่เป็นที่ยอมรับ ทำให้ผู้ตามผูกพันและทำงานมุ่งตรง ไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ใหม่ และเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ในทศวรรษ 1980 การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นที่ น่าสนใจในสหรัฐอเมริกา เมื่อองค์กรทางธุรกิจจำนวนมากได้ยอมรับความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ทำอยู่เดิมเพื่อความอยู่รอดในการเผชิญกับการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มมากขึ้นจากบริษัทต่างชาติ และหลายองค์กรที่สามารถพัฒนาแบบผู้นำนี้ได้สำเร็จ เช่น ลีไลออคคคา (Lee-liaccocca) ประธาน บริษัท ไคร์สเลอร์ (Chrysler Corporation) ได้ใช้ภาวะผู้นำนี้ในการเปลี่ยนแปลงบริษัทจากจุดที่เกือบ ล้มละลายไปสู่ความสามารถที่จะมีกำไร เขาได้สร้างวิสัยทัศน์ของความสำเร็จและระดมพนักงาน คนสำคัญ ๆ ได้มุ่งตรงไปที่การทำวิสัยทัศน์นั้น ขณะเดียวกันก็นำวิสัยทัศน์ไปสู่คนงาน 60,000 คน ด้วยผลลัพธ์ของภาวะผู้นำ ลีไลออคคคา ในปี ค.ศ.1984 บริษัทไคร์สเลอร์มีกำไร พนักงานมีขวัญ กำลังใจสูงและเกิดความรู้สึกที่ว่าพวกตนมีความหมาย มีคุณค่าในงานที่พวกตนทำ (บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540: 60-67)

ในองค์การทางการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ได้มีการนำแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการบริหาร โดยผู้บริหารจะสร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์การ ทำให้สมาชิกมีความผูกพันและมุ่งมั่นทำงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จของวิสัยทัศน์ใหม่ เพื่อเพิ่มปริมาณและคุณภาพของการปฏิบัติงานขององค์การ ฉะนั้นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นแบบผู้นำในอนาคตของผู้บริหาร โรงเรียน ผู้นำแบบนี้สามารถที่จะฝึกฝนพัฒนาเรียนรู้ได้

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้เป็นผลงานริเริ่มของ Burns (1978: 47) และ Bass (1994: 47) ที่พยายามแยกภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงออกจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในการอธิบายวิธีที่ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกันที่จะเข้าใจประสิทธิผลของผู้นำ แต่ความพยายามของดาวตัน ไม่ได้ผลเท่าใดนัก

Burns (1978) ได้เขียนหนังสือชื่อภาวะผู้นำ (Leadership) โดยเสนอแนวคิดภาวะผู้นำทางการเมื่อนั้นมี 2 แบบคือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่บนพื้นฐานความสัมพันธ์ของความแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่ผู้นำต้องการ กล่าวคือ “ให้” อะไรบางอย่าง และ “รับ” อะไรบางอย่างตอบแทน ผู้ตามยินยอมตามข้อเสนอของผู้นำเมื่อได้รับการแลกเปลี่ยนสำหรับรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่ถูกคาดหวัง ซึ่งเน้นที่ความต้องการพื้นฐานและความต้องการภายนอกเป็นสำคัญ เช่น ผู้ตามทำงานตามแต่ผู้นำสั่งเพื่อแลกกับตำแหน่งหน้าที่หรือความก้าวหน้าทางราชการ หรือแลกกับการได้เลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ขั้น เป็นต้น ซึ่งผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะใช้วิธีการเจรจาต่อรองกับผู้ตามที่มากที่สุด ในขณะที่ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำพยายามจะยกระดับความต้องการความสำนึกของผู้ตามให้มีอุดมคติและค่านิยมทางจริยธรรมที่สูงขึ้น เช่น มีอิสรภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความเป็นมนุษย์ ซึ่งเบอร์นถือว่าคุณค่าเหล่านี้เป็นคุณค่าสุดท้ายที่ไม่สามารถเจรจาต่อรองหรือแลกเปลี่ยนได้ระหว่างปัจเจกบุคคล ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ผู้ตามมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย คุณค่าความเชื่อและความต้องการของผู้ตาม และจูงใจผู้ตามโดยปราศจากการแลกเปลี่ยน ผู้นำจะยกตนเองและผู้ตามขึ้นสู่ระดับการจูงใจและจริยธรรมที่สูงกว่าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันอย่างเต็มที่กับผู้ตาม แนวคิดของเบอร์นนั้นเกี่ยวกับระดับความต้องการทางจิตวิทยาที่สูงกว่าขั้นสุดท้ายของระดับความต้องการของมาสโลว์ ผลลัพธ์ของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงคือความสัมพันธ์ของการกระตุ้นและการยกระดับซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเปลี่ยนผู้ตามให้เป็นผู้นำและเปลี่ยนผู้ตามให้เป็นตัวแทนทางจริยธรรม

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของเบอร์น (Burns)

Burns (1978: 35 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538: 50-51) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม เบอร์นเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ 3 ลักษณะ คือ

1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและการจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำน่าจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจในสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ต แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงสุด

สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์นมีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส

Bass (1985: 46) ได้พัฒนาทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อจากเบอร์น โดยได้เสนอเป้าหมายของความต้องการในการเปลี่ยนแปลงแบบผู้นำนี้ว่า เพื่อเพิ่มปริมาณและคุณภาพของการปฏิบัติงานขององค์กร เบสรับแนวคิดเบอร์นที่ว่าผลลัพธ์ของภาวะผู้นำคือการเปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตาม ความต้องการของผู้ตามจะถูกยกขึ้นจากความต้องการระดับต่ำที่เกี่ยวกับความมั่นคงและความเป็นที่พอใจ ไปสู่ความต้องการระดับสูงเพื่อการยอมรับความสำเร็จและการทำตามที่ตนเองปรารถนา ซึ่งระดับของการเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำ ถ้าแบบผู้นำแลกเปลี่ยนความต้องการของผู้ตามจะบรรลุได้ด้วยระดับต่ำ แต่การเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงต้องเป็นแบบผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งเบสได้อธิบายถึงลักษณะของผู้นำทั้ง 2 ประเภทนี้ว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะกำหนดความต้องการที่ต้องการได้รับความสำเร็จ เมื่อผู้ตามทำได้ก็จะได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลตามสัญญา ซึ่งผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะดังนี้ 1) รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงานของเขา และพยายามให้ผู้อื่นได้รับสิ่งที่ต้องการตราบนานเท่าที่การปฏิบัติงานของผู้ตามได้ผลตามมาตรฐาน 2) เป็นการแลกเปลี่ยนรางวัลและการสัญญาที่จะให้รางวัลสำหรับความพยายามของผู้ตาม และ 3) ตอบสนองความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้ตามโดยทันที ถ้าผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามที่ผู้นำต้องการหรือทำงานนั้นสำเร็จ สำหรับผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่องยอมรับและภักดีต่อผู้นำ นอกจากนี้ผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ดังนี้ 1) ยกย่องระดับของความตระหนัก ความสำนึก และความผูกพันของผู้ตาม ให้ตระหนักถึงความสำเร็จและคุณค่าของผลการปฏิบัติงานและวิธีการที่จะช่วยให้การทำงานสำเร็จ 2) ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจในตนเองหรือการมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนตัวมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ของทีมงาน องค์กรหรือสังคมส่วนรวม 3) เปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตามและขยายขอบเขตความต้องการของผู้ตามให้มากขึ้นกว่าเดิม โดยการกระตุ้นจิตใจ กระตุ้นโดยการใช้สติปัญญา การท้าทาย และการมีวิสัยทัศน์มุ่งตรงไปที่การพัฒนา ทำให้การปฏิบัติงานไปสูงกว่าผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้จะเปลี่ยนแปลงปัจเจกบุคคลและองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

เบสอธิบายกระบวนการเปลี่ยนของผู้นำการแลกเปลี่ยนว่าเหมือนกับทฤษฎีความคาดหวังของรูม ซึ่งเป็นพลังที่บุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน โดยที่ความพยายามของคนในการบรรลุความต้องการของผลที่ออกมาขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย คือ 1) ความมั่นใจหรือความคาดหวังที่ว่าผลที่ออกมาสามารถจะได้รับความสำเร็จโดยวิธีการปฏิบัติงานของเขา และ 2) ค่าของผลที่ออกมาต้องเปลี่ยนเป็นความต้องการ ซึ่งความคาดหวังในความพยายามจะเปลี่ยนไปสู่ความคาดหวังในการปฏิบัติงาน ผู้นำการแลกเปลี่ยนต้องตระหนักถึงบทบาทของผู้ตามว่ากระทำการเพื่อบรรลุผลที่ออกมาตามความต้องการของผู้นำ ผู้นำต้องมีความชัดเจนในบทบาทและสร้างความชัดเจนให้ผู้ตามมั่นใจที่จะพบวัตถุประสงค์

ของผู้ตามโดยที่ผู้นำต้องรู้ว่าผู้ตามต้องการอะไร และคล้อยใจและสร้างความพอใจ ความต้องการที่สูงกว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถ ยกกระดับความต้องการและความสำนึกของผู้ตามให้สูงขึ้น ทำให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ออกมา ตลอดจนวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จ ผู้นำจะจูงใจผู้ตามให้ตระหนักถึงประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร การเพิ่มความตระหนักและปลุกเร้า ความต้องการในระดับที่สูงกว่าซึ่งพ้นจากความสนใจในผลประโยชน์ส่วนตัว ไปสู่วัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรจะสามารถสร้างความพยายามและความมั่นใจได้มากกว่าปกติ ระดับของความพยายามนี้จะนอกเหนือจากความคาดหวัง ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้มีระดับความต้องการที่สูงขึ้น ผู้นำจะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูง และคล้อยใจให้ผู้ตามถึงมาตรฐานนั้น (Bass, 1985: 46 อ้างถึงใน บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540: 49)

Bass (1985: 13) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพในองค์กร และชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบ บารมี (Charismatic) และการแลกเปลี่ยน (Transaction) แบบสนิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยการยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยการชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก แบบสเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ แบบสเห็นว่าความมีบารมี มีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Interaction Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualize Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกันสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานเหล่านี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะเพิ่มพลังและยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวความคิด แบบสให้นิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำงานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อการให้รางวัลตอบแทน และแบบสยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน แบลย์ยังมองว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจจะใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบลส ในปี ค.ศ.1985 เบลสได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนโดยผู้นำใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามเบลสวินิจฉัยว่า ความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่าส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่าสำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบ

นอกจากนั้นเบลสยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยนซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนด ให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตาราง 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

| ความแตกต่าง          | ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน   | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง   |
|----------------------|--|---|
| 1. คุณลักษณะ         | มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิด เป็นแบบค่อยพัฒนา อยู่ภายใต้ โครงการที่เป็นการตอบสนอง (Reactive) | มุ่งความสัมพันธ์ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เกิดขึ้นจากวิกฤติการณ์เป็นลักษณะการริเริ่ม (Proactive)                                      |
| 2. แรงจูงใจ          | รางวัล (ภายนอก)  | การเห็นคุณค่า (ภายใน)   |
| 3. อำนาจ             | ประเพณีปฏิบัติ   | ความมีบุคลิกพิเศษ   |
| 4. จุดเน้น           | ผลที่ได้   | วิสัยทัศน์  |
| 5. ผู้นำ             | เน้นในกิจกรรม ชีบทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการจัดการแบบวางเฉย                                | เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครู มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคล ให้อำนาจตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการ เข้าถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่างของคุณธรรม |
| 6. ผู้ได้บังคับบัญชา | แสวงหาความมั่นคง ความต้องการได้รับการตอบสนอง แยกองค์การออกจากปัจเจกบุคคล                       | ละเว้นประโยชน์ส่วนตน เพื่อองค์การมากกว่าที่คาดหวัง  |
| 7. ผลที่ได้          | การทำงานตามที่คาดหวัง  | ก้าวกระโดดในการทำงาน  |

ที่มา : Mosley, Pictri and Megginson (1996: 415 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543: 21)

หลังจากนั้นในปี ค.ศ.1994 เบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994: 2-6) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (No Leadership Behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและ

ศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

1.1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้เกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจหรือผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนเองในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Simulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะให้เห็นว่าความสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะที่เป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นที่ยปรึกษาของผู้ตามแต่ละคนเพื่อพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้ใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำมีความสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นความเป็นปัจเจกบุคคลทั้งหมดครบมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่เขากำลังถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมี ความสัมพันธ์กันอย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบเพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ

2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัล หรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรง ตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยง ความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจบทบาทรวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตาม ต้องการทำอะไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการ หรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย

2.1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะให้ผู้ตามเข้าใจ ชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไร หรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยน รางวัลในรูปแบบของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัสเมื่อผู้ตาม สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมัก จูงใจขึ้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2) การบริหารงานแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นการบริหารงาน ที่ปล่อยให้เป็นไปตามสถานภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานจะเข้าไป แทรกต่อเมื่อมีอะไรผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือ ให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบมีการบริหารงาน โดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับ กิจต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้ตามมาตรฐาน การบริหารงานแบบวางเฉยนี้แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

2.2.1) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception: MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสถานภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซง ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายามขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่มีอยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

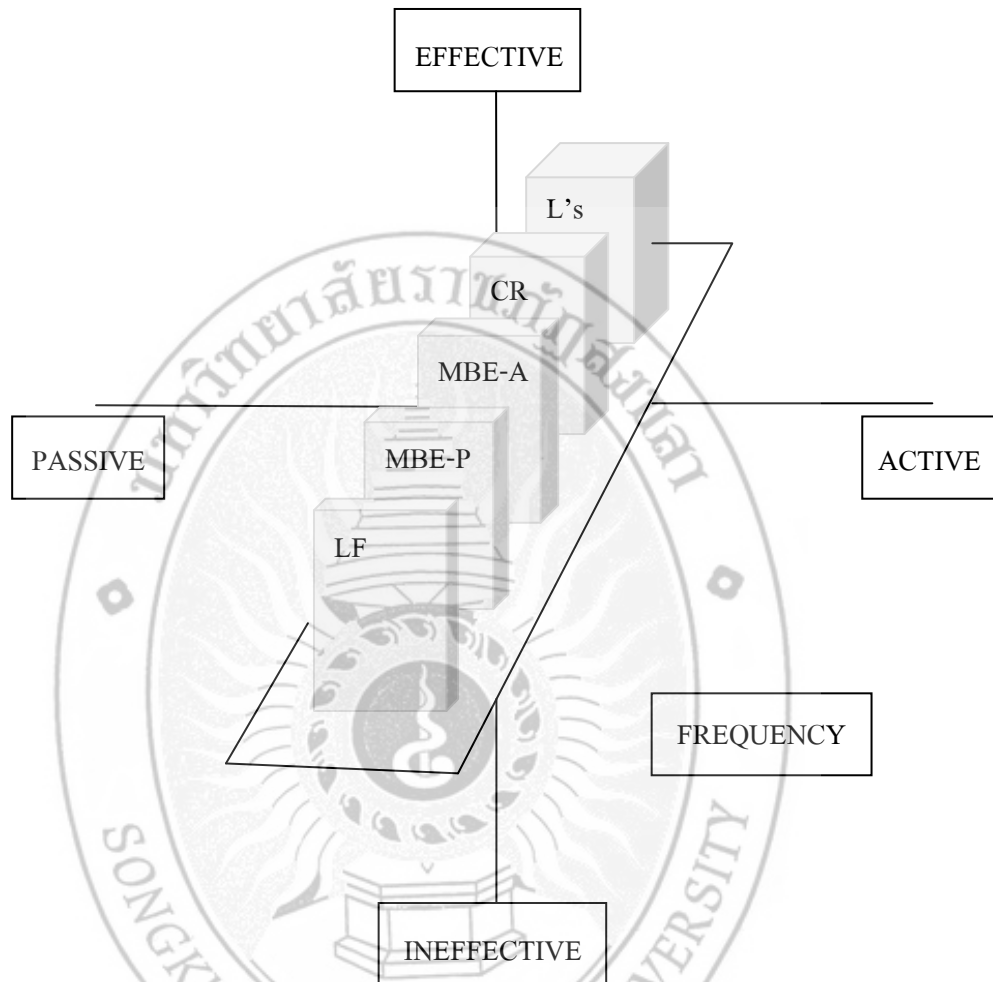
จากลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบทั้งหมดที่กล่าวมานี้ แบนสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994: 4-6) ได้กล่าวสรุปและเปรียบเทียบลักษณะภาวะของผู้นำทั้ง 5 แบบ คือ

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I's)
- 2) ภาวะผู้นำแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR)
- 3) ภาวะผู้นำแบบบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A)
- 4) ภาวะผู้นำแบบบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P)
- 5) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF)

ตามรายละเอียดดังนี้ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนซึ่งประกอบด้วย แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ จากการศึกษาพบว่าแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์หรือการเสริมแรงทางบวกมีประสิทธิภาพในการจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุถึงระดับการพัฒนาและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ถึงแม้ว่าจะไม่มากเท่าองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการนี้ผู้นำจะมอบหมายหรือมีข้อตกลงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ และสัญญาว่าจะให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนกับงานที่ได้รับมอบหมายไปและเป็นที่น่าพอใจ การบริหารแบบวางเฉย (MBE) มีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพน้อยกว่าและเป็นที่ต้องการในเฉพาะบางกรณี การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) ผู้นำจะคอยดูแลอย่างใกล้ชิด ผู้นำจะลงมือแก้ไขถ้าจำเป็นในกรณีที่มีการเบี่ยงเบนออกจากมาตรฐานหรือมีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายของผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) ผู้นำจะอยู่เฉย ๆ รอจนกว่าความเบี่ยงเบน ข้อผิดพลาด และข้อบกพร่องเกิดขึ้นแล้วจึงลงมือแก้ไข ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) หรือการขาดภาวะผู้นำคือผู้นำที่มีการหลีกเลี่ยง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ลักษณะภาวะผู้นำเต็มรูปแบบนี้ ผู้นำจะแสดงคุณลักษณะของแต่ละคนตามลำดับสำหรับรูปแบบโครงร่าง (Profile) ที่เหมาะสมที่สุด แสดงในภาพ 2

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
(Transformational Leadership)

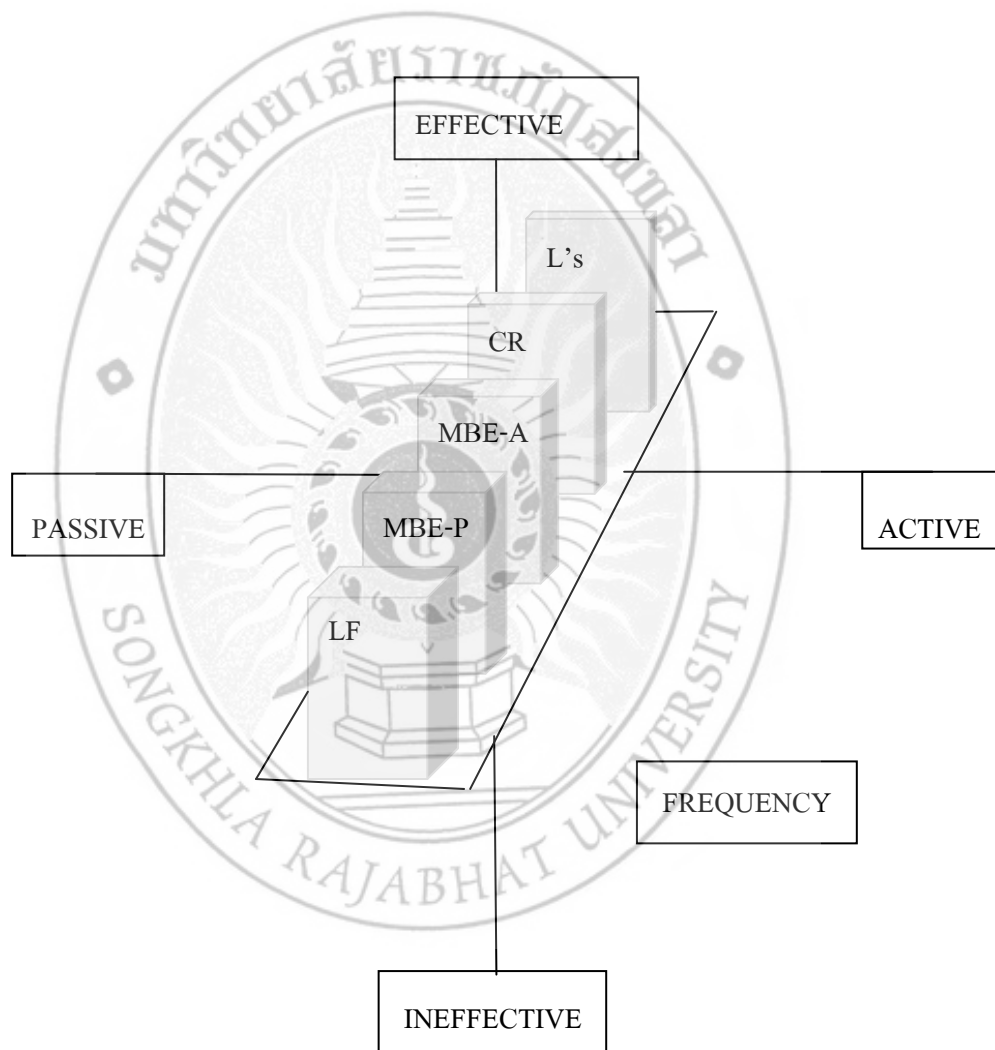


ภาพ 2 ลักษณะโครงสร้างผลัดพีซีที่ดีที่สุด (Optimal Profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ  
ที่มา: Bass and Avolio (1994: 5 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543: 26)

จากภาพ 2 มิติที่ 3 (ความลึก) ของโครงสร้างนี้แทนความถี่ ซึ่งบุคคลแสดงลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำในมิติของการกระทำคือ กระตือรือร้นหรือไม่กระตือรือร้น ช่วยให้รูปแบบภาวะผู้นำมีความชัดเจนขึ้น และในมิติความมีประสิทธิภาพเป็นตัวแทนผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำต่อผลการปฏิบัติงาน ในภาพนี้ผู้นำแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ไม่บ่อยนัก และเพิ่มเชิงรับ ความถี่ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก การบริหารแบบ วางเฉยและการให้รางวัลตามสถานการณ์ หรือการเสริมแรงทางบวก (CR) ในลักษณะโครงสร้าง

ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดนี้แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบพฤติกรรมทั้ง 4 องค์ประกอบ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกมากที่สุด

ในทางตรงกันข้าม การแสดงภาวะผู้นำที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำมีแนวโน้มไปทางไม่มีความกระตือรือร้นและความไม่มีประสิทธิภาพ ตรงกับข้ามกับภาวะผู้นำที่มีลักษณะโครงสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ดังแสดงในภาพ 3 ที่แสดงโครงสร้างเป็นผลลัพธ์ระดับรองลงมา (Suboptimal Profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ



ภาพ 3 ลักษณะของโครงสร้างที่เป็นผลลัพธ์ระดับรอง (Suboptimal Profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ  
ที่มา: Bass and Avolio (1994: 5 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543: 27)



จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transactional Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามรายละเอียดดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูล หลักฐาน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล

มีการวิเคราะห์ความต้องการ และความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เลี้ยงสอน ให้คำแนะนำ ส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงาน ให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและเทคนิคการมอบหมายงาน

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาแล้ว พบว่ามีงานวิจัยจำนวนมาก ทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ และเชิงทฤษฎีต่าง ๆ ที่ศึกษาในวงธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร สถาบันการศึกษา โรงพยาบาลและองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังมีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะแบบแลกเปลี่ยน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543: 28)

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำดังที่กล่าวมาข้างต้น จึงเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ แบทสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994: 2-6) เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและให้ความพึงพอใจมากกว่าแบบแลกเปลี่ยน ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบทสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994: 2-6) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

## การบริหารงานบุคคล

### 1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2540: 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจพัฒนาข้าราชการรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถมีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุสุขภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

วิจิตร ศรีสะอาด (2541: 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผน นโยบาย การกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

อุทัย หิรัญโต (2541: 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล คือ การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือตัวเจ้าหน้าที่ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชาการดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว

เกรียงศักดิ์ เทียมยิ่ง (2542: 7) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นการให้得人และใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน มีขอบข่ายครอบคลุมตั้งแต่ การแสวงหา การคัดเลือกบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน จนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผน นโยบาย การกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคคล การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายและพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

สุนันทา เลานันทน์ (2542: 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (การบริหารงานบุคคล) เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

เสนาะ ดิยาวี (2543: 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคลคือการจัดระเบียบดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์การนั้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2544: 2) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคลนั้นเป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคลตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติ การดูแล บำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 179) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อองค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แต่ในขณะเดียวกันทรัพยากรมนุษย์อาจจะถูกมองข้ามและไม่มีการเอาใจใส่เท่าที่ควร เช่น ขาดการฝึกอบรม หรือมีการคัดเลือกและสรรหาจากแหล่งที่ไม่มีคุณภาพ จึงก่อให้เกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กร เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่ดีจึงควรที่จะทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ที่ต้องการ (Put the Right Man on the Right Job) พร้อมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการดำเนินการ

จันทรานี สวงนวนาม (2545: 9-10) กล่าวว่า การบริหารงานเป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด นักบริหารหลายคนต่างเห็นพ้องกันว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของคณะบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะที่แน่นอนในการทำงาน พอเห็นว่าการทำงานเป็นศิลปะของการเป็นผู้นำที่จะนำผู้อื่นให้ทำงานตามวัตถุประสงค์ได้

พะยอม วงศ์สารศรี (2545: 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงาน มีการธำรงรักษาเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความสามารถและทำงานด้วยความสุขกาย สบายใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2546:3) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดมา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับบุคคลให้ใ้คนและใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการบำรุงรักษาและพัฒนา เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

## 2. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

สมาน รังสีโยกฤษณ์ (2535: 2) ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม เป็นที่ยอมรับกันว่าเรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นเรื่องสำคัญและยุ่งยากที่สุด ทั้งนี้เพราะตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้น แม้ว่าจะมีงบประมาณให้อย่างเพียงพอ มีการจัดการองค์การและการบริหารงานที่ดี อุปกรณ์และวัสดุต่าง ๆ พร้อมมูลสักเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีความรู้ความสามารถขาดความซื่อสัตย์

สุจริตและไม่ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้ว ก็เป็นการยากที่การบริหารงานและบรรลุผลตามความมุ่งหมาย

พะยอม วงศ์สารศรี (2540: 7) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า

- 1) ช่วยพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโต
- 2) ช่วยให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 3) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2541: 6) กล่าวว่าในการบริหารงานบุคคลนั้น จะประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญสองส่วนด้วยกันคืองานและคนงาน เป็นภารกิจที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จ แต่การดำเนินการให้ภารกิจสำเร็จนั้นจะต้องมีคนมีความรู้ความสามารถเหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน ในองค์ประกอบแรกคืองานนั้นจำเป็นจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและการจัดระบบงาน กำหนดการล่วงหน้าหรือวางแผนงาน การควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล ส่วนองค์ประกอบที่สองคือคนนั้นจำเป็นจะต้องดำเนินการเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสมมาทำงาน และใช้บุคลากรในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานสูงสุด สำหรับส่วนประกอบทั้งสองนี้ ส่วนประกอบที่เกี่ยวกันเป็นส่วนที่จะทำให้งานสำเร็จ แต่ถ้าขาดคนแล้วงานจะสำเร็จไม่ได้ และถ้าพิจารณาในด้านปัจจัยในการบริหารซึ่งไม่ว่าจะแบ่งออกเป็น คน เงิน วัสดุ และการจัดการ หรือที่เรียกว่า 4M's นั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้งานสำเร็จก็คือคน จนเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหารเพราะบุคคลเป็นผู้จัดการและใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ

ธงชัย สันติวงษ์ (2542: 11-12) ได้สรุปถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันไว้ว่า สภาพองค์การในทุกวันนี้ นับว่าได้มีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลในองค์การโดยตรง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ทั้งส่วนที่เป็นเศรษฐกิจ เทคโนโลยีวิทยาการและสภาพสังคมล้วนเห็นได้ชัดแจ้งว่าจะมีผลกระทบ ทำให้การบริหารงานบุคคลต้องมีความสำคัญยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลและความสำคัญของการบริหารงานที่สอดคล้องกัน สามารถสรุปปัจจัยที่สำคัญได้ดังนี้

- 1) การเปลี่ยนแปลงทั้งในทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของลูกจ้างและนายจ้าง ลูกจ้างไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องทำงานให้แก่องค์กรใดองค์กรหนึ่ง แต่เพียงอย่างเดียว อาจโยกย้ายไปทำงานองค์กรใดก็ได้ตามความพอใจ เพราะการอยู่รอดขององค์กรก็ขึ้นอยู่กับคนงานด้วย ถ้าองค์กรหนึ่งจ่ายค่าจ้างหรือให้ประโยชน์แก่ลูกจ้างน้อยกว่าที่อื่น ลูกจ้างก็จะไปทำงานที่อื่น ผู้บริหารไม่ได้บริหารงานโดยอาศัยอำนาจและเงินเป็นสิ่งจูงใจแต่เพียงอย่างเดียวอีกต่อไปแต่ต้องอาศัยเกียรติยศ ความมั่นคงในการทำงาน การยอมรับในความสำคัญ

ของคน การประสบความสำเร็จในชีวิตและการให้มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นเครื่องจูงใจด้วย โดยยึดถือผลประโยชน์ตามความสามารถของตนเองเป็นหลัก

2) เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อตกลงของรัฐในส่วนของการบริหารงานบุคคล รัฐได้เข้ามา มีบทบาทในเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการทำงาน การจ้างแรงงาน วันหยุดและเงินทดแทนต่าง ๆ เพื่อไม่ให้มีการเอาเปรียบจากฝ่ายนายจ้างโดยไม่เป็นธรรม

3) ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันวิวัฒนาการของเครื่องจักร เครื่องมือในการทำงานมีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น จำเป็นที่องค์กรจะต้องจ้างบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่จะใช้และควบคุมเครื่องมือเหล่านี้ให้ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถแก้ไข ข้อบกพร่องของระบบการทำงานของเครื่องมือ ผู้บริหารจึงต้องดูแลและรักษาที่ควบคุมเครื่องมือเหล่านี้ให้เป็นเสมือนทรัพยากรอันมีค่าขององค์กร ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่ง มีรายได้ และเกียรติยศรวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ ให้เขาเกิดความพอใจที่จะทำงานนั้นให้ได้ ผลงานมากที่สุด

4) พลังงานของสหภาพแรงงาน ผู้ใช้แรงงานเริ่มรวมตัวกันในรูปของสมาคมแรงงาน มีบทบาทต่อรองกับฝ่ายนายจ้าง การดำเนินการที่เกี่ยวกับลูกจ้างต้องคำนึงถึงความเป็นธรรมชาติ ความถูกต้องการขัดแย้งใด ๆ ไม่ใช่เป็นเรื่องของนายจ้างกับสหภาพแรงงาน การตัดสินใจของฝ่ายบริหารจะเกิดจากอิทธิพลของสหภาพแรงงานจะเห็นได้ว่าหน้าที่ของฝ่ายบริหาร งานบุคคลก็คือ การประสานความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

5) บทบาทของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมคือ การยึดจุดประสงค์ขององค์กร นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ หรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรเพราะว่างานขององค์กรไม่ได้ส่งผลกระทบต่องานขององค์กรเท่านั้น แต่ยังกระทบไปถึงสังคมภายนอกด้วย

6) ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มีมากขึ้น ปัจจุบันจิตวิทยาและสังคมวิทยามีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร ประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ ซึ่งรวมตัวกันเป็นระบบ สังคมหนึ่งมีความสัมพันธ์กัน ถ้าส่วนใดส่วนหนึ่งเสียหายก็จะกระทบให้ส่วนอื่นเสียหายไปด้วย ดังนั้นเพื่อความเข้าใจในด้านพฤติกรรมของคนในองค์กรจึงจำเป็นต้องศึกษา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทุกองค์กร เพราะบุคคลเป็นหัวใจของการบริหาร หากองค์กรใดไม่ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลแล้วจะทำให้งานด้านอื่น ๆ ในองค์กรดำเนินไปอย่างไร้ประสิทธิภาพและไม่บรรลุประสิทธิผล

### 3. ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายกว้างขวาง ได้มีนักวิชาการและนักบริหารได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับขอบข่ายงานดังกล่าวได้อย่างกว้างขวาง มีแนวความคิดหลากหลายแตกต่างกัน ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2542: 13) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1) การออกแบบงานและการวิเคราะห์งานเพื่อจัดตำแหน่งงาน ในขั้นนี้มีการวางแผนองค์การ การออกแบบงาน และการวิเคราะห์งาน

2) การวางแผนกำลังคน

3) การสรรหาและการคัดเลือก

4) การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5) การอบรมและพัฒนา

6) การจ่ายค่าตอบแทน

7) การทำนุบำรุงทางด้านสังคม ความปลอดภัยและแรงงานสัมพันธ์

8) การใช้วินัยและการควบคุมตลอดจนการประเมินผล

दनัย เทียนพุด (2543: 16) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1) การวางแผนทรัพยากรบุคคล

2) การสรรหาและคัดเลือก

3) การฝึกอบรมและพัฒนา

4) การประเมินผลงาน

5) การแต่งตั้งและเลื่อนตำแหน่ง

6) การแรงงานสัมพันธ์

7) ค่าตอบแทนและประโยชน์เพิ่ม

ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่ด้านขอบข่ายการบริหารงานบุคคลดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

4) วินัยและการรักษาวินัย

5) การออกจากราชการ

สรุปได้ว่าข้อบ่งชี้ขั้นต้นและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่ได้จากนักวิชาการ ศึกษาศาสตร์และนักบริหารหลายท่านดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าส่วนใหญ่มีหลักการ คล้ายคลึงและสอดคล้องกัน แต่จะแตกต่างกันที่การแบ่งกิจกรรมย่อยเท่านั้น

จากแนวคิดของนักบริหาร นักการศึกษา ข้อบ่งชี้การบริหารงานบุคคลที่ปรากฏใน กฎหมายการศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดข้อบ่งชี้การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาที่จัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานตามแนวพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาศาสตร์ พ.ศ. 2546 มาตรา 8 ได้กำหนดให้ออกระเบียบกระทรวงศึกษาศาสตร์ ว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติ หน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่ด้านข้อบ่งชี้ การบริหารงานบุคคลดังนี้ (กระทรวงศึกษาศาสตร์, 2546)

- 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 4) วินัยและการรักษาวินัย
- 5) การออกจากราชการ

### 3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

3.1.1 การวางแผนอัตรากำลัง (Manpower Planning) คือ การคาดคะเนความต้องการ กำลังของหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า ต้องการจะใช้คนในตำแหน่งอะไร ระดับใด จำนวนเท่าไร และจะสรรหาคคนเหล่านั้นมาได้จากไหน ตลอดจนถึงการวางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ ประโยชน์สูงสุด และการศึกษาวิจัยเพื่อหาวิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานบุคคลของทุกหน่วยงานมักมีปัญหา เช่น ปัญหาคนล้นงาน การขาดแคลนกำลังคน ในบางสาขา เป็นต้น ดังนั้นความพยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าว จึงต้องมีการวางแผนกำลังคนขึ้นใน หน่วยงาน ซึ่งจะต้องระบุล่วงหน้าเกี่ยวกับคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ การศึกษาและประสบการณ์ ตลอดจนปริมาณของบุคคลแต่ละประเภทซึ่งต้องทำทั้งระยะสั้นและระยะยาว การวางแผนกำลังคน จะเป็นแม่บทของการวางแผนอัตรากำลังคนและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการลาออกจาก ราชการ

3.1.2 การกำหนดตำแหน่ง หมายถึง วิธีการหรือเทคนิคในการกำหนดตำแหน่ง หน้าที่ให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความเหมาะสม เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาเลือกใช้ได้ไม่ว่าจะเป็น



ระดับชั้นยศ (Rank Classification) หรือระบบการจำแนกตำแหน่ง (Position Classification) การเลือกใช้ระบบใดระบบหนึ่งจะทำให้การวางแผนกำลังคนต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย

3.1.3 การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน วิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ การศึกษานำสู่การปฏิบัติ

3.1.4 การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู สถานศึกษาขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง/ขอเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการประเมิน และส่งคำขอปรับปรุง กำหนดตำแหน่ง/เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติและเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

สรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง หมายถึง การวางแผนอัตรากำลังให้เหมาะกับงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความเหมาะสม และการขอเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

### 3.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

3.2.1 การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการที่จะให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีทั้งความรู้ความสามารถและปริมาณเพียงพอที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.2 การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) หมายถึง การรับบุคคลเข้าทำงานมีการมอบหมายหน้าที่การทำงานหรือกำหนดหน้าที่การทำงานให้รับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในองค์การหลังจากได้คัดเลือกแล้ว

3.2.3 ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากรณีได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาโดยการสอบแข่งขัน การบรรจุแต่งตั้งผู้อำนวยการ หรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูง

3.2.4 การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว กรณีการจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตาม

หลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดกรณีการจ้าง ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่น นอกเหนือจากสถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้าง ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษาภายใต้ หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

3.2.5 การแต่งตั้ง ย้าย โอน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การย้าย ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน เขตพื้นที่การศึกษาอื่น และการโอนหรือการเปลี่ยนสถานะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

3.2.6 การบรรจุกลับเข้ารับราชการให้ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) ออกจากราชการตามมติ คณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการ ทหาร (มาตรา 66) และลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่น หรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67)

3.2.7 การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง กรณีที่ไม่มีผู้ดำรง ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษา รักษาการแทน ถ้ามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลายคนให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งรักษาราชการแทน ถ้าไม่มีให้ผู้ดำรง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้ สถานศึกษาเสนอข้าราชการที่เหมาะสม ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้ง ข้าราชการในสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน (มาตรา 54 แห่งกฎหมายระเบียบ บริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ)

สรุปได้ว่า การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การสรรหาเพื่อบรรจุบุคคล เข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา การรับบุคคลเข้าทำงาน มีการมอบหมายหน้าที่การงานหรือกำหนดหน้าที่การงานให้รับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ในองค์การการแต่งตั้ง ย้าย โอน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

### 3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

3.3.1 การพัฒนาบุคลากร (Personal Development) เป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลเมื่อหลังจากบรรจุและแต่งตั้งเข้ามาปฏิบัติราชการแล้วต่อมาบุคลากรเหล่านั้น มักจะพบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงต้องมีการส่งเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ หรือมีการพัฒนาบุคลากรนั่นเองเพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และแนวทางที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่อยู่เสมอ การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ

(มาตรา 79) การพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (มาตรา 80) การพัฒนากรณีไม่ผ่านการประเมิน วิทยฐานะ (มาตรา 55)

3.3.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือการพิจารณาความดีความชอบ (Performance Reward) หมายถึง การนำผลปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ กล่าวคือ ผลการประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาผลงานของครูแต่ละคนแล้วนำไปเปรียบเทียบกับครูคนใดเหมาะสมที่จะได้เลื่อนหรือปรับเงินเดือนกรณีปกติ กรณีพิเศษประจำปี การตัดสินใจพิจารณาว่าหนึ่งความดีความชอบเป็นไปอย่างยุติธรรมและมีเหตุผล มีระบบระเบียบแบบแผนใช้กับบุคคลในหน่วยงานเดียวกันโดยเสมอหน้ากัน นั่นคือ การมีเกณฑ์มาตรฐานที่จะใช้ในการประเมิน เช่น บุคคลใดปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานก็ไม่นำพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้ บุคคลใดปฏิบัติถึงเกณฑ์ก็จะพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้เป็นกรณีพิเศษ ดังนั้นการพิจารณาความดีความชอบด้วยการมีเกณฑ์ดังกล่าวเป็นการป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก และเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของครู ทำให้การพิจารณาความดีความชอบของครูเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม เป็นไปตามระบบคุณธรรมและยังช่วยส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอีกด้วย

3.3.3 เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

3.3.4 การจัดทำทะเบียนประวัติ (Work Record) หมายถึง การบันทึกข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นของข้าราชการ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติการศึกษา การฝึกอบรมและดูงาน และข้อมูลเกี่ยวกับการรับราชการเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการเดิมได้มีการจัดทำข้อมูลต่าง ๆ ลงในสมุดประวัติข้าราชการ

3.3.5 เครื่องราชอิสริยาภรณ์ (Royal Insignia of Rank) หมายถึง ข้าราชการที่ปฏิบัติงานมาระยะเวลาหนึ่ง สามารถจะขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญตราต่าง ๆ ได้ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์

3.3.6 การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ ให้ผู้ขอมีบัตรกรอกรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลต่าง ๆ โดยมีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง ตรวจสอบเอกสารความถูกต้องนำเสนอผู้มีอำนาจลงนามในบัตรประจำตัว โดยผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับ โดยคุมทะเบียนประวัติไว้ และส่งคืนบัตรประจำตัวถึงสถานศึกษา

3.3.7 งานขอหนังสือรับรอง งานขออนุญาตให้ข้าราชการไปต่างประเทศ งานขออนุญาต ลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่อง เชิดชูเกียรติ และ

ให้ได้รับเงินวิทยพัฒนาและการจัดสรรสวัสดิการ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ หมายถึง การพัฒนาบุคลากรให้ได้รับความรู้ ความสามารถ การเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือการพิจารณาความดีความชอบ เงินวิทยฐานะ การจัดทำทะเบียนประวัติ และเครื่องราชอิสริยาภรณ์

### 3.4 วินัยและการรักษาวินัย

3.4.1 วินัย คือ กรอบแห่งความประพฤติที่บัญญัติขึ้น

วินัย คือ กฎข้อบังคับ คำสั่ง คำบัญชาให้ปฏิบัติตาม

วินัย คือ การฝึกอบรม ส่งเสริมให้คนเป็นคนดี มีวินัย

ลักษณะของวินัย ถ้าพิจารณาตามความมุ่งหมายของวินัย แบ่งออกเป็น

#### 2 ประเภท

1) วินัยในตนเอง (Self Discipline) หรือวินัยส่วนบุคคลเป็นลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แสดงออกมาในแบบที่ดีโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อความดีงาม ความเจริญของตนเองและส่งผลไปถึงส่วนรวมด้วย

2) วินัยขององค์กร (Organization Discipline) หรือวินัยของวงการต่าง ๆ เป็นข้อปฏิบัติตนสำหรับส่วนรวมในองค์กรหรือวงการนั้น ๆ จุดมุ่งหมายของวินัยในแต่ละองค์กรเป็นแนวทางในการกำหนดขอบเขตของวินัยสำหรับองค์กรนั้น ๆ

3.4.2 การรักษาวินัย หมายถึง การสอดส่องดูแลให้ข้าราชการปฏิบัติตามวินัย ส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการมีวินัย ป้องกันมิให้ข้าราชการทำผิดและดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการที่กระทำผิดวินัย

3.4.3 การดำเนินการทางวินัย หมายถึง กระบวนการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ทั้งในแง่การเสริมสร้างและการควบคุมการดำเนินการทางวินัยมี 2 กรณี คือ กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรงและความผิดวินัยร้ายแรง

3.4.4 กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรงให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการสอบสวนให้ได้ความจริงและความยุติธรรมโดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง และสั่งยุติเรื่องในกรณี queคณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่าไม่ได้กระทำผิดวินัย หรือสั่งลงโทษ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือนหรือลดขั้นเงินเดือน ตามที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่ามีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ให้รายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.4.5 กรณีความผิดวินัยร้ายแรงให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณี อันมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. เสนอผลการพิจารณาให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาลงโทษ และรายงานการดำเนินงานทางวินัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 3.4.6 การอุทธรณ์

1) การอุทธรณ์กรณีความผิดวินัยกรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2) กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.4.7 การร้องทุกข์ กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ถูกสั่งให้ออกจากราชการให้ร้องทุกข์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจ เนื่องมาจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ให้ร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี

3.4.8 การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัยให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดำเนินการให้ความรู้ ฝึกอบรมการสร้างขวัญและกำลังใจการจูงใจ ฯลฯ ในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ ป้องกันและขจัดเหตุ เพื่อมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กระทำผิดวินัย ให้ร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี

3.4.9 การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัยให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดำเนินการให้ความรู้ ฝึกอบรมการสร้างขวัญและกำลังใจการจูงใจ ฯลฯ ในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า วินัยและการรักษาวินัย หมายถึง กรอบแห่งความประพฤติที่บัญญัติขึ้น หรือกฎข้อบังคับให้ปฏิบัติตาม เป็นการฝึกอบรม ส่งเสริมให้คนเป็นคนดี ทั้งยังสนับสนุนให้บุคลากรมีวินัยและปฏิบัติตามวินัย เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้

### 3.5 การออกจากราชการ

3.5.1 การออกจากราชการ หรือการพ้นจากความเป็นข้าราชการ หรือการพ้นจากงาน เป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลขั้นสุดท้าย เพราะเป็นการที่บุคลากรในหน่วยงานพ้นจากหน้าที่การงาน และส่วนใหญ่จะหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานนั้น ๆ การออกจากราชการอาจมาจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น หน่วยงานที่เกิดภาวะขาดทุน ลดจำนวนคนงาน มีการยุบเลิกหน่วยงานย่อย การทำงานหย่อนสมรรถนะ คนทำงานขาดคุณสมบัติหรือไม่ผ่านการทดลองปฏิบัติงานหรือกระทำความผิด ซึ่งสาเหตุเหล่านี้อาจก่อให้เกิดการออกจากราชการแตกต่างกันไป เช่น การลงโทษทางวินัย (Discipline Punishment) การลาออก (Resignation) การลดจำนวนบุคลากรล้นงาน (Lay off) การทุพพลภาพ (Disability) การถึงแก่กรรม (Death) การเกษียณอายุ (Retirement)

#### 3.5.2 การลาออกจากราชการ

3.5.3 การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

#### 3.5.4 การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป

#### 3.5.5 การให้ออกจากราชการไว้ก่อน

3.5.6 การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทนกรณีเจ็บป่วย โดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยสม่ำเสมอ กรณีไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ กรณีสั่งให้ออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไป ตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีเป็นผู้ไม่มีสัญชาติไทย (มาตรา 30(1)) กรณีเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ตามมาตรา 30 (4) กรณีเป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.(มาตรา 30(5)) กรณีเป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี (มาตรา 30(5)(7)) กรณีเป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเป็นเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง (มาตรา 30 (8)) หรือกรณีเป็นบุคคลล้มละลาย (มาตรา 30 (9)) กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป กรณีมีเหตุสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (มาตรา 30 (3))

#### 3.5.7 กรณีมีมลทินมัวหมอง

3.5.8 กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาล หรือรับโทษจำคุก โดย ทั้งนี้ คำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

สรุปได้ว่า การออกจากราชการ หมายถึง การออกจากราชการกรณีไม่พ้นทดลองหรือขาดคุณสมบัติ การถูกลงโทษทางวินัย การลาออก การลดจำนวนบุคลากรล้นงาน การทุพพลภาพ การเกษียณอายุ และการถึงแก่กรรม

### บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

การบริหารราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่ ตำบลคลองทราย อำเภอนาทวี จังหวัดสงขลา ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ประกอบด้วย 5 อำเภอ คือ อำเภอสะบ้าย้อย อำเภอเทพา อำเภोजะนะ อำเภอนาทวี และอำเภอสะเดา ซึ่งใน ปี พ.ศ.2551 มีพื้นที่ที่อยู่ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 4 อำเภอ คือ อำเภอนาทวี อำเภोजะนะ อำเภอเทพา และอำเภอสะบ้าย้อย มีการบริหารราชการตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องแบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 หมวด 2 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 3 มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 195 โรงเรียน มีโรงเรียนขนาดเล็ก 57 โรงเรียน ขนาดกลาง 131 โรงเรียน ขนาดใหญ่ 6 โรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษ 1 โรงเรียน ซึ่งมีจำนวนครูทั้งหมด 2,729 คน

#### 1. การแบ่งส่วนราชการ

การบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง และได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 มีโครงสร้างการบริหารงาน แบ่งเป็น 6 กลุ่ม 1 หน่วย และสถานศึกษาดังนี้

- 1.1 กลุ่มอำนวยการ
- 1.2 กลุ่มนโยบายและแผน
- 1.3 กลุ่มบริหารงานบุคคล
- 1.4 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
- 1.5 กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
- 1.6 กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
- 1.7 หน่วยตรวจสอบภายใน

#### 2. ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

2.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

1) จัดทำนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สงขลา เขต 3 ให้สอดคล้อง กับนโยบายและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ และความต้องการของท้องถิ่น

2) จัดทำแผนปฏิบัติการของเขตพื้นที่ให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและท้องถิ่น

3) จัดกรอบประมาณการใช้จ่ายระยะปานกลาง MTEF ของทุกกลุ่มงาน

2.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานในเขตพื้นที่ได้รับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

2.3 ส่งเสริม สนับสนุน การจัดทำหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา และพัฒนาการใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง

2.4 จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และสนับสนุนให้โรงเรียนจัดกระบวนการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาอย่างมีความสุข นักเรียนและครูเรียนรู้ร่วมกัน

2.5 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดระบบดูแลนักเรียนอย่างเหมาะสม เป็นรูปธรรมของนักเรียนทุกโรงเรียน เพื่อให้เป็นโรงเรียนปลอดสารเสพติด

2.6 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา โดยสนับสนุนให้โรงเรียนมีความเข้มแข็งสามารถบริหารอย่างมีประสิทธิภาพกับโรงเรียนทุกกลุ่ม ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน ตลอดจนสถานศึกษาเป็นนิติบุคคล

2.7 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย พัฒนาและแก้ปัญหาการเรียนการสอนรวมทั้งพัฒนางานชุมชน

2.8 ส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันอื่น ๆ ซึ่งจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายวัฒนธรรม ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สงขลา เขต 3

2.9 ร่วมมือกับองค์กรภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะตัวแทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

2.10 กำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผลสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

2.11 สร้างขวัญกำลังใจบุคลากร และพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง



### 3. ขอบข่ายการบริหารงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 7-10) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลโดยกำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน ดังนี้

#### 3.1 การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย

1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

2) การวางแผนงานด้านวิชาการ

3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

6) การวัด ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

8) การพัฒนาสื่อและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

9) การนิเทศการศึกษา

10) การแนะแนวการศึกษา

11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียน เพื่อใช้ในสถานศึกษา

17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

#### 3.2 การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย

1) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี

2) การจัดทำแผนปฏิบัติการการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

3) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

4) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

- 5) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
- 6) การตรวจสอบ ติดตาม และรายงานการใช้งบประมาณ
- 7) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
- 8) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- 9) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
- 10) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 11) การวางแผนพัสดุ
- 12) การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้งบประมาณ เพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี

- 13) การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
- 14) การจัดหาพัสดุ
- 15) การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ
- 16) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
- 17) การเบิกเงินจากคลัง
- 18) การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
- 19) การนำเงินส่งคลัง
- 20) การจัดทำบัญชีการเงิน
- 21) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 22) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

### 2.3 การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

- 1) การวางแผนอัตรากำลัง
- 2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 6) การลาทุกประเภท
- 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

- 10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- 12) การออกจากราชการ
- 13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- 14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน

#### เครื่องราชอิสริยาภรณ์

- 15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 16) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 18) การส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรม สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทาง

#### การศึกษา

- 19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
- 20) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

#### 2.4 การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย

- 1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 3) การวางแผนการบริหารการศึกษา
- 4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 5) การจัดระบบการบริหารและการพัฒนาองค์กร
- 6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 8) การดำเนินงานธุรการ
- 9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 11) การรับนักเรียน
- 12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้งยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษา
- 13) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- 14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 15) การทัศนศึกษา
- 16) งานกิจการนักเรียน

- 17) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 18) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 19) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- 20) การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 21) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 22) งานบริการสาธารณะ
- 23) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

### สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 (2555) ได้กล่าวถึง สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ไว้ในแผนกลยุทธ์ พ.ศ.2555-2558 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ซึ่งสรุปได้ดังนี้

- 1) บุคลากรบางกลุ่มไม่ครบตามกรอบอัตรากำลัง ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนบุคลากรระหว่างกลุ่มเพื่อช่วยเหลือโดยมุ่งความสำเร็จของหน่วยงานเป็นหลัก
- 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติ
- 3) การติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบและครอบคลุมทุกภารกิจ ทำให้ไม่สามารถทราบข้อดี ข้อเสีย ปรับปรุงและพัฒนา
- 4) บุคลากรบางส่วน ไม่มีจิตบริการทำให้ผู้รับบริการส่วนหนึ่งยังไม่พึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3
- 5) ผู้นำหน่วยงานมีภาระงานหลายด้านทำให้ควบคุมดูแลไม่ทั่วถึง
- 6) การปฏิบัติตามขั้นตอนในบางเรื่องเป็นข้อจำกัดทำให้งานล่าช้า
- 7) บุคลากรบางส่วนได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความสามารถ ไม่เข้าใจเกี่ยวกับระเบียบกฎหมาย และวิธีปฏิบัติ

8) บุคลากรส่วนหนึ่งขาดระบบการทำงานเป็นทีมและขาดความตระหนักรู้ในการมีส่วนร่วมในการทำงาน และขาดการสื่อสารและประสานงานที่ดี (cross function)

9) บุคลากรส่วนหนึ่งยังขาดทักษะ ความชำนาญในด้าน IT

สรุปได้ว่าบุคลากรบางส่วนได้รับการมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความสามารถ ไม่เข้าใจเกี่ยวกับระเบียบกฎหมาย วิถีปฏิบัติ และการประสานงานภายในหน่วยงาน การติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานยังไม่เป็นระบบ จึงก่อให้เกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กร เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่ดีจึงควรที่จะทำหน้าที่ในการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งและความสามารถที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดระเบียบกฎหมาย วิถีปฏิบัติให้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งจัดให้มีการประสานงานภายในหน่วยงาน การติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น เพื่อความสำเร็จในการดำเนินงาน และทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคล

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ดังกล่าวไว้ดังนี้

ประพนธ์ ฝาสุกยัต (2544) กล่าวว่าในอดีตงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรนั้น หรือเราเรียกกันอีกชื่อหนึ่งว่า การบริหารบุคคล (ยังไม่มีคำว่าทรัพยากรเข้ามา) หรือภาษาอังกฤษใช้คำว่า Personnel Management นั้น ส่วนใหญ่จะเป็นภาพของงานบุคคลในเชิง Admin มากหน่อย เช่นเป็นผู้รวบรวมจัดเก็บจัดหาข้อมูลต่าง ๆ ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้บริหารระดับสูงเองก็ไม่ได้มองว่าเป็นหน่วยงานที่สำคัญอะไรมากนัก บางองค์กรไม่มีหน่วยงานนี้เลยด้วยซ้ำไป และมักจะไปฝากไว้กับฝ่ายบัญชี

แต่ไม่ว่าจะเป็น Human capital หรือ HR Champion ฯลฯ แต่คำใหม่ๆ เหล่านี้ต่างก็แสดงความหมายไปในทางในปัจจุบันคำว่า Personnel ก็เปลี่ยนไปเป็นคำว่า Human Resources และเกิดคำแปลก ๆ ใหม่ ๆ ขึ้นอีกมากมายเดียวกันก็คือ การบริหารทรัพยากรบุคคล คือเป็นการมองว่า คนที่เข้ามาทำงานในองค์กรนั้นถือเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งที่จะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายได้ และในยุคปัจจุบันนี้เองที่ผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น องค์กรใดที่ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมักจะเป็นองค์กรที่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในเรื่องนี้มากนัก บางแห่งก็เรียกได้ว่ามีแต่ปัญหาเกิดขึ้นมากมายในการบริหารคนขององค์กร

การบริหารคนที่ผู้บริหารจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้อง

1) การสรรหาคัดเลือกพนักงาน คือ การหาคนและการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานในองค์กร ถ้าผู้บริหารที่สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแรง จะทำให้รู้ว่าองค์กรต้องการคนแบบไหน เข้ามาทำงาน HR มีความเหมาะสมกับองค์กรและสามารถขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่เป้าหมายด้วย ค่านิยมอันเดียวกัน

2) การพัฒนาพนักงาน ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้นโยบาย และให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาพนักงานอย่างจริงจัง การพัฒนาพนักงานจึงจะเกิดประสิทธิผลตามที่ตั้งใจ

3) การประเมินผลงาน ในอดีตเรามองแยกกันระหว่างผลงานของพนักงานกับผลงานขององค์กร แต่จริง ๆ แล้วทั้งผลงานของพนักงานและผลงานขององค์กรนั้นล้วนแต่เป็นเรื่องเดียวกันและเป็นเรื่องที่มีความต่อเนื่องกัน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดแนวทางและให้ความจริงจัง ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรให้ชัดเจน และถ่ายทอดเป้าหมายนั้นลง ไปสู่แต่ละหน่วยงาน จากนั้นก็บริหารให้เกิดผลงานขึ้นตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

4) การบริหารค่าจ้างเงินเดือน เรื่องนี้ผู้บริหารยังต้องเข้ามามีส่วนในการกำหนดนโยบาย และแนวทางในการบริหารค่าตอบแทนทั้งหมด เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมทั้งองค์กร

5) การบริหารคนเก่ง หรือที่ปัจจุบันเราเรียกว่า Talent Management เพื่อเป็นการรักษาคนเก่งให้ทำงานและสร้างผลงานให้กับองค์กร

6) การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ปัจจุบันหลายองค์กรให้ความสำคัญมาก ผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงานอย่างมาก เพราะจะเป็นผู้นำพาองค์กรไปสู่ทิศทางที่ถูกต้อง

สอดคล้องกับ ประคัลภ์ ปัทมพิงกุล (2556) ที่กล่าวว่า การสร้างการเปลี่ยนแปลงในเรื่องดังกล่าวคงจะไม่ใช่เรื่องที่ง่าย หากเราใช้แต่หลักทางด้านจัดการ (Management) อยู่เพราะการจัดการนั้นจริง ๆ แล้วใช้ได้ผลดีเฉพาะกับสิ่งที่เป็นสิ่งของ (Things) เท่านั้น แต่เรื่องการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน ตัวอย่างเช่น เวลาเราพูดถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ก็เป็นเรื่องของคน การปรับเปลี่ยนระบบก็เกี่ยวกับคน การนำเทคโนโลยีมาใช้ก็เกี่ยวกับคนเช่นกัน ซึ่งเรื่องของคนนั้นหากจะให้ได้ผลแล้วจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำมากกว่าที่จะใช้การจัดการ ภาวะผู้นำหรือความสามารถในการนำนี่ถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ หลายคนบอกว่าการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นควรจะต้องเริ่มต้นด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดและใจก่อนเป็นอันดับแรก เพราะนั่นคือการกำหนดทิศทาง เป็นการวางเป้าหมายสำหรับอนาคต เพราะหากไม่ยอมรับนับถือหรือศรัทธาในตัวผู้นำแล้ว วิสัยทัศน์ที่วางไว้นั้นก็มักจะไร้ความหมาย ไม่มีน้ำหนักปราศจาก Momentum แต่ในทางตรงกันข้าม ถึงแม้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ อาจจะดู

ไม่ดึงดูใจเท่าที่ควร แต่ถ้าหากคนมีความชอบ ความเชื่อ หรือศรัทธาในตัวผู้นำแล้ว การเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ก็มีโอกาที่จะสำเร็จได้มากกว่าทีเดียว

โดยสรุป ผู้บริหารสามารถนำพาท้องค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องทราบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเป็นเรื่องของคน การปรับเปลี่ยนระบบก็เกี่ยวกับคน การนำเทคโนโลยีมาใช้ก็เกี่ยวกับคน การบริหารคนที่ผู้บริหารจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้อง คือ 1) การสรรหาคัดเลือกพนักงาน 2) การพัฒนาพนักงาน 3) การประเมินผลงาน 4) การบริหารค่าจ้างเงินเดือน 5) การบริหารคนเก่ง และ 6) การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ศุภกิจ สานุสัจย์ (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอนจำแนกตามประสบการณ์ในการสอนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบการจำแนกตามประสบการณ์ในการสอนพบว่า ครูผู้สอนมีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบการจำแนกตามประสบการณ์ในการสอน พบว่า ครูผู้สอนมีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วิจลน์ โกษาแสง (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครพนม เขต 2 โดยการศึกษากลุ่มตัวอย่าง 102 คน และผู้สอน จำนวน 220 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้บริหารโรงเรียนตาม

ความรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอนแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และแบบเปลี่ยนสภาพโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมและรายภาคอยู่ในระดับมาก โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ขนาดแตกต่างกันโดยรวมไม่แตกต่างกัน ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพของโรงเรียน พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกโดยรวมและรายด้าน ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา

วิเชียร อมาตย์ทัศน์ (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครราชสีมา กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 258 คน ผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครราชสีมาส่วนใหญ่ใช้แบบภาวะผู้นำแบบการมีส่วนร่วม รองลงมาคือใช้แบบภาวะผู้นำแบบขยายความคิด ส่วนแบบภาวะผู้นำแบบตั้งงานและแบบภาวะผู้นำแบบการมอบหมายงานพบในระดับน้อยและน้อยที่สุด การศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ทั้งด้านดี เก่ง และสุข โดยใช้แบบประเมินตนเองของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครราชสีมาส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ปกติ รองลงมาคือสูงกว่าเกณฑ์ปกติ และพบว่าอยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าปกติเพียงเล็กน้อย

พินิจ เหลืองอิงคสุด (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนกับพฤติกรรมการบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานข้อมูลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดหนองคาย โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดหนองคาย จำนวน 357 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนกับการบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานข้อมูลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนโดยรวมกับพฤติกรรมการบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรวมมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชาญชัย ไชยคำภา (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านกระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียนทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีภาวะการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวมกับประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านผู้เรียน ด้านครู และด้านผู้บริหาร พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน

Eakin (1997) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่เห็นได้ชัดเจนของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนเซนต์หลุยส์ (St.Louis) สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำจำเป็นต้องมีและทำให้ประสบผลสำเร็จ คือ ความรับผิดชอบ ความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบเฉียบแหลม มีความยืดหยุ่นในหน้าที่ มีความเข้าใจในระบบครอบครัวของแต่ละคนมีความสอดคล้องกับการรับรู้ของครูและผู้อำนวยการ โรงเรียนในกลุ่ม

Neubert (1998) ได้ศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำที่เห็นได้ชัดในการทำงานเป็นกลุ่ม สรุปได้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น ผู้นำจึงมีความสัมพันธ์กับบุคคลในกลุ่มอื่น เป็นที่ยอมรับสมาชิกในกลุ่ม มีความสุขุมรอบคอบ ซื่อตรงต่อหน้าที่ เป็นที่ปรึกษาที่ดี ยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้อื่น สามารถประสานงานได้ดี และมีความรู้จักข้อบกพร่องของตนเองแล้วพัฒนาให้ดีขึ้น

Mackey (2007) ได้ศึกษาและทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นผู้นำกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จากโรงเรียนแอริสัน มหาวิทยาลัยเนบราสกา เป็นโรงเรียนประถมศึกษาในเมืองฟิโอเรีย รัฐอิลลินอยด์ โดยศึกษาจากปัจจัยคือความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องสามารถบริหารจัดการเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและความสามารถของผู้เรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานในโรงเรียนและมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการภายในโรงเรียน ซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการในทุกด้าน ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน

การพัฒนาในทุก ๆ ด้าน อันจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไปในอนาคต

## 2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

สมชาย ตุงศุกศิริ (2542) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยวิธีการต่างกันในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาหลายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานและด้านรักษาระเบียบวินัย ส่วนด้านการพัฒนาและการชำระรักษาบุคคลและการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยวิธีการต่างกัน มีการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 2) สภาพปัญหาในภาพรวม มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีเพียงด้านการรักษาระเบียบวินัยด้านเดียวอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยวิธีการต่างกันมีปัญหาการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) แนวทางการพัฒนาบริหารงานบุคคล มีผลการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาการบริหารงานบุคคล โดยจัดลำดับความสำคัญ 5 อันดับ คือ งานวางแผนเพื่อพัฒนาบุคคล งานกำหนดหน้าที่และมอบหมายงาน งานนิเทศภายในโรงเรียน และงานประเมินผลการปฏิบัติงานของครูตามลำดับ

วีระศักดิ์ พรหมหาราช (2544) ได้ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย พบว่าผู้บริหารโดยรวมและจำแนกตามขนาดโรงเรียนมีปัญหาในการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่างกันเห็นว่าปัญหาในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมและเป็นรายด้าน 3 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีปัญหาโดยรวมด้านการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรมและด้านการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติมากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหารมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

เกียรติศักดิ์ วงศ์กุลพิลาส (2545) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด ผลการวิจัยพบว่าปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เปรียบเทียบปัญหาการบริหารงาน

บุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอไร่ จังหวัด ตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารโดยภาพรวม ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ น้อยมีปัญหาในการบริหารงานบุคคลมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก เปรียบเทียบปัญหา การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ไร่ จังหวัดตราด จำแนกตามสถานที่ตั้งโดยภาพรวม ผู้บริหารโรงเรียนตั้งอยู่นอกเขตเทศบาล มีปัญหาการบริหารงานบุคคลมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนตั้งอยู่ในเขตเทศบาล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) ได้ทำการศึกษาสภาพและปัญหา การบริหารบุคลากรการจัดการศึกษารูปแบบพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย พบว่า โรงเรียน ส่วนใหญ่ได้พยายามดำเนินการปฏิรูปการศึกษาเพราะรับรู้เรื่องแนวการจัดการศึกษาและ การกระจายอำนาจบริหารดีพอสมควร แต่เตรียมรับการกระจายอำนาจยังมีน้อยเพราะขาด ความชัดเจนในเชิงปฏิบัติในหลายเรื่องในการบริหารบุคลากร โรงเรียนมีศักยภาพในด้านการบริหาร บุคลากรค่อนข้างมาก ในเรื่องการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเอง การมอบหมายงาน และการใช้หลักคุณธรรมในการบริหาร ส่วนเรื่องการใช้องค์คณะบุคคลหรือคณะกรรมการใน การบริหาร ตลอดจนสร้างขวัญและกำลังใจ และการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรยังทำได้น้อย

อริก พึ่งเสื่อ (2545) ได้ศึกษาปัญหาและข้อเสนอการแก้ไขการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ข้อเสนอการแก้ไข การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ด้านการกำหนดความต้องการบุคคล ความสามารถ ความถนัด และ ความพอใจ ด้านการควบคุม กำกับติดตามและนิเทศ จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคคล สสำรวจความต้องการได้รับการอบรม และด้านประเมินผลการปฏิบัติงานกำหนดผู้รับผิดชอบ การประเมินผลให้ชัดเจน

Stern (1976) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการรายงานการปฏิบัติและเกณฑ์ที่ตกลงร่วมกันใน การสรรหาและคัดเลือกผู้บริหาร โรงเรียนระดับประถมศึกษา โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง คือหน่วยงานที่รับผิดชอบทางการศึกษาระดับชาติ อาจารย์วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยที่สอนวิชา การบริหารการศึกษา และประธานสมาคมครูใหญ่ระดับประถมศึกษาส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่ การสรรหาคัดเลือกผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ควรปฏิบัติตามแนวทางของคณะกรรมการ โดย คำนี้ถึงหลักที่ว่า “โอกาสที่เท่าเทียมกันในการจ้าง” การสรรหาและคัดเลือกผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษาควรยึดระบบคุณธรรม สมาคมผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและอาจารย์ผู้สอน

วิชาการบริหารงานบุคคลควรมีบทบาทในการกำหนดเกณฑ์ของการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

Travis (1979) ได้ศึกษาหน้าที่การบริหารงานบุคคลของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา รัฐเท็กซัส ในปี ค.ศ.1976-1977 ซึ่งศึกษาจากผู้บริหารการศึกษา ครูใหญ่ และครู ผลการศึกษาพบว่า ขอบเขตหน้าที่ของครูใหญ่ในการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 5 ขอบเขต ดังนี้คือ การคัดเลือกบุคคล การนิเทศบุคคล การพัฒนาบุคคล การจัดองค์การ และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล และจากข้อมูลที่ได้จากการวิจัยชี้ให้เห็นว่าจากขอบเขตการบริหารงานบุคคลทั้ง 5 องค์ประกอบ ดังกล่าวที่จะส่งผลให้การดำเนินงานของครูใหญ่ประสบความสำเร็จ

Meier (2001) ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในรัฐแคลิฟอร์เนีย ตอนเหนือ พบว่า การบริหารงานบุคคลผู้บริหารควรกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร การพัฒนาบุคลากรต้องจัดอบรมให้ความรู้ หลักการและวิธีทำงานให้ทันกับเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอและพัฒนาระบบการทำงาน ปรับปรุงการทำงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากร การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่จะแก้ไขความขัดแย้งได้ดี ผู้บริหารต้องสร้างความศรัทธาและความจริงใจต่อบุคลากรและใช้ระเบียบวินัยในการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากรอย่างเหมาะสม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน กล่าวคือ การบริหารงานบุคคลเป็นขบวนการที่มุ่งให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้ และใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด รวดเร็ว บรรลุถึงเป้าหมายอย่างแน่นอน โดยสามารถพัฒนาขบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและประสานงานเพื่อความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียนรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับการปฏิบัติการกิจขององค์การ ทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นไปในทิศทางที่ดี ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์การ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิจัยตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบทและอโวลีโอ มี 4 ด้าน มาเป็นตัวแปร ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล และนำกรอบการบริหารงานบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มี 5 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนด 2) ด้านการสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง 3) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย และ 5) ด้านการออกจากราชการมาเป็นตัวแปร