

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบถึงหลักการ ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสังขละ เขต 3 ตามรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. การบริหารงานบุคคล
4. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสังขละ เขต 3
5. สภาพปัจุจุหการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสังขละ เขต 3
6. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคล
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ภาวะผู้นำ

ปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มและจูงใจให้คนไปยังเป้าหมายประการใดประการหนึ่งโดยที่มีภาวะผู้นำทำให้ศักยภาพของแต่ละบุคคลได้ถูกนำมาใช้ในบังคับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญและยังเป็นศิลปะในการจูงใจคนให้กระทำการตาม ซึ่ง ประเวศ วะสี (2540: 52) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้น ๆ ภาวะผู้นำอาจมีในบิดามารดา ครู ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางการเมือง ภาวะผู้นำอาจจะมีในบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือมิใช่ก็ได้

กรี วงศ์พุฒ (2542: 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

พันธนา จันทร์บรรจง (2542: 151) เสนอว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำของกลุ่ม หรืออีกนัยหนึ่ง หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำใช้ความสามารถและอิทธิพลด้านอื่น ๆ ของตนกับสมาชิกในกลุ่ม ให้แต่ละคนดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ก่อตั้งได้กำหนดไว้

นิพนธ์ กินวงศ์ (2542: 72) เสนอว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ปรากฏการณ์ที่บุคคลหนึ่งที่เรียกว่าผู้นำ สามารถทำให้คนอื่น ๆ ปฏิบัติตามตามที่ต้องการได้ โดยการปฏิบัติตามนั้นผู้ปฏิบัติมีความเต็มใจหรือสมัครใจที่จะทำ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความเชื่อถือ ศรัทธา หรือพลังอำนาจที่มีอยู่ในตัวผู้นำนั้น ๆ

กิตติ ตยกานนท์ (2543:22) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะชูใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกับคนดำเนินการ จนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้

ศรีทับทิม (รัตนโกสล) พานิชพันธ์ (2543: 70) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือของกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยายามในการที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ต่าง ๆ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 11-12) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าดังนี้

- 1) เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำการตามที่ผู้นำต้องการและสามารถชูใจบุคคลอื่นให้กระทำการตามที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
- 2) เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
- 3) เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำ จัดการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขางานจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 4) อิทธิพลในตัวของผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ โดยการซึ่งแนะนำกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
- 5) การกระทำการร่วมกันระหว่างบุคคล โดยมีบุคคลหนึ่งท่าหน้าที่ให้การชี้นำการกระทำการดังกล่าวทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขาร่วมกัน ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
- 6) ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติการร่วมกัน
- 7) การที่บุคคลมีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร

8) เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มช่างไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

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

ศักดิ์ไทย สุรกิจวร (2545) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อการทำกิจกรรมของแต่ละบุคคล ในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ภาวัฒน์ พันธุ์แพ (2546: 11) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำโดยสรุปสั้น ๆ ว่า หมายถึง ศิลปะในการจูงใจคนให้กระทำการตามในสิ่งที่ผู้นำประสงค์ โดยผู้ตามเต็มใจและมีความสุขเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในสิ่งที่ผู้นำประสงค์

วีโรวน์ สารรัตนะ (2546: 175) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำหรือภาวะความเป็นผู้นำ ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

สมยศ นาวีกิจ (2546: 155) เสนอว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

ธัช บุญเขมณี (2547: 2) สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลหรือการดับเบิลคอลหรือกลุ่มให้ทำงานด้วยความสมัครใจในประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548: 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รับรู้ว่าอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่คนอื่นช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ภายใต้สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

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

1) มีความชัดเจน ความสอดคล้อง (Integrity) โดยการชี้แจงอธิบายจุดประสงค์ในเป้าหมายแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกฝ่ายงาน

2) มีความไว้วางใจ (Trust) โดยผู้นำสร้างความเชื่อมั่นในแก่ผู้ร่วมงานในการกล้าตัดสินปัญหา ให้ความช่วยเหลือ รับฟังปัญหาและพยายามเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้ร่วมงานแต่ละคน

ขัยสกุล พรมศรี (2549) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการในการซักจูงให้พนักงานทำงานเพื่อบรรគุตุประสงค์ขององค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสร้างความสมดุลระหว่าง เป้าหมายของตนเองกับทีมงานและองค์การ ได้และสิ่งที่สำคัญคือสามารถทำให้ผู้อื่นทำตามได้ด้วย

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

Daft (1999) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการลั่นอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตามในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่เป้าหมาย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะชูใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น หรือผู้ที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับของบุคคล สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ ผู้ร่วมงาน สามารถทำงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่ที่จะมาแทนที่ผู้จัดการ ผู้นำใหม่จะเปลี่ยนแปลงองค์การและนำองค์การไปสู่ทางเดินใหม่ ผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ที่เป็นที่ยอมรับ ทำให้ผู้ตามผูกพันและทำงานมุ่งตรงไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ใหม่ และเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ในทศวรรษ 1980 การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นที่น่าสนใจในสหรัฐอเมริกา เมื่อองค์กรทางธุรกิจจำนวนมากได้ยอมรับความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ทำอยู่คือเพื่อความอยู่รอดในการแข่งขันกับการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มมากขึ้นจากบริษัทต่างชาติ และหลายองค์กรที่สามารถพัฒนาแบบผู้นำนี้ได้สำเร็จ เช่น ลีโออาโคคโค (Lee-liaccocca) ประธานบริษัท ไครสเลอร์ (Chrysler Corporation) ได้ใช้ภาวะผู้นำนี้ในการเปลี่ยนแปลงบริษัทจากชุดที่เกือบล้มละลายไปสู่ความสามารถที่จะมีกำไร เขายังได้สร้างวิสัยทัศน์ของความสำเร็จและระดับพนักงาน คนสำคัญ ๆ ได้มุ่งตรงไปที่การทำวิสัยทัศน์นั้น ขณะเดียวกันก็นำวิสัยทัศน์ไปสู่คนงาน 60,000 คน ด้วยผลลัพธ์ของภาวะผู้นำ ลีโออาโคคโค ในปี ค.ศ.1984 บริษัท ไครสเลอร์มีกำไร พนักงานมีขวัญกำลังใจสูงและเกิดความรู้สึกว่าพากตนมีความหมาย มีคุณค่าในงานที่พากตนทำ (บัณฑิต แท่นพิทักษ์, 2540: 60-67)

ในองค์การทางการศึกษาที่ เช่นเดียวกัน ได้มีการนำแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการบริหาร โดยผู้บริหารจะสร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์การ ทำให้สมาชิกมีความผูกพันและมุ่งทำงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จของวิสัยทัศน์ใหม่ เพื่อเพิ่มปริมาณและคุณภาพของการปฏิบัติงานขององค์การ ขณะนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นแบบผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน ผู้นำแบบนี้สามารถที่จะฝึกฝนพัฒนาเรียนรู้ได้

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้เป็นผลงานนิริเริ่มของ Burns (1978: 47) และ Bass (1994: 47) ที่พยายามแยกภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงออกจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในการอธิบายวิธีที่ผู้นำและผู้ตามมือทิชิพลซึ่งกันและกันที่จะเข้าใจประสิทธิผลของผู้นำ แต่ความพยายามของดาวตันไม่ได้ผลเท่าใดนัก

Burns (1978) ได้เจียนหนังสือชื่อภาวะผู้นำ (Leadership) โดยเสนอแนวคิดภาวะผู้นำทางการเมืองนั้นมี 2 แบบคือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่บนพื้นฐานความสัมพันธ์ของความแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่ผู้นำต้องการ กล่าวคือ “ให้” อะ ไรมากอย่าง และ “รับ” อะ ไรมากอย่างตอบแทน ผู้ตามยินยอมตามข้อเสนอของผู้นำเมื่อได้รับการแลกเปลี่ยนสำหรับรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่ถูกคาดหวัง ซึ่งเน้นที่ความต้องการพื้นฐานและความต้องการภายนอกเป็นสำคัญ เช่น ผู้ตามทำงานตามแต่ผู้นำสั่งเพื่อแลกกับตำแหน่งหน้าที่หรือความก้าวหน้าทางราชการ หรือแลกกับการได้เลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ขั้น เป็นต้น ซึ่งผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะใช้วิธีการเจราต่อรองกับผู้ตามที่มากที่สุด ในขณะที่ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำพยายามจะยกระดับความต้องการความสำนึกรักของผู้ตามให้มีอุดมคติ และค่านิยมทางจริยธรรมที่สูงขึ้น เช่น มีอิสรภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความเป็นมนุษย์ ซึ่งเบอร์นถือว่าคุณค่าเหล่านี้เป็นคุณค่าสุดท้ายที่ไม่สามารถเจราต่อรองหรือแลกเปลี่ยนได้ระหว่างปัจเจกบุคคล ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ผู้ตามมีความเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน และเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย คุณค่าความเชื่อและความต้องการของผู้ตาม และจูงใจผู้ตามโดยปราศจากการแลกเปลี่ยน ผู้นำจะยกตนเองและผู้ตามขึ้นสู่ระดับการจูงใจและจริยธรรมที่สูงกว่า เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันอย่างเต็มที่กับผู้ตาม แนวคิดของเบอร์นนี้เกี่ยวกับระดับความต้องการทางจิตวิทยาที่สูงกว่าขั้นสุดท้ายของระดับความต้องการของมาสโลว์ ผลลัพธ์ของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงคือความสัมพันธ์ของการกระตุ้นและการยกระดับซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเปลี่ยนผู้ตามให้เป็นผู้นำและเปลี่ยนผู้นำให้เป็นตัวแทนทางจริยธรรม

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของเบอร์น (Burns)

Burns (1978: 35 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538: 50-51) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุความมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม เบอร์นเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะ เพื่อไปสู่ความมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อ กับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการในระดับขั้นแรก ตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะกระหนกถึง ความต้องการและการจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการ ซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระหนกถึงความต้องการ ของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และชีคถือ ค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้นำแบบ จริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความประณานิจจริยธรรมของทั้งผู้นำ และผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำน่าจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำ ทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจในสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและ ผู้ตามไปสู่ความมุ่งหมายที่สูงสุด

สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพ ไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบบ

Bass (1985: 46) ได้พัฒนาทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่างจากเบอร์น โดยได้เสนอเป้าหมายของความต้องการในการเปลี่ยนแปลงแบบผู้นำนี้ว่า เพื่อเพิ่มปริมาณและคุณภาพของ การปฏิบัติงานขององค์การ แบบสรับแนวคิดเบอร์นที่ว่าผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นจากการระดับความต้องการของผู้ตาม ความต้องการของผู้ตามจะถูกยกขึ้นจากความต้องการระดับต่ำที่เกี่ยวกับความมั่นคงและความเป็นที่พอใจ ไปสู่ความต้องการระดับสูงเพื่อการยอมรับความสำเร็จและการทำตามที่ตนเองปรารถนา ซึ่งระดับของการเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นอยู่ที่แบบผู้นำ ถ้าแบบผู้นำแลกเปลี่ยนความต้องการของผู้ตามจะบรรลุได้ด้วยระดับต่ำ แต่การเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงต้องเป็นแบบผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งแบบได้อธิบายถึงลักษณะของผู้นำทั้ง 2 ประเภทนี้ว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะกำหนดความต้องการที่ต้องการได้รับความสำเร็จ เมื่อผู้ตามทำได้ก็จะได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลตามสัญญา ซึ่งผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะดังนี้ 1) รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงานของเขากับพยายามให้ผู้อื่นได้รับสิ่งที่ต้องการทราบเท่าที่การปฏิบัติงานของผู้ตามได้ผลตามมาตรฐาน 2) เป็นการแลกเปลี่ยนรางวัลและการสัญญาที่จะให้รางวัลสำหรับความพยายามของผู้ตาม และ 3) ตอบสนองความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้ตาม โดยทันที ถ้าผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามที่ผู้นำต้องการหรือทำงานนั้นสำเร็จ สำหรับผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่องยอมรับและภักดีต่อผู้นำ นอกจากนั้นผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ดังนี้ 1) ยกระดับของความตระหนัก ความสำนึกรู้ และความผูกพันของผู้ตามให้ตระหนักถึงความสำเร็จและคุณค่าของผลการปฏิบัติงานและวิธีการที่จะช่วยให้การทำงานสำเร็จ 2) ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจในตนเองหรือการมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนตัวมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ของทีมงาน องค์การหรือสังคมส่วนรวม 3) เปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตามและขยายขอบเขตความต้องการของผู้ตามให้มากขึ้นกว่าเดิม โดยการกระตุ้นคลื่นใจ กระตุ้นโดยการใช้สติปัญญา การท้าทาย และการมีวิสัยทัศน์มุ่งตรงไปที่การพัฒนา ทำให้การปฏิบัติงานไปสูงกว่าผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยบุคคลและองค์การ ไปสู่ความสำเร็จ

แบบอธิบายกระบวนการเปลี่ยนของผู้นำการแลกเปลี่ยนว่าเหมือนกับทฤษฎีความคาดหวังของรูม ซึ่งเป็นพลังที่บุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน โดยที่ความพยายามของคนในการบรรลุความต้องการของผลที่ออกมากขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย คือ 1) ความมั่นใจหรือความคาดหวังที่ว่าผลที่ออกมากสามารถจะได้รับความสำเร็จโดยวิธีการปฏิบัติงานของเขากับ 2) คุณค่าของผลที่ออกมากต้องเปลี่ยนเป็นความต้องการ ซึ่งความคาดหวังในความพยายามจะเปลี่ยนไปสู่ความคาดหวังในการปฏิบัติงาน ผู้นำการแลกเปลี่ยนต้องตระหนักถึงบทบาทของผู้ตามว่าจะทำการเพื่อบรรลุผลที่ออกมานามาความต้องการของผู้นำ ผู้นำต้องมีความชัดเจนในบทบาทและสร้างความชัดเจนให้ผู้ตามมั่นใจที่จะพบวัตถุประสงค์

ของผู้ตามโดยที่ผู้นำต้องรู้ว่าผู้ตามต้องการอะไร และคลใจและสร้างความพอใจ ความต้องการที่สูงกว่าผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถยกระดับความต้องการและความสำนักของผู้ตามให้สูงขึ้น ทำให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ตามตระหนักรถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ออกมานา ตลอดจนวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จ ผู้นำจะจูงใจผู้ตามให้ตระหนักรถึงประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การ การเพิ่มความตระหนักรถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่สูงกว่าชั่งพื้นจากความสนใจในผลประโยชน์ส่วนตัวไปสู่วัตถุประสงค์และการกิจขององค์การจะสามารถสร้างความพยาภยามและความมั่นใจได้มากกว่าปกติ ระดับของความพยาภยามนี้จะนอกเหนือจากความคาดหวัง ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้มีระดับความต้องการที่สูงขึ้น ผู้นำจะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูง และคลใจให้ผู้ตามลึมมาตรฐานนั้น (Bass, 1985: 46 อ้างอิงใน บันฑิต แท่นพิทักษ์, 2540: 49)

Bass (1985: 13) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพในองค์การ และชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และการแลกเปลี่ยน (Transaction) แบบนิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตาม โดยการทำให้พวากษาตระหนักรในความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยการยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยการซักจูงให้พวากษาเห็นแก่องค์การมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคราะฟในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวัง ในตอนแรก แบบเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำพิชิตเดียวที่เรียกว่า บารมี บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ แบบเห็นว่าความมีบารมี มีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอ สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Interaction Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualize Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกันสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผู้นำพัฒนาเหล่านี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะเพิ่มพลังและยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยาภยามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องอยู่พิงพาผู้นำและสร้างความจริงกักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวความคิด แบบให้นิยามของการผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น โดยไม่ใช้เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ เพื่อให้มีความพยาภยามมากขึ้น แต่จะรวมการทำงานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อการให้รางวัลตอบแทน และแบบสัมมูลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำการแผลเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน แบบสัมมูลว่า ในผู้นำคนเดียวกันอาจจะใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแมส ในปี ก.ศ.1985 แบบได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแผลเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแผลเปลี่ยนโดยผู้นำใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแผลเปลี่ยน ซึ่งการแผลเปลี่ยนล้วนที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามแบบสัมมูลว่า ความเป็นภาวะผู้นำการแผลเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขึ้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่าสำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบ

นอกจากนั้นแบบสัมมูลว่า ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำการแผลเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำการแผลเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแผลเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ซึ่งการแผลเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถูกเลียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าหากเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่า การกำหนด ให้มีการแผลเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดายาวนานจะปฏิบัติในวิธีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการดำเนินถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

**ตาราง 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
1. คุณลักษณะ	มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิด เป็นแบบค่อขั้นๆ อยู่ภายใต้โครงการที่เป็นการตอบสนอง (Reactive)	มุ่งความสัมพันธ์ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนแปลงสืบเชิง เกิดขึ้นจากวิกฤติการณ์เป็นลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
2. แรงจูงใจ	รางวัล (ภายนอก)	การเห็นคุณค่า (ภายใน)
3. อำนาจ	ประเพณีปฏิบัติ	ความมีบุคลิกพิเศษ
4. จุดเน้น	ผลที่ได้	วิสัยทัศน์
5. ผู้นำ	เน้นในกิจกรรม ชี้แนวทางชัดเจน ตระหนักในความต้องการจัดการแบบวางแผน	เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครุ มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคล ให้อำนาจตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการ เข้าถึงได้่าย เป็นตัวอย่างของคุณธรรม ละเอียดประทับน์ส่วนตน
6. ผู้ใต้บังคับบัญชา	แสดงให้ความมั่นคง ความต้องการได้รับการตอบสนอง แยกองค์กรออกจากปัจจัยบุคคล การทำงานตามที่คาดหวัง	เพื่อองค์กรมากกว่าที่คาดหวัง
7. ผลที่ได้		ก้าวกระโดดในการทำงาน

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

หลังจากนั้นในปี ก.ศ.1994 แบสและอาโวโล (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) เป็นกระบวนการที่ผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ติดตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ติดตามให้สูงขึ้น กว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ติดตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและ

ศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การจะให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้โกลกว่าความสนใจของพากษาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ พฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

1.1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้เกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติ เหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเข้า สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสำน้ำเสนอมากกว่าการเจ้าแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจหรือผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความดึงดูด ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเข้า ผู้นำจะเสริม ความภาคภูมิใจ ความจริงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพากเดียวกัน กับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึก เป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประพฤติสภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง รักษาอิทธิพลของตนเองในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

1.2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติ ในทางที่ปูทางให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทาย ในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุนจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวามีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสถกับภาพที่คงตามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความดึงดูดใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และการกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อ เป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพูดว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่า ตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พากษาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้น ทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Simulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามให้ตระหนักรู้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกระบวนการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดวิเคราะห์ใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมาmany ผู้นำจะให้เห็นว่าความสามารถอาจอุปสรรคทุกอย่างได้จากการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ดึงความสามารถต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะที่เป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคนเพื่อพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้ใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำมีความสนใจในความก้าวของแต่ละบุคคล เห็นความเป็นปัจเจกบุคคลทั้งหมดมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าขาดกลไกตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสัมพันธ์กันอย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบเพื่อเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ

2) ภาวะผู้นำการແຄດເປີ່ຍນ (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการการແຄດເປີ່ຍນเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจบทบาทรวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าผู้ตามต้องการทำอะไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พากเพียรต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำการແຄດເປີ່ຍນประกอบด้วย

2.1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไร หรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการແຄດເປີ່ຍນรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจขึ้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2) การบริหารงานแบบวางแผน (Management by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสถานภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปอยู่เกี่ยวกับการทำงานจะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบมีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้ตามมาตรฐาน การบริหารงานแบบวางแผนนี้แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

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

2.2.2) การบริหารงานแบบวางแผนเชิงรับ (Passive Management-by Exception: MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

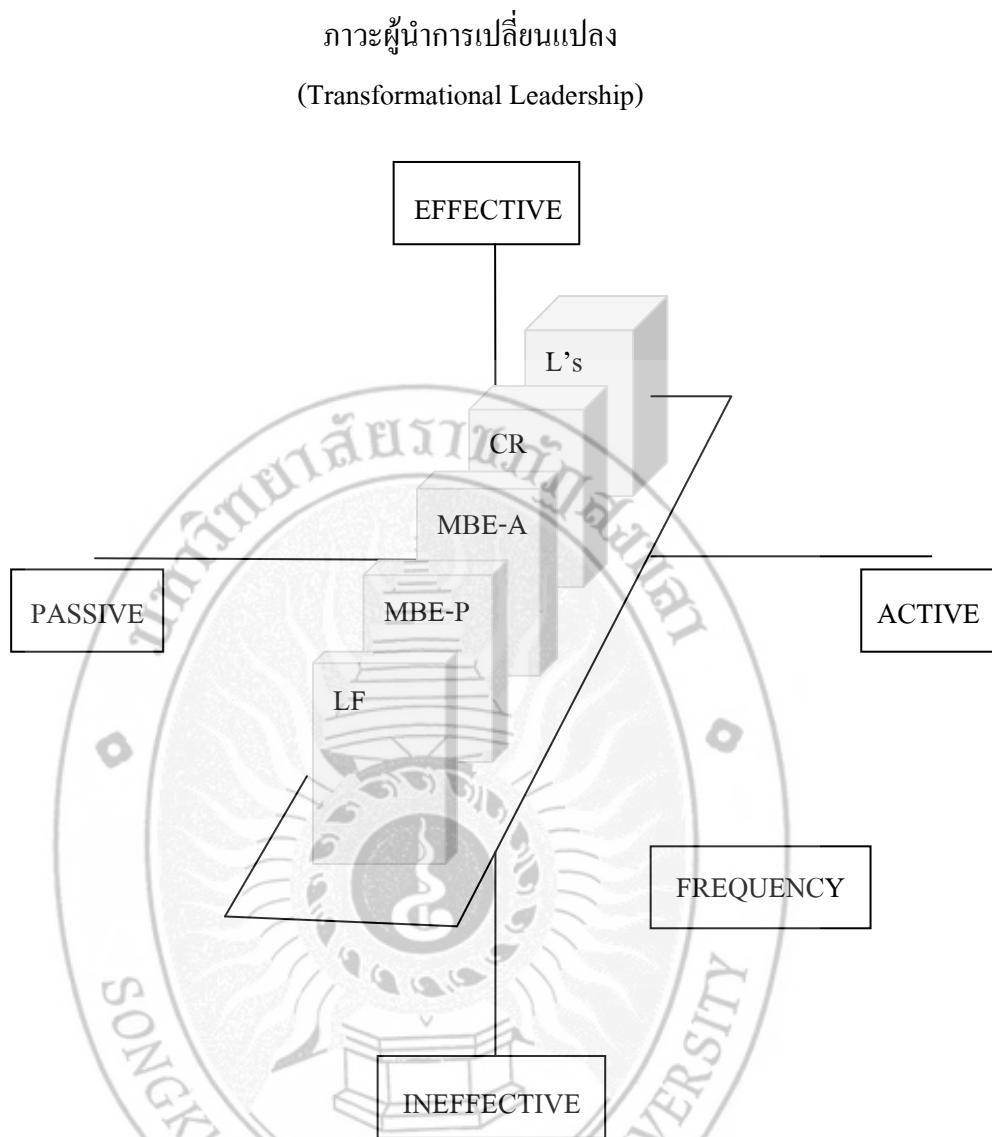
3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายามหาความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน หากการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

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

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

ตามรายละเอียดดังนี้ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนซึ่งประกอบด้วย แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางแผนเชิงรุก และการบริหารแบบวางแผนเชิงรับ จากการศึกษาพบว่า แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์หรือการเสริมแรงทางบวกมีประสิทธิภาพในการสูงไปให้ผู้อื่นบรรลุถึงระดับการพัฒนาและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ถึงแม้ว่าจะไม่มากเท่าองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการนี้ผู้นำจะมอบหมายหรือมีข้อตกลง เกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ และสัญญาว่าจะให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนกับงานที่ได้รับมอบหมาย ไปและเป็นที่น่าพอใจ การบริหารแบบวางแผน (MBE) มีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพน้อยกว่าและ เป็นที่ต้องการในสภาพบางกรณี การบริหารแบบวางแผนเชิงรุก (MBE-A) ผู้นำจะอยู่ในลักษณะ ผู้นำจะลงมือแก้ไขถ้าจำเป็นในกรณีที่มีการเบี่ยงเบนออกจากมาตรฐานหรือมีข้อกพร่องในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายของผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางแผนเชิงรับ (MBE-P) ผู้นำจะอยู่ เดียว ๆ الرحمنกับความเบี่ยงเบน ข้อผิดพลาด และข้อกพร่องเกิดขึ้นแล้วจึงลงมือแก้ไข ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) หรือการขาดภาวะผู้นำคือผู้นำที่มีการหลีกเลี่ยงซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ลักษณะภาวะผู้นำเต็มรูปแบบนี้ ผู้นำจะแสดงคุณลักษณะของแต่ละคนตามลำดับ สำหรับรูปแบบโครงร่าง (Profile) ที่เหมาะสมที่สุด แสดงในภาพ 2



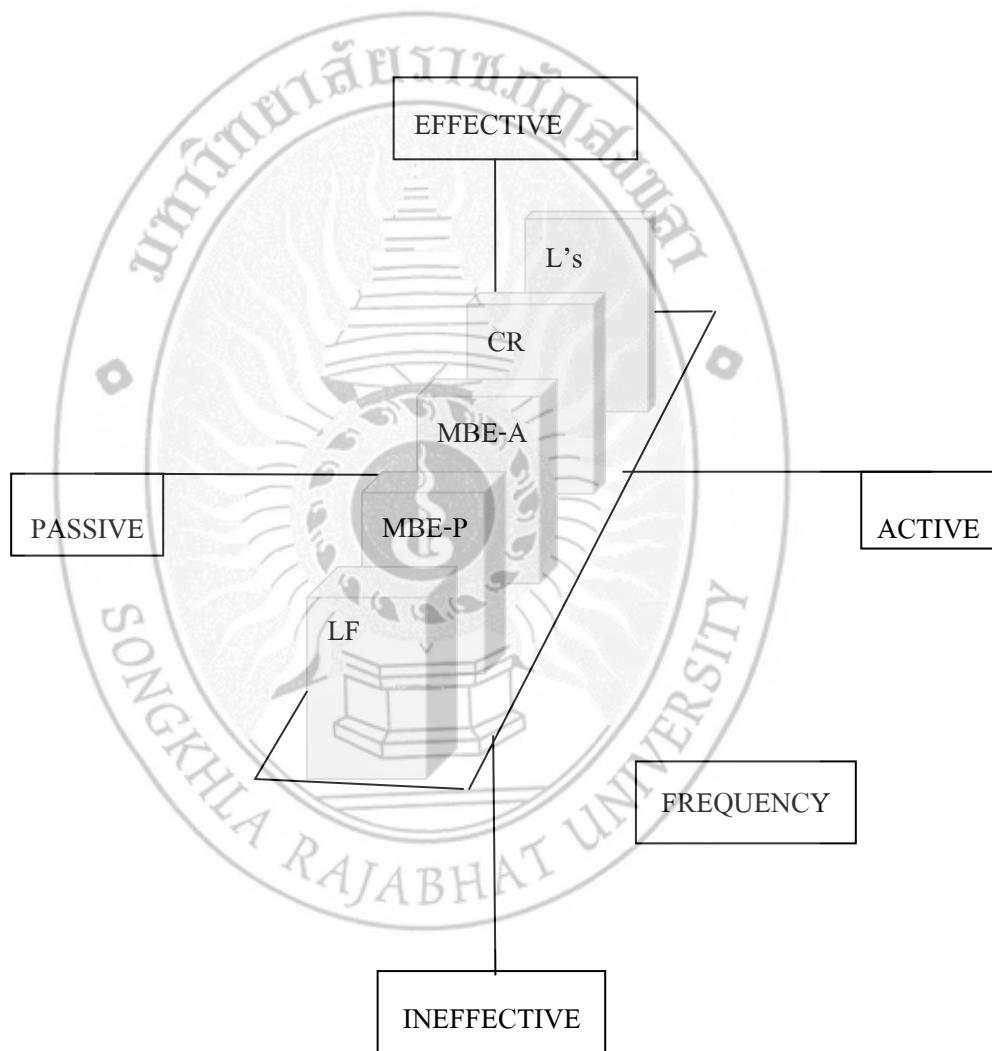
**ภาพ 2** ลักษณะ โครงร่างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (Optimal Profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ

ที่มา: Bass and Avolio (1994: 5 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิชาล, 2543: 26)

จากภาพ 2 มิติที่ 3 (ความลึก) ของ โครงร่างนี้ แทนความถี่ ซึ่งบุคคลแสดงลักษณะเฉพาะ ของภาวะผู้นำในมิติของการกระทำคือ กระตือรือร้นหรือไม่กระตือรือร้น ช่วยให้รูปแบบภาวะผู้นำ มีความชัดเจนขึ้น และในมิติความมีประสิทธิภาพเป็นตัวแทนผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำต่อ ผลการปฏิบัติงาน ในภาพนี้ ผู้นำแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ไม่ป้องนัก และเพิ่ม เชิงรับ ความถี่ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ การบริหารแบบวางแผนเชิงรุก การบริหาร แบบวางแผนและ การให้รางวัลตามสถานการณ์ หรือการเสริมแรงทางบวก (CR) ในลักษณะ โครงร่าง

ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดนี้แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบพฤติกรรมทั้ง 4 องค์ประกอบ (4I's) ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกมากที่สุด

ในทางตรงกันข้าม การแสดงภาวะผู้นำที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำมีแนวโน้มไปทางไม่มีความกระตือรือร้นและความไม่มีประสิทธิภาพ ตรงกับข้ามกับภาวะผู้นำที่มีลักษณะโครงสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ดังแสดงในภาพ 3 ที่แสดงโครงสร้างเป็นผลลัพธ์ระดับรองลงมา (Suboptimal Profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ



ภาพ 3 ลักษณะของโครงสร้างที่เป็นผลลัพธ์ระดับรอง (Suboptimal Profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ  
ที่มา: Bass and Avolio (1994: 5 ถึง 15 ใน รัตติกรณ์ จงวิชาลด, 2543: 27)

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transactional Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดย การเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จึงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกด์เกินกว่าความสนใจของพวากษาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ乜พาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามรายละเอียดดังนี้

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

2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักรู้ สิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเกตเค迪ที่ดี และการคิดในแบบ梧

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

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล

มีการวิเคราะห์ความต้องการ และความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพื้นที่เลี้ยงสอน ให้คำแนะนำ สำหรับพัฒนาผู้ร่วมงาน ให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและเทคนิคการมอบหมายงาน

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาแล้ว พบว่ามีงานวิจัยจำนวนมาก ทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ และเชิงทฤษฎีต่าง ๆ ที่ศึกษาในธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร สถาบันการศึกษา โรงพยาบาลและองค์การที่ไม่หวังผลกำไร ผลการศึกษาแสดงเห็นว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังมีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะแบบแอกเพลี่ยน (รัตติกรรณ์ จงวิศาด, 2543: 28)

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำดังที่กล่าวมาข้างต้น จึงเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ แบสและโอลิโอ (Bass and Avolio, 1994: 2-6) เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและให้ความพึงพอใจมากกว่าแบบแอกเพลี่ยน ดังนั้น ในการศึกษาครั้นนี้ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบสและโอลิโอ (Bass and Avolio, 1994: 2-6) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

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

## การบริหารงานบุคคล

### 1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการและนักบริหารหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2540: 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนับสนุนให้พัฒนาชั้นรักษาให้สามารถที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถมีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึง การแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพลาภ เกี้ยวข้อง อายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2541: 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวเนื่องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผน นโยบาย การกำหนดแผนและความต้องการ ด้านบุคคลากร การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของ บุคคลากร

อุทัย หิรัญโต (2541: 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล คือ การปฏิบัติการ เกี่ยวกับด้านบุคคล หรือด้านเจ้าหน้าที่ในองค์การ โดยองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปักครองบังคับบัญชาการดำเนินการทางวินัย การให้พ้น ้งาน และการจ่ายบำนาญเมื่อออกจากงาน ไปแล้ว

เกรียงศักดิ์ เพียรยิ่ง (2542: 7) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นการให้ได้ คนและใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน มีขอบข่าย ครอบคลุมตั้งแต่ การตรวจสอบ การคัดเลือกบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน จนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวเนื่องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผน นโยบาย การกำหนด แผนและความต้องการ ด้านบุคคล การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์ กีือกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายและพ้นการปฏิบัติหน้าที่ของ บุคคลากร

สุนันทา เลาหนันทน์ (2542: 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (การบริหารงานบุคคล) เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการเกี่ยวกับบุคคลทุกรายดับ ในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

เสนาะ ติยะร (2543: 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคลคือการจัดระเบียบ ดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะ ได้เปรียบทางคืนการแข่งขันและ ได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมตลอดถึง การดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์การนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2544: 2) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคลนี้เป็นการจัดการ เกี่ยวกับบุคคลตั้งแต่การสรรหานบุคคลเข้ามาปฏิบัติ การดูแล บำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจาก การปฏิบัติงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 179) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีคุณค่า มากที่สุดต่อองค์กร องค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

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

จันทรานี สงวนนาม (2545: 9-10) กล่าวว่า การบริหารงานเป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด นักบริหารหลายคนต่างเห็นพ้องกันว่า การบริหารเป็นกระบวนการการทำงานร่วมกันของคนบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะที่แน่นอนในการทำงาน พอเห็นว่าการทำงานเป็นศิลปะของการเป็นผู้นำที่จะนำผู้อื่นให้ทำงานตามวัตถุประสงค์ได้

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

ธงชัย สันติวงศ์ (2546:3) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้มีปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดมา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดการ เกี่ยวกับบุคคลให้ได้คนและใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการบำรุงรักษาและพัฒนา เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

## 2. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการและนักบริหารหลายคนได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

สมาน รังสิตโยกฤยษ์ (2535: 2) ใน การบริหารงานใด ๆ ก็ตาม เป็นที่ยอมรับกันว่าเรื่อง เกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นเรื่องสำคัญและยุ่งยากที่สุด ทั้งนี้ เพราะตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้น แม้ว่าจะมีงบประมาณให้อย่างเพียงพอ มีการจัดการองค์การและการบริหารงานที่ดี อุปกรณ์และวัสดุต่าง ๆ พร้อมมูลสักเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีความรู้ความสามารถขาดความซื่อสัตย์

สุจริตและไม่ประพฤติดนอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้ว ก็เป็นการยากที่การบริหารงานและบรรลุผลตามความมุ่งหมาย

พะยอม วงศ์สารศรี (2540: 7) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า

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

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2541: 6) กล่าวว่าในการบริหารงานบุคคลนี้ จะประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญสองส่วนด้วยกันคืองานและคนงาน เป็นการกิจที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จ แต่การดำเนินให้การกิจสำเร็จนั้นจะต้องมีความรู้ความสามารถอ่อนไหวเหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน ในองค์ประกอบแรกคืองานนั้นจำเป็นจะต้องมีการกำหนดគัตถุประสงค์ เป้าหมายและการจัดระบบงาน กำหนดการล่วงหน้าหรือวางแผนงาน การควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล ส่วนองค์ประกอบที่สองคือคนนั้นจำเป็นจะต้องดำเนินการเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสม มาทำงาน และใช้บุคลากรในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานสูงสุด สำหรับส่วนประกอบทั้งสองนี้ ส่วนประกอบที่เกี่ยวกันเป็นส่วนที่จะทำให้งานสำเร็จ แต่ถ้าขาดคนแล้วงานจะสำเร็จไม่ได้ และถ้า พิจารณาในด้านปัจจัยในการบริหารซึ่งไม่ว่าจะแบ่งออกเป็นคน เงิน วัสดุ และการจัดการ หรือ ที่เรียกว่า 4M's นั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้งานสำเร็จคือคน จนเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าคนเป็น ปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะบุคคลเป็นผู้จัดการและใช้ทรัพยากรบริหารอีน ๆ

ธงชัย สันติวงศ์ (2542: 11-12) ได้สรุปถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน ไว้ว่า สภาพองค์การในทุกวันนี้ นับว่าได้มีปัจจัยลูกกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลง ในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลในองค์การ โดยตรง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ทั้งส่วนที่เป็นเศรษฐกิจ เทคโนโลยีการและสภาพ สังคมล้วนเห็นได้ชัดแจ้งว่าจะมีผลกระทบ ทำให้การบริหารงานบุคคลต้องมีความสำคัญยิ่งขึ้นกว่า แต่ก่อนเป็นอันมาก เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลและความสำคัญของ การบริหารงานที่สอดคล้องกัน สามารถสรุปปัจจัยที่สำคัญได้ดังนี้

1) การเปลี่ยนทั้งในทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลง บทบาทของลูกจ้างและนายจ้าง ลูกจ้างไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องทำงานให้แก่องค์การ ICO องค์การหนึ่ง แต่เพียงอย่างเดียว อาจโยกย้ายไปทำงานองค์การใดก็ได้ตามความพอใจ เพื่อการอยู่รอดของ องค์การก็ขึ้นอยู่กับคนงานด้วย ถ้าองค์การหนึ่งจ่ายค่าจ้างหรือให้ประโยชน์แก่ลูกจ้างน้อยกว่าที่อื่น ลูกจ้างก็จะไปทำงานที่อื่น ผู้บริหารไม่ได้บริหารงานโดยอาศัยอำนาจและเงินเป็นสิ่งจูงใจแต่เพียง อย่างเดียวอีกต่อไปแต่ต้องอาศัยเกียรติยศ ความมั่นคงในการทำงาน การยอมรับในความสำคัญ

ของคน การประสนความสำเร็จในชีวิตและการให้มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นเครื่องชูงใจด้วย โดยยึดถือผลประโยชน์ตามความรู้ความสามารถของตนเองเป็นหลัก

2) เกิดจากกฎหมายที่และข้อตกลงขอรัฐในส่วนของการบริหารงานบุคคล รัฐได้เข้ามา มีบทบาทในเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการทำงาน การจ้างแรงงาน วันหยุดและเงินทดแทนต่าง ๆ เพื่อไม่ให้มีการเอาเปรียบจากฝ่ายนายจ้างโดยไม่เป็นธรรม

3) ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยีปัจจุบันวิวัฒนาการของเครื่องจักร เครื่องมือในการทำงานมีความ слับซับซ้อนยิ่งขึ้น จำเป็นที่องค์การจะต้องจ้างบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ที่จะใช้และควบคุมเครื่องมือเหล่านี้ให้ใช้งาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถแก้ไข ข้อบกพร่องของระบบการทำงานของเครื่องมือ ผู้บริหารจึงต้องดูแลและรักษาที่ควบคุมเครื่องมือเหล่านี้ให้เป็นสมมูลกับทรัพยากร้อนมีค่าขององค์การ สร่งเสริมและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่ง มีรายได้ และเกียรติยศรวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ ให้เขาก็ความพอใจที่จะทำงานนั้นให้ได้ ผลงานมากที่สุด

4) พลังงานของสหภาพแรงงาน ผู้ใช้แรงงานเริ่มรวมตัวกันในรูปของสมาคมแรงงาน มีบทบาทต่อรองกับฝ่ายนายจ้าง การดำเนินการที่เกี่ยวกับลูกจ้างต้องดำเนินถึงความเป็นธรรม ความถูกต้องการขัดแย้งใด ๆ ไม่ใช่เป็นเรื่องของนายจ้างกับสหภาพแรงงาน การตัดสินใจของฝ่าย บริหารจะเกิดจากอิทธิพลของสหภาพแรงงานจะเห็นได้ว่าหน้าที่ของฝ่ายบริหาร งานบุคคลก็คือ การประสานความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

5) บทบาทของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมคือ การยึดจุดประสงค์ขององค์การ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ หรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ใน องค์การเพราะว่างานขององค์การไม่ได้ส่งผลต่องานขององค์การเท่านั้น แต่ยังกระทบไปถึงสังคม ภายนอกด้วย

6) ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มีมากขึ้น ปัจจุบันจิตวิทยาและสังคมวิทยามีส่วน สำคัญอย่างมากต่อการปฏิบัติงานภายใต้องค์การ ประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ ซึ่งรวมตัวกันเป็นระบบ สังคมหนึ่งมีความสัมพันธ์กัน ถ้าส่วนใดส่วนหนึ่งเสียหายก็จะกระทบให้ส่วนอื่นเสียหายไปด้วย ดังนั้นเพื่อความเข้าใจในด้านพฤติกรรมของคนในองค์การจึงจำเป็นต้องศึกษา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทุกองค์กร เพราะบุคคลเป็นหัวใจของการบริหาร หากองค์การใดไม่ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคล แล้วจะทำให้งานด้านอื่น ๆ ในองค์การดำเนินไปอย่างไร้ประสิทธิภาพและไม่บรรลุประสิทธิผล

### 3. ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายกว้างขวาง ได้มีนักวิชาการและนักบริหารได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับขอบข่ายงานดังกล่าว ได้อ้างกว้างขวาง มีแนวความคิดหลากหลายแตกต่างกัน ดังนี้

ธงชัย สันติวงศ์ (2542: 13) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1) การออกแบบงานและการวิเคราะห์งานเพื่อจัดทำແນ່ງงาน ในขั้นนี้มีการวางแผนองค์การ การออกแบบงาน และการวิเคราะห์งาน

2) การวางแผนกำลังคน

3) การสรรหาและการคัดเลือก

4) การปั้มนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5) การอบรมและพัฒนา

6) การจ่ายค่าตอบแทน

7) การทำนุบำรุงทางด้านสังคม ความปลอดภัยและแรงงานสัมพันธ์

8) การใช้วินัยและการควบคุมตลอดจนการประเมินผล

ตนัย เทียนพูด (2543: 16) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1) การวางแผนทรัพยากรบุคคล

2) การสรรหาและการคัดเลือก

3) การฝึกอบรมและพัฒนา

4) การประเมินผลงาน

5) การแต่งตั้งและเลื่อนตำแหน่ง

6) การแรงงานสัมพันธ์

7) ค่าตอบแทนและประโยชน์เพิ่ม

ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในดังกล่าวเพื่อที่การศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่ด้านขอบข่ายการบริหารงานบุคคลดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

4) วินัยและการรักษาวินัย

5) การออกแบบราชการ

สรุปได้ว่าข้อบ่งชี้นั้นและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่ได้จากนักวิชาการกระทรวงศึกษาธิการและนักบริหารหลายท่านดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าส่วนใหญ่มีหลักการคล้ายคลึงและสอดคล้องกัน แต่จะแตกต่างกันที่การแบ่งกิจกรรมย่อยเท่านั้น

จากแนวคิดของนักบริหาร นักศึกษา ข้อบ่งชี้การบริหารงานบุคคลที่ปรากฏในกฎหมายการศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดข้อบ่งชี้การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 8 ได้กำหนดให้อธิบายกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่ด้านข้อบ่งชี้การบริหารงานบุคคลดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

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

### 3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

3.1.1 การวางแผนอัตรากำลัง (Manpower Planning) คือ การคาดคะเนความต้องการกำลังของหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า ต้องการจะใช้คนในตำแหน่งอะไร ระดับใด จำนวนเท่าไร และจะสรรหาคนเหล่านี้มาได้จากไหน ตลอดจนถึงการวางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และการศึกษาวิจัยเพื่อหาวิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานบุคคลของทุกหน่วยงานมักมีปัญหา เช่น ปัญหาคนล้นงาน การขาดแคลนกำลังคนในบางสาขา เป็นต้น ดังนั้นความพยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าว จึงต้องมีการวางแผนกำลังคนขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งจะต้องระบุล่วงหน้าเกี่ยวกับคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ การศึกษาและประสบการณ์ ตลอดจนปริมาณของบุคคลแต่ละประเภทซึ่งต้องทำทั้งระยะสั้นและระยะยาว การวางแผนกำลังคนจะเป็นแม่บทของการวางแผนอัตรากำลังคนและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการลาออกจากราชการ

3.1.2 การกำหนดตำแหน่ง หมายถึง วิธีการหรือเทคนิคในการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความเหมาะสม เป็นเรื่องที่องค์กรจะเลือกใช้ได้ไม่ว่าจะเป็น

ระดับชั้นยศ (Rank Classification) หรือระบบการจำแนกตำแหน่ง (Position Classification) การเลือกใช้ระบบไดรบบหนึ่งจะทำให้การวางแผนกำลังคนต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย

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

3.1.4 การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู สถานศึกษาอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง/ขอเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการประเมิน และส่งคำขอปรับปรุง กำหนดตำแหน่ง/เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เอกพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติและเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

สรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง หมายถึง การวางแผนอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความเหมาะสม และการขอเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

### 3.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

3.2.1 การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการที่จะให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีทักษะความรู้ความสามารถและความสามารถและปริมาณเพียงพอที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.2 การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) หมายถึง การรับบุคคลเข้าทำงานมีการมอบหมายหน้าที่การงานหรือกำหนดหน้าที่การงานให้รับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในองค์กร หลังจากได้คัดเลือกแล้ว

3.2.3 ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ให้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เอกพื้นที่การศึกษาโดยการสอบแข่งขัน การบรรจุแต่งตั้งผู้ชำนาญการ หรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูง

3.2.4 การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว กรณีการจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตาม

หลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดกรอบการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่น นอกจากนี้จากสถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษาภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

3.2.5 การแต่งตั้ง ย้าย โอน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาอื่น และการโอนหรือการเปลี่ยนสถานะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

3.2.6 การบรรจุกลับเข้ารับราชการให้ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) ออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) และลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่น หรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67)

3.2.7 การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง กรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาราชการแทน ถ้ามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลายคนให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งรักษาราชการแทน ถ้าไม่มีให้ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้สถานศึกษาเสนอข้าราชการที่เหมาะสม ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งข้าราชการในสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน (มาตรา 54 แห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ)

สรุปได้ว่า การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา การรับบุคคลเข้าทำงาน มีการมอบหมายหน้าที่การงานหรือกำหนดหน้าที่การงานให้รับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในองค์กรการแต่งตั้ง ย้าย โอน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

### 3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

3.3.1 การพัฒนาบุคคล (Personal Development) เป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลเมื่อหลังจากบรรจุและแต่งตั้งเข้ามาปฏิบัติราชการแล้วต่อมาบุคลากรเหล่านี้มักจะพบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงต้องมีการส่งเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ หรือมีการพัฒนาบุคลากรนั้นเองเพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และแนวทางที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่อยู่เสมอ การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ

(มาตรา 79) การพัฒนา ก่อนเลื่อนตำแหน่ง (มาตรา 80) การพัฒนากรณีไม่ผ่านการประเมินวิทยฐานะ (มาตรา 55)

3.3.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือการพิจารณาความดีความชอบ (Performance Reward) หมายถึง การนำผลปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ กล่าวคือ ผลการประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาผลงานของครูแต่ละคนแล้วนำไปเปรียบเทียบว่าครูคนใดเหมาะสมที่จะได้เลื่อนหรือปรับเงินเดือนกรณีปกติ กรณีพิเศษประจำปี การตัดสินใจพิจารณาบานหนึ่งความดีความชอบเป็นไปอย่างยุติธรรมและมีเหตุผล มีระบบระเบียบแบบแผนใช้กับบุคคลในหน่วยงานเดียวกันโดยเสมอหน้ากัน นั่นคือ การมีเกณฑ์มาตรฐานที่จะใช้ในการประเมิน เช่น บุคคลใดปฏิบัติงานต่างกัน มาตรฐานก็ไม่น่าพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้ บุคคลใดปฏิบัติถึงเกณฑ์ก็จะพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้ เป็นกรณีพิเศษ ดังนั้นการพิจารณาความดีความชอบด้วยการมีเกณฑ์คงกล่าวเป็นการป้องกันการเล่นพรากเด่นพอก และเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของครู ทำให้การพิจารณาความดีความชอบของครูเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม เป็นไปตามระบบคุณธรรมและยังช่วยส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอีกด้วย

3.3.3 เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

3.3.4 การจัดทำทะเบียนประวัติ (Work Record) หมายถึง การบันทึกข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นของข้าราชการ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติการศึกษา การฝึกอบรมและคุณ และข้อมูลเกี่ยวกับการรับราชการเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการเดิม ได้มีการจัดทำข้อมูลต่าง ๆ ลงในสมุดประวัติข้าราชการ

3.3.5 เครื่องราชอิสริยาภรณ์ (Royal Insignia of Rank) หมายถึง ข้าราชการที่ปฏิบัติงานมาระยะหนึ่ง สามารถขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญตราต่าง ๆ ได้ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์

3.3.6 การขอນิบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ ให้ผู้ขอนิบัตรกรอกรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลต่าง ๆ โดยมีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง ตรวจสอบเอกสารความถูกต้องนำเสนอผู้มีอำนาจลงนามในบัตรประจำตัว โดยผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับ โดยคุณทะเบียนประวัติไว้ และสืบคืนบัตรประจำตัวถึงสถานศึกษา

3.3.7 งานขอหนังสือรับรอง งานขออนุญาตให้ข้าราชการไปค้างประเทศ งานขออนุญาต ลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่อง เซิดชูเกียรติ และ

ให้ได้รับเงินวิทยพัฒนาและการจัดสรรสวัสดิการ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ หมายถึง การพัฒนาบุคลากรให้ได้รับความรู้ ความสามารถ การเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือการพิจารณาความดีความชอบ เงินวิทยฐานะ การจัดทำทะเบียนประวัติ และเครื่องราชอิสริยาภรณ์

### 3.4 วินัยและการรักษาวินัย

#### 3.4.1 วินัย กือ กรอบแห่งความประพฤติที่บัญญัติขึ้น

วินัย กือ กฎข้อบังคับ คำสั่ง คำบัญชาให้ปฏิบัติตาม

วินัย กือ การฝึกอบรม ส่งเสริมให้คนเป็นคนดี มีวินัย

ลักษณะของวินัย ถ้าพิจารณาตามความมุ่งหมายของวินัย แบ่งออกเป็น

## 2 ประเภท

1) วินัยในตนเอง (Self Discipline) หรือวินัยส่วนบุคคลเป็นลักษณะเชิง พฤติกรรมที่แสดงออกมาในแบบที่ดีโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อความดีงาม ความเจริญของตนเอง และ ส่งผลไปถึงส่วนรวมด้วย

2) วินัยขององค์กร (Organization Discipline) หรือวินัยของวงการต่าง ๆ เป็นข้อปฏิบัติดน้ำหนึบสำหรับส่วนรวมในองค์กรหรือวงการนั้น ๆ จุดมุ่งหมายของวินัยในแต่ละองค์การ เป็นแนวทางในการกำหนดขอบเขตของวินัยสำหรับองค์การนั้น ๆ

3.4.2 การรักษาวินัย หมายถึง การสอดส่องดูแลให้ข้าราชการปฏิบัติตามวินัย ส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการมีวินัย ป้องกันมิให้ข้าราชการทำผิดและดำเนินการทางวินัยแก่ ราชการที่กระทำการผิดวินัย

3.4.3 การดำเนินการทางวินัย หมายถึง กระบวนการดำเนินการเพื่อให้บุคลากร ในองค์การ ได้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ทั้งในแห่งการเสริมสร้างและ การควบคุมการดำเนินการทางวินัย มี 2 กรณี กือ กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรงและความผิดวินัยร้ายแรง

3.4.4 กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรงให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการสอบสวนให้ได้ความจริงและความยุติธรรมโดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควร กล่าวหาว่าข้าราชการครุและบุคลากรทางการศึกษาระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง และสั่งยุติเรื่องในกรณี ที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่าไม่ได้กระทำการผิดวินัย หรือสั่งลงโทษ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน ตามที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่ามีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ให้รายงาน การดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรง ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.4.5 กรณีความผิดวินัยร้ายแรงให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีอันมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. เสนอผลการพิจารณาให้อ.ก.ค.ศ. เอกพื้นที่การศึกษาพิจารณาลงโทษ และรายงานการดำเนินงานทางวินัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 3.4.6 การอุทธรณ์

1) การอุทธรณ์กรณีความผิดวินัยกรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยไม่ร้ายแรงให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เอกพื้นที่การศึกษาภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

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

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

3.4.8 การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำการที่ผิดวินัยให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ปฏิบัติดนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา ดำเนินการให้ความรู้ฝึกอบรมการสร้างขวัญและกำลังใจการจูงใจ ฯลฯ ในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึกรักและภูติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ ป้องกันและขัดเหตุ เพื่อมิให้ผู้ได้บังคับบัญชากระทำการที่ผิดวินัย ให้ร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เอกพื้นที่การศึกษา หรือ ก.ค.ศ. และวัตถุประสงค์

3.4.9 การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำการที่ผิดวินัยให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ปฏิบัติดนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา ดำเนินการให้ความรู้ฝึกอบรมการสร้างขวัญและกำลังใจการจูงใจ ฯลฯ ในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึกรักและภูติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า วินัยและการรักษาวินัย หมายถึง กรอบแห่งความประพฤติที่บัญญัติขึ้น หรือกฎหมายบังคับให้ปฏิบัติตาม เป็นการฝึกอบรม ส่งเสริมให้คนเป็นคนดี ทึ้งสันสนับสนุนให้บุคลากรมีวินัยและปฏิบัติตามวินัย เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้

### 3.5 การออกจากราชการ

3.5.1 การออกจากราชการ หรือการพ้นจากการเป็นข้าราชการ หรือการพ้นจากงาน เป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลขั้นสุดท้าย เพราะเป็นการที่บุคลากรในหน่วยงานพ้นจากหน้าที่การงาน และส่วนใหญ่จะหมดศรีที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานนั้น ๆ การออกจากราชการอาจมาจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น หน่วยงานที่เกิดภาวะขาดทุน ลดจำนวนคนงาน มีการยุบเลิกหน่วยงานข้อย การทำงานหย่อนสมรรถนะ คนทำงานขาดคุณสมบัติหรือไม่ผ่านการทดลองปฏิบัติงานหรือกระทำการผิด ซึ่งสาเหตุเหล่านี้อาจก่อให้เกิดการออกจากราชการแต่ต่างกันไป เช่น การลงโทษทางวินัย (Discipline Punishment) การลาออก (Resignation) การลดจำนวนบุคลากรลื้นงาน (Lay off) การทุพพลภาพ (Disability) การถึงแก่กรรม (Death) การเกษียณอายุ (Retirement)

#### 3.5.2 การลาออกจากราชการ

3.5.3 การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ส. กำหนด

#### 3.5.4 การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป

#### 3.5.5 การให้ออกจากราชการ ไว้ก่อน

3.5.6 การให้ออกจากราชการเพราขาดรับราชการนานหรือเหตุทดสอบกรณีเจ็บป่วย โดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยสมำเสมอ กรณีไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ กรณีสั่งให้ออกจากราชการเพราขาดคุณสมบัติทั่วไป ตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีเป็นผู้ไม่มีสัญชาติไทย (มาตรา 30(1)) กรณีเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารห้องถิ่น ตามมาตรา 30 (4) กรณีเป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตพิ亲ไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคที่กำหนดในกฎ ก.ค.ส. (มาตรา 30(5)) กรณีเป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี (มาตรา 30(5)(7)) กรณีเป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเป็นเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง (มาตรา 30 (8)) หรือกรณีเป็นบุคคลล้มละลาย (มาตรา 30 (9)) กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป กรณีมีเหตุสังสั�ว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (มาตรา 30 (3))

#### 3.5.7 กรณีมีผลทันมัวหมอง

3.5.8 กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาล หรือรับโทษจำคุก โดย ทั้งนี้ คำพิพากษายังคงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

สรุปได้ว่า การออกจากราชการ หมายถึง การออกจากราชการกรณีไม่พ้นการทดลองหรือขาดคุณสมบัติ การถูกลงโทษทางวินัย การลาออก การลดจำนวนบุคลากรลื้นงาน การทุพพลภาพ การเกษียณอายุ และการถึงแก่กรรม

## บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

การบริหารราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่ ตำบลคลองทราย อำเภอหาดทวี จังหวัดสงขลา ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ประกอบด้วย 5 อำเภอ คือ อำเภอสะบ้าย้อย อำเภอเทพา อำเภอจะนะ อำเภอหาดทวี และอำเภอสะเดา ซึ่งในปี พ.ศ.2551 มีพื้นที่ที่อยู่ในเขตพัฒนาพิเศษเคนยา กิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 4 อำเภอ คือ อำเภอหาดทวี อำเภอจะนะ อำเภอเทพา และอำเภอสะบ้าย้อย มีการบริหารราชการตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องแบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 หมวด 2 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 3 มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 195 โรง มีโรงเรียนขนาดเล็ก 57 โรง โรงเรียนขนาดกลาง 131 โรง โรงเรียนขนาดใหญ่ 6 โรง โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 1 โรง ซึ่งมีจำนวนครุภัณฑ์ 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 และความต้องการของ ท้องถิ่น

2) จัดทำแผนปฏิบัติราชการของเขตพื้นที่ให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนา ศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและท้องถิ่น

3) จัดกรอบประมาณการใช้จ่ายประจำปีงบประมาณ MTEF ของทุกกลุ่มงาน

2.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เนินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและแจ้งการจัดสรร งบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานในเขตพื้นที่ได้รับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่าย งบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

2.3 ส่งเสริม สนับสนุน การจัดทำหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา และพัฒนาการใช้ หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง

2.4 จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และสนับสนุนให้โรงเรียนจัดกระบวนการ การเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาอย่างมีความสุข นักเรียนและครูเรียนรู้ร่วมกัน

2.5 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดระบบคุณลักษณะนักเรียนอย่างเหมาะสม เป็นรูปธรรม ของนักเรียนทุกโรง เพื่อให้เป็นโรงเรียนปลอดสารเสพติด

2.6 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา โดยสนับสนุนให้โรงเรียน มีความเข้มแข็งสามารถบริหารอย่างมีประสิทธิภาพกับโรงเรียนทุกกลุ่ม ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน ตลอดจนสถานศึกษาเป็นนิติบุคคล

2.7 ดำเนินการและประสาน ล่วงเสริม สนับสนุนการวิจัย พัฒนาและแก้ไขปัญหาการเรียน การสอนรวมทั้งพัฒนางานชุมชน

2.8 ส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ สถานบันอื่น ๆ ซึ่งจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายวัฒนธรรม ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สงขลา เขต 3

2.9 ร่วมมือกับองค์กรภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะ ตัวแทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

2.10 กำกับ คุ้มครอง ติดตาม ประเมินผลสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

2.11 สร้างขวัญกำลังใจบุคลากร และพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ปฏิบัติงานได้ อย่างต่อเนื่อง

### 3. ขอบข่ายการบริหารงาน

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

#### 3.1 การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย

1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

2) การวางแผนงานด้านวิชาการ

3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

5) การพัฒนาระบวนการเรียนรู้

6) การวัด ประเมินผล และดำเนินการเพื่อบอกผลการเรียน

7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

8) การพัฒนาสื่อและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

9) การนิเทศการศึกษา

10) การแนะนำการศึกษา

11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่นักศึกษา ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียน เพื่อใช้ในสถานศึกษา

17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

#### 2.2 การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย

1) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแล้วแต่กรณี

2) การจัดทำแผนปฏิบัติการการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรง

3) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

4) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

- 5) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
- 6) การตรวจสอบ ติดตาม และรายงานการใช้งบประมาณ
- 7) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
- 8) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- 9) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
- 10) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 11) การวางแผนพัสดุ
- 12) การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้งบประมาณ เพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขานุการคณะกรรมการการศึกษา ขึ้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี
- 13) การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
- 14) การจัดหาพัสดุ
- 15) การควบคุมคุณภาพ บำรุงรักษา และจ้านายพัสดุ
- 16) การจัดหาผลประโยชน์จากการทวายสิน
- 17) การเบิกเงินจากคลัง
- 18) การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
- 19) การนำเงินส่งคลัง
- 20) การจัดทำบัญชีการเงิน
- 21) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 22) การจัดทำหรือจัดทำแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
- 2.3 การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย
- 1) การวางแผนอัตรากำลัง
  - 2) การจัดสรรอัตรากำลัง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
  - 4) การเบิกจ่ายเงิน ให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
  - 6) การลาทุกประเภท
  - 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
  - 9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการ ไว้ก่อน

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

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

#### 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) การคูดเลอการสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 11) การรับนักเรียน
- 12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้งยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษา
- 13) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกรอบและตามอัธยาศัย
- 14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 15) การทัศนศึกษา
- 16) งานกิจการนักเรียน

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

### **สภาพปัจจุหาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสังขละ เขต 3**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสังขละ เขต 3 (2555) ได้กล่าวว่าง สภาพปัจจุหาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสังขละ เขต 3 ไว้ในแผนกลยุทธ์ พ.ศ.2555-2558 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสังขละ เขต 3 ซึ่งสรุปได้ดังนี้

- 1) บุคลากรบางกลุ่มไม่ครบตามกรอบอัตรากำลัง ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนบุคลากรระหว่างกลุ่มเพื่อช่วยเหลือโดยมุ่งความสำเร็จของหน่วยงานเป็นหลัก
- 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติ
- 3) การติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบและครอบคลุมทุกภารกิจ ทำให้ไม่สามารถทราบข้อดี ข้อเสีย ปรับปรุง และพัฒนา
- 4) บุคลากรบางส่วนไม่มีจิตบริการทำให้ผู้รับบริการส่วนหนึ่งยังไม่พึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสังขละ เขต 3
- 5) ผู้นำหน่วยงานมีภาระงานหลายด้านทำให้ควบคุมดูแลไม่ทั่วถึง
- 6) การปฏิบัติตามขั้นตอนในบางเรื่องเป็นข้อจำกัดทำให้งานล่าช้า
- 7) บุคลากรบางส่วนได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความสามารถ ไม่เข้าใจเกี่ยวกับประเมินภูมาย และวิธีปฏิบัติ

8) บุคลากรส่วนหนึ่งขาดระบบการทำงานเป็นทีมและขาดความตระหนักในการมีส่วนร่วมในการทำงาน และขาดการสื่อสารและประสานงานที่ดี (cross function)

9) บุคลากรส่วนหนึ่งยังขาดทักษะ ความชำนาญในด้าน IT

สรุปได้ว่าบุคลากรบางส่วนได้รับการอบรมหมายงานที่ไม่ตรงกับความสามารถ ไม่เข้าใจเกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์ และการประสานงานภายในหน่วยงาน การติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานยังไม่เป็นระบบ จึงก่อให้เกิดปัญหาขึ้นภายในองค์การ เพราะฉะนั้น ผู้บริหารที่ดีจึงควรที่จะทำหน้าที่ในการอบรมหมายงานให้เหมาะสมสมกับตำแหน่งและความสามารถที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดระบบคอมพิวเตอร์ วิธีปฏิบัติให้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งจัดให้มีการประสานงานภายในหน่วยงาน การติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น เพื่อความสำเร็จในการดำเนินงาน และทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### **ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคล**

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ดังกล่าวไว้ดังนี้

ประพนธ์ พากย์ (2544) กล่าวว่าในอดีตงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรนั้น หรือเรารายกับกันอีกชื่อหนึ่งว่า การบริหารบุคคล (ยังไม่มีคำว่าทรัพยากรเข้ามา) หรือภาษาอังกฤษใช้คำว่า Personnel Management นั้น ส่วนใหญ่จะเป็นภาพของงานบุคคลในเชิง Admin มากหน่อย เช่นเป็นผู้รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้บริหารระดับสูงเองก็ไม่ได้มองว่าเป็นหน่วยงานที่สำคัญอะไรมากนัก บางองค์กรไม่มีหน่วยงานนี้เลยด้วยซ้ำไป และมักจะไป放กไว้กับฝ่ายบัญชี

แต่ไม่ว่าจะเป็น Human capital หรือ HR Champion ฯลฯ แต่คำใหม่ๆ เหล่านี้ต่างก็แสดงความหมายไปในทางในปัจจุบันคำว่า Personnel ก็เปลี่ยนไปเป็นคำว่า Human Resources และเกิดคำแปลก ๆ ใหม่ ๆ ขึ้นอีกมากmanyดียกันก็คือ การบริหารทรัพยากรบุคคล คือเป็นการมองว่า คนที่เข้ามาทำงานในองค์กรนั้นถือเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งที่จะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายได้ และในยุคปัจจุบันนี้เองที่ผู้บริหารระดับสูงเข้ามา มีส่วนร่วมในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น องค์กรใดที่ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมักจะเป็นองค์กรที่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในเรื่องนี้มากนัก บางแห่งก็เรียกได้ว่ามีแต่ปัญหาเกิดขึ้นมากมากในการบริหารคนขององค์กร

## การบริหารคนที่ผู้บริหารจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้อง

- 1) การสรรหาคัดเลือกพนักงาน คือ การหาคนและการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานในองค์กร ถ้าผู้บริหารที่สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแรง จะทำให้รู้ว่าองค์กรต้องการคนแบบไหน เข้ามาทำงาน HR มีความเหมาะสมกับองค์กรและสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายด้วยค่านิยมอันเดียวกัน
  - 2) การพัฒนาพนักงาน ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้นโยบาย และให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาพนักงานอย่างจริงจัง การพัฒนาพนักงานจึงจะเกิดประสิทธิผลตามที่ตั้งใจ
  - 3) การประเมินผลงาน ในอดีตเรามองแยกกันระหว่างผลงานของพนักงานกับผลงานขององค์กร แต่จริง ๆ แล้วทั้งผลงานของพนักงานและผลงานขององค์กรนั้นล้วนแต่เป็นเรื่องเดียวกันและเป็นเรื่องที่มีความต่อเนื่องกัน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดแนวทางและให้ความจริงจัง ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร ให้ชัดเจน และถ่ายทอดเป้าหมายนั้นลงไปสู่แต่ละหน่วยงาน จากนั้นกับบริหารให้เกิดผลงานขึ้นตามที่ตั้งเป้าหมายไว้
  - 4) การบริหารค่าจ้างเงินเดือน เรื่องนี้ผู้บริหารยิ่งต้องเข้ามามีส่วนในการกำหนดนโยบาย และแนวทางในการบริหารค่าตอบแทนทั้งหมด เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมทั้งองค์กร
  - 5) การบริหารคนเก่ง หรือที่ปัจจุบันเราระยกว่า Talent Management เพื่อเป็นการรักษาคนเก่งให้ทำงานและสร้างผลงานให้กับองค์กร
  - 6) การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ปัจจุบันหลายองค์กรให้ความสำคัญมาก ผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงานอย่างมาก เพราะจะเป็นผู้ที่นำพาองค์กรไปสู่ทิศทางที่ถูกต้อง
- สอดคล้องกับ ประคัลป์ ปันพาลังกูร (2556) ที่กล่าวว่า การสร้างการเปลี่ยนแปลงในเรื่องดังกล่าวคงจะไม่ใช่เรื่องที่ง่าย หากเราใช้แต่หลักทางด้านการจัดการ (Management) อยู่เพียง การจัดการนั้นจริง ๆ แล้วใช้ได้ผลดีเฉพาะกับสิ่งที่เป็นสิ่งของ (Things) เท่านั้น แต่เรื่องการเปลี่ยนแปลง ส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน ตัวอย่างเช่น เวลาเราพูดถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ก็เป็นเรื่องของคน การปรับเปลี่ยนระบบก็เกี่ยวกับคน การนำเทคโนโลยีมาใช้ก็เกี่ยวกับคนเช่นกัน ซึ่งเรื่องของคนนั้นหากจะให้ได้ผลแล้วจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำมากกว่าที่จะใช้การจัดการ ภาวะผู้นำหรือความสามารถในการนำนี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ หลาภกนบอกว่าการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นควรจะต้องเริ่มต้นด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดและฐานใจก่อน เป็นอันดับแรก เพราะนั้นคือการกำหนดทิศทาง เป็นการวางแผนเป้าหมายสำหรับอนาคต เพราะหากไม่ยอมรับนั้นถือหรือศรัทธาในตัวผู้นำแล้ว วิสัยทัศน์ที่วางไว้นั้นก็มักจะไร้ความหมาย ไม่มีน้ำหนัก ปราศจาก Momentum แต่ในทางตรงกันข้าม ถึงแม้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ อาจจะดู

ไม่ดึงดูดใจเท่าที่ควร แต่ถ้าหากคนมีความชอบ ความเชื่อ หรือศรัทธาในตัวผู้นำแล้ว การเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ก็มีโอกาสที่จะสำเร็จได้มากทีเดียว

โดยสรุป ผู้บริหารสามารถนำพาองค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องทราบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผลทั้งจากภายในออกและภายนอกในองค์กร ซึ่งการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กรเป็นเรื่องของคน การปรับเปลี่ยนระบบก็เกี่ยวกับคน การนำเทคโนโลยีมาใช้ ก็เกี่ยวกับคน การบริหารคนที่ผู้บริหารจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้อง คือ 1) การสรรหาคัดเลือกพนักงาน 2) การพัฒนาพนักงาน 3) การประเมินผลงาน 4) การบริหารค่าจ้างเงินเดือน 5) การบริหารคนเก่ง และ 6) การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สุกิจ สารุสัตย์ (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอนจำแนกตามประสบการณ์ในการสอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบการจำแนกตามประสบการณ์ในการสอนพบว่า ครูผู้สอนมีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบจำแนกตามประสบการณ์ในการสอน พบว่า ครูผู้สอนมีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ผลการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วิจลน์ โภยาแสง (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครพนม เขต 2 โดยการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง 102 คน และผู้สอน จำนวน 220 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้บริหาร โรงเรียนตาม

ความรับรู้ของผู้บริหารและครุผู้สอนแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และแบบเปลี่ยนสภาพโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนประณมศึกษาโดยรวม และรายภาคอยู่ในระดับมาก โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านประสิทธิผลของโรงเรียนประณมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ขนาดแตกต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน ใน การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน พนว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกโดยรวมและรายด้าน ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร โรงเรียนโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประณมศึกษา

วิเชียร อามาตยก์หักน์ (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับความคาดทางอารมณ์ ของผู้บริหาร โรงเรียนประณมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร โรงเรียน จำนวน 258 คน ผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประณมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ส่วนใหญ่ใช้แบบภาวะผู้นำแบบการมีส่วนร่วม รองลงมาคือใช้แบบภาวะผู้นำแบบขยายความคิด ส่วนแบบภาวะผู้นำแบบสั่งงานและแบบภาวะผู้นำแบบการมอบหมายงานพนในระดับน้อยและน้อยที่สุด การศึกษาความคาดทางอารมณ์ทั้งด้านดี เก่ง และสุข โดยใช้แบบประเมินตนเองของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข พนว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประณมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ปกติ รองลงมาคือสูงกว่าเกณฑ์ปกติ และพบว่าอยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าปกติเพียงเล็กน้อย

พินิจ เหลืองอิงคสุต (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางการเรียน การสอนกับพฤติกรรมการบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานข้อมูลของผู้บริหาร โรงเรียนประณมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดหนองคาย โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างเป็นครุผู้สอนในโรงเรียนประณมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดหนองคาย จำนวน 357 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนประณมศึกษา ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหาร โรงเรียนประณมศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนกับการบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานข้อมูลของผู้บริหาร โรงเรียนประณมศึกษา พนว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนโดยรวมกับพฤติกรรมการบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรวมมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชาญชัย ไชยคำภา (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนพนว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านกระบวนการใช้ปัญญา อยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามขนาด โรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามขนาด โรงเรียน ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีภาวะการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านกระบวนการใช้ปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน กับประสิทธิผลของ โรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน กับประสิทธิผลของ โรงเรียน โดยรวมกับประสิทธิภาพของ โรงเรียน ด้านผู้เรียน ด้านครู และ ด้านผู้บริหาร พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน

Eakin (1997) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่เห็นได้ชัดเจนของอาจารย์ใหญ่ใน โรงเรียน เช่นต์หลุยส์ (St.Louis) สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำจำเป็นต้องมีและทำให้ประสบผลสำเร็จ คือ ความรับผิดชอบ ความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบเฉียบแหลม มีความยืดหยุ่นในหน้าที่ มีความเข้าใจในระบบครอบครัวของแต่ละคน มีความสอดคล้องกับการรับรู้ของครูและผู้อำนวยการ โรงเรียนในกลุ่ม

Neubert (1998) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่ท้าไปของผู้นำที่เห็นได้ชัดในการทำงานเป็นกลุ่ม สรุปได้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มนี้ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับบุคคลในกลุ่มอื่น เป็นที่ยอมรับสามารถในกลุ่ม มีความสุขมุ่งรอนกอบกู้ ซื่อตรงต่อหน้าที่ เป็นที่ปรึกษาที่ดี ยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้อื่น สามารถประสานงานได้ดี และมีความรู้จักข้อบกพร่องของตนเองแล้วพัฒนาให้ดีขึ้น

Mackey (2007) ได้ศึกษาและทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นผู้นำกับการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์จาก โรงเรียนแฮริสัน มหาวิทยาลัยแวนราสกา เป็น โรงเรียนประถมศึกษาในเมืองพีโอลีเรียน รัฐอิลลินอยด์ โดยศึกษาจากปัจจัยคือความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องสามารถบริหารจัดการเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและความสามารถของผู้เรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานใน โรงเรียน และมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการภายใน โรงเรียน ซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการ ในทุกด้าน จะนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน

การพัฒนาในทุก ๆ ด้าน อันจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไปในอนาคต

## 2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

สมชาย ตุ้งศุภศิริ (2542) ได้ศึกษาเบริญเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยวิธีการต่างกันในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาหลายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานและด้านรักษาระบบเงินเดือน แต่ในด้านการพัฒนาและการดำรงรักษาบุคคลและการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยวิธีการต่างกัน มีการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 2) สภาพปัจจุหาในภาพรวม มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีเพียงด้านการรักษาประเมินวินัยด้านเดียวอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยวิธีการต่างกันมีปัญหาการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) แนวทางการพัฒนาบริหารงานบุคคล มีผลการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาการบริหารงานบุคคล โดยจัดลำดับความสำคัญ 5 อันดับ คือ งานวางแผนเพื่อพัฒนาบุคคล งานกำหนดหน้าที่และมอบหมายงาน งานนิเทศภายในโรงเรียน และงานประเมินผลการปฏิบัติงานของครูตามลำดับ

วีระศักดิ์ พรหมหาราช (2544) ได้ศึกษาสภาพปัจจุหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาในการพัฒนาบุคคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย พบว่า ผู้บริหาร โดยรวมและจำแนกตามขนาดโรงเรียนมีปัญหาในการพัฒนาบุคคลากร โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่างกันเห็นว่าปัญหาในการพัฒนาบุคคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมและเป็นรายด้าน 3 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีปัญหาโดยรวมด้านการพัฒนาบุคคลากรโดยการฝึกอบรมและด้านการพัฒนาบุคคลากร โดยกระบวนการการปฏิบัติมากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาด้านการพัฒนาบุคคลากรโดยกระบวนการบริหารมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

เกียรติศักดิ์ วงศ์กุลพิลาส (2545) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอัมเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอัมເเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เปรียบเทียบปัญหาการบริหารงาน

บุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอไร่ จังหวัดตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหาร โดยภาพรวม ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยมีปัญหาในการบริหารงานบุคคลมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก เปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอไร่ จังหวัดตราด จำแนกตามสถานที่ตั้ง โดยภาพรวม ผู้บริหาร โรงเรียนตั้งอยู่นอกเขตเทศบาล มีปัญหาการบริหารงานบุคคลมากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนตั้งอยู่ในเขตเทศบาล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) ได้ทำการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารบุคลากรการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ได้พยายามดำเนินการปฏิรูปการศึกษาเพื่อรับรู้เรื่องแนวทางการจัดการศึกษาและการกระจายอำนาจจากบริหารดีพอสมควร แต่เตรียมรับการกระจายอำนาจยังมีน้อยเพราขาดความชัดเจนในเชิงปฏิบัติในหลายเรื่องในการบริหารบุคลากร โรงเรียนมีศักยภาพในด้านการบริหารบุคลากรค่อนข้างมาก ในเรื่องการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเอง การมอบหมายงาน และการใช้หลักคุณธรรมในการบริหาร ส่วนเรื่องการใช้งานคณบุคคลหรือคณะกรรมการในการบริหาร ตลอดจนสร้างห่วงโซ่และกำลังใจ และการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรยังทำได้น้อย

อธิก พึงเดือ (2545) ได้ศึกษาปัญหาและข้อเสนอการแก้ไขการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ข้อเสนอการแก้ไขการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ด้านการกำหนดความต้องการบุคคล ความสามารถ ความตันดัด และความพอใจ ด้านการควบคุม กำกับติดตามและนิเทศ จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคคล สำรวจความต้องการ ได้รับการอบรม และด้านประเมินผลการปฏิบัติงานกำหนดผู้รับผิดชอบ การประเมินผลให้ชัดเจน

Stern (1976) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการรายงานการปฏิบัติและเกณฑ์ที่ตกลงร่วมกันในการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหาร โรงเรียนระดับประถมศึกษา โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง คือหน่วยงานที่รับผิดชอบทางการศึกษาระดับชาติ อาจารย์วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยที่สอนวิชาการบริหารการศึกษา และประธานสมาคมครูใหญ่ระดับประถมศึกษาส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า การสรรหาคัดเลือกผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ควรปฏิบัติตามแนวทางของคณะกรรมการ โดยคำนึงถึงหลักที่ว่า “โอกาสที่เท่าเทียมกันในการเข้าร่วม” การสรรหาและคัดเลือกผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาควรยึดระบบคุณธรรม สมาคมผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและอาจารย์ผู้สอน

## วิชาการบริหารงานบุคคลมีบทบาทในการกำหนดเกณฑ์ของการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา

Travis (1979) ได้ศึกษาหน้าที่การบริหารงานบุคคลของครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา รัฐเท็กซัส ในปี ค.ศ. 1976-1977 ชี้ว่า ศึกษาจากผู้บริหารการศึกษา ครูใหญ่ และครู ผลการศึกษาพบว่า ขอบเขตหน้าที่ของครูใหญ่ในการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 5 ขอบเขต ดังนี้คือ การคัดเลือกบุคคล การนิเทศบุคคล การพัฒนาบุคคล การจัดองค์การ และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล และจากข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้ให้เห็นว่า ขอบเขตการบริหารงานบุคคลทั้ง 5 องค์ประกอบ ดังกล่าวที่จะส่งผลให้การดำเนินงานของครูใหญ่ประสบความสำเร็จ

Meier (2001) ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในรัฐแคลิฟอร์เนีย ตอนเหนือ พบว่า การบริหารงานบุคคลผู้บริหารควรกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร การพัฒนาบุคคลการต้องจัดอบรมให้ความรู้ หลักการและวิธีทำงานให้ทันกับเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอและพัฒนาระบบการทำงาน ปรับปรุงการทำงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ การ ไกล์เกลี่ยปัญหาด้านบุคคลการ สร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคคลการ เป็นสิ่งสำคัญที่จะแก้ไขความขัดแย้ง ได้ดี ผู้บริหารต้องสร้างความศรัทธาและความจริงใจต่อบุคคลการและใช้ระเบียบวินัยในการ ไกล์เกลี่ยปัญหาด้านบุคคลการอย่างเหมาะสม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน มีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน กล่าวคือ การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่มุ่งให้บุคคลการในโรงเรียนทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้ และใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด รวดเร็ว บรรลุถึงเป้าหมายอย่างแน่นอน โดยสามารถพัฒนาขั้นตอนการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและประสานงานเพื่อความสัมพันธ์ของบุคคลการในโรงเรียนรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียว กับการปฏิบัติการกิจขององค์การ ทำให่องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ไปในทิศทางที่ดี ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์การ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิจัยตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบบสแตนโอลิโอ มี 4 ด้าน มาเป็นตัวแปร ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และนำกรอบการบริหารงานบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มี 5 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนด 2) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย และ 5) ด้านการอحكامราชการมาเป็นตัวแปร