

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร หลักการ ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1

1. ภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. การบริหารงานบุคคล
 - 3.1 ความหมายการบริหารงานบุคคล
 - 3.2 ความสำคัญของการบริหารบุคคล
 - 3.3 หลักการบริหารงานบุคคล
 - 3.4 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล
 - 3.5 การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารองค์กร กล่าวคือผู้นำเป็นบุคคลที่จะสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน งานจะดำเนินไปให้บรรลุวัตถุประสงค์ มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับศิลปะการบริหารงานของผู้นำ

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

การบริหารงานในองค์การเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับงานองค์การและผู้ร่วมงาน ผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานจะขาดเสียไม่ได้เพราะผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่สำหรับการนำการบังคับบัญชาเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุตามเป้าหมาย เมื่อกล่าวถึง “ภาวะผู้นำ” นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำหลายทัศนะ ดังนี้

สุรียัภรณ์ ทรศศนิยากร (2541 : 30) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลที่มีอยู่ต่อผู้ร่วมงานในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยการจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดแรงจูงใจภายในเพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจและใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงานโดยทุ่มเทกำลังความคิดกำลังกาย ความรู้และความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหาเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

เศาวนิต เศาณานนท์ (2542 : 4) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้นชี้นำผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมายโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

ชาญชัย อาจิมสมาจาร (2546 : 20) ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ การทำให้สิ่งต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงโดยผ่านคนอื่น โดยมีจุดประสงค์ที่ต้องทำให้งานสัมฤทธิ์ผล ผู้นำที่สามารถนำเฉพาะสิ่งที่ต้องการด้วยการสนับสนุนของทีมงาน ซึ่งถูกชักจูงให้ดำเนินการตามภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและตลบันดาลให้เอกบุคคลหรือทีม เพื่อให้สามารถทำในสิ่งที่ดีที่สุดเพื่อให้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

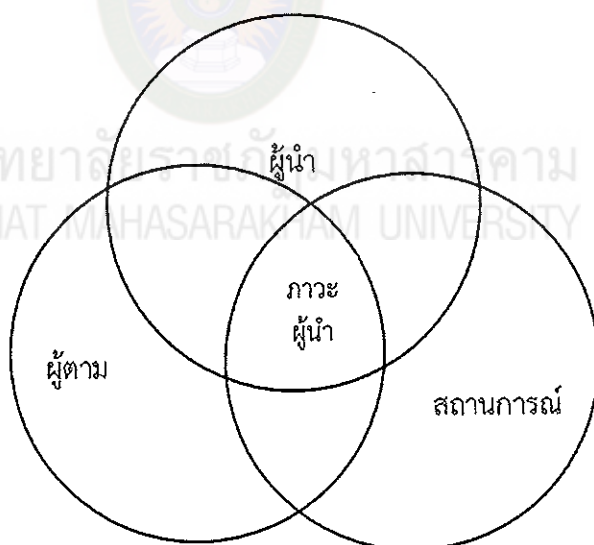
อาคม วัดไธสง (2547 : 3) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปของกระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548 : 56) กล่าวว่าภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มืออิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550 : 1) ภาวะผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ

ภารตี อนันต์นาวี (2553 : 77) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม บุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555 : 181) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย ทั้งนี้การศึกษาด้านภาวะผู้นำมีความจำเป็นต้องศึกษาและวิเคราะห์ 3 มิติ ได้แก่ มิติผู้นำ มิติผู้ตามและมิติสถานการณ์ เนื่องจากภาวะผู้นำเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของมิติทั้ง 3 ตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงมิติผู้นำ มิติผู้ตาม และมิติสถานการณ์
ที่มา : จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555 : 181)

สรุปภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะหรือความสามารถของผู้นำในการใช้อิทธิพล เพื่อชักนำให้บุคคลเกิดทัศนคติ ความเชื่อมั่น เพื่อที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานของผู้ตามให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) คือ การอธิบายถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำเพื่อที่จะทำนายและควบคุมการมีประสิทธิภาพของผู้นำ ในการศึกษาภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ระยะต่อมาสนใจพฤติกรรมของผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์ ปัจจุบันในการศึกษาภาวะผู้นำได้เปลี่ยนแปลงไปโดยมีการผสมผสานแนวคิดเดิมเกิดเป็นกระบวนการทัศนใหม่ หรือกระบวนการทัศน ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ ดังนั้นจึงจำแนกทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 4 ยุค ดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (The Trait Theory)
- 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (The Behavioral Leadership)
- 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (The situational Leadership Theory)
- 2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (The integrative Leadership Theory)

2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (The Trait Theory)

การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำมีความเชื่อว่าผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดไม่ได้เกิดจากการฝึกหัดภายหลังทฤษฎีนี้ได้เน้นการจำแนกลักษณะหรืออุปนิสัยที่แตกต่างกันของผู้นำจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้นำที่ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อพยายามอธิบายข้อแตกต่างของบุคลิกลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546 : 33) ได้กล่าวว่าประวัติกลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ (Leadership traits) เริ่มต้นขึ้นระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 เมื่อนักจิตวิทยาในกองทัพของสหรัฐอเมริกาได้ทำการค้นคว้าหาวิธีการในการคัดเลือกนายทหารการค้นคว้าดังกล่าวได้จุดประกายให้เกิดความกระตือรือร้นสนใจในการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ในเรื่องนี้อย่างจริงจังภายหลังจากที่สงครามโลกยุติลงนักวิจัยในยุคแรก ๆ จึงพยายามที่จะระบุลักษณะเด่นที่สำคัญ ๆ ซึ่งเป็นตัวแยกแยะระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leaders) ออกจากบุคคลไม่ใช่ผู้นำ (Non Leaders) สรุปได้ว่าลักษณะเด่น (Traits) หมายถึง คุณภาพภายในตัวหรือคุณลักษณะ (Characteristics) ของแต่ละบุคคล ได้แก่

2.1.1 คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา และพลังงาน

2.1.2 คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personal Characteristics) เช่น ลักษณะ ช่ม ความเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว หรือ ความเป็นผู้คิดริเริ่มอยู่เสมอ

2.1.3 ทักษะและความสามารถ (Skills and Abilities) เช่น สติปัญญา ความสามารถทางเทคนิค

2.1.4 ลักษณะเด่นทางสังคม (Social Factors) เช่น เก่งคน เข้าสังคมเก่ง มีสถานภาพสูงทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น ทฤษฎีนี้มีข้อดีในแง่ที่ช่วยบ่งชี้ถึงคุณลักษณะพิเศษของผู้นำบางประการ

1) ไม่ได้นำเงื่อนไขด้านสถานการณ์มาพิจารณา หมายความว่า ในบางสถานการณ์ผู้นำอาจต้องใช้คุณลักษณะอย่างหนึ่งในการนำ แต่พอเข้าไปอยู่ในอีกสถานการณ์หนึ่ง ผู้นำอาจต้องใช้คุณลักษณะอีกอย่างหนึ่ง เช่น ผู้จัดการโครงการหนึ่งซึ่งมีความเร่งรีบด่วนที่จะต้องทำให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด อาจต้องใช้หรือพึ่งพาคุณลักษณะทางด้านความมั่นใจตนเองและความสุขุมรอบคอบ คือ ค่อยๆ ทำไปเรื่อยๆ แต่มีความมั่นใจว่าจะต้องเสร็จภายในกำหนด

2) ทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาเฉพาะคุณลักษณะผู้นำเฉพาะตัวตามลำพัง โดยไม่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงผู้นำไม่ได้อยู่ตามลำพัง แต่ต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในหน่วยงาน การศึกษาที่มุ่งพิจารณาเฉพาะผู้นำแต่ละคนตามลำพังนั้น ๆ เป็นมุมมองที่แคบเกินไป และขัดกับชีวิตจริง ในองค์กรที่คน ๆ หนึ่งจะเป็นผู้นำได้ จะต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์ และนำคนอื่น เพราะถ้าไม่มีผู้ตามแล้วจะมีผู้นำได้อย่างไร

3) ทฤษฎีให้ความสำคัญเฉพาะคุณลักษณะภายในตัวผู้นำ แต่ไม่ได้สนใจสิ่งที่ผู้นำได้กระทำหรือแสดงออกมาจริง ๆ นอกจากนั้นสิ่งที่ผู้นำกระทำหรือแสดงออกนั้น สามารถเห็นได้ชัดว่าบุคลิกหรือคุณลักษณะภายใน ดังนั้นการใช้เครื่องมือในทางการวิจัยเพื่อวัดหรือศึกษาพฤติกรรมที่แสดงออกมา จึงกระทำได้ง่ายกว่าการศึกษาบุคลิก ซึ่งมักจะเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล

2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (The Behavioral Leadership)

การทำความเข้าใจภาวะผู้นำอีกประการหนึ่ง คือ การเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ บางครั้งคุณลักษณะและอุปนิสัยของผู้นำอาจส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้นำได้ (ศิริพงษ์ เศาภายน. 2548 : 127) ในช่วงปลายศตวรรษที่ 1940 เริ่มสนใจศึกษาพฤติกรรมผู้นำ นั่นคือศึกษาว่าผู้นำทำหรือแสดงพฤติกรรมอะไรออกมาจริง ๆ แทนที่พยายามค้นหาคุณลักษณะภายในของผู้นำดังที่ทฤษฎีคุณลักษณะเคยทำไว้

นักวิชาการในกลุ่มพฤติกรรมผู้นำพยายามศึกษาวิจัยและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำในหน่วยงานต่าง ๆ (การตี อนันต์นาวิ. 2553 : 86-91)

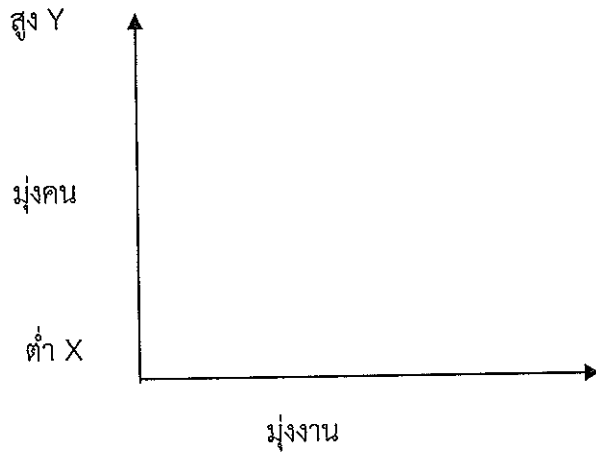
การศึกษาของโอไฮโอสเตท (Ohio State University Studies) :

ทฤษฎีภาวะผู้นำ 2 มิติในราวปี ค.ศ. 1945 กลุ่มนักวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา ภายใต้การนำของ ฟริสซ์แมน สตอกคิลล์ และชาร์ทเทิล (Fleishman, Stogdill and Shartie) ได้เริ่มต้นทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบแบบพฤติกรรมผู้นำที่เด่นชัด 2 แบบคือแบบเน้นโครงสร้างการทำงานหรืออาจเรียกว่า “แบบมุ่งงานและแบบมิตรสัมพันธ์หรืออาจเรียกว่าแบบมุ่งคน”

1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน วิธีการทำงานและเป้าหมายที่ผู้นำกำหนดไว้ ผู้นำจะกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้สูงและเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่ชอบตอกย้ำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้มาก เสียสละให้หน่วยงานอย่างเต็มที่ แต่กลับละเลยไม่สนใจขวัญกำลังใจและสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน

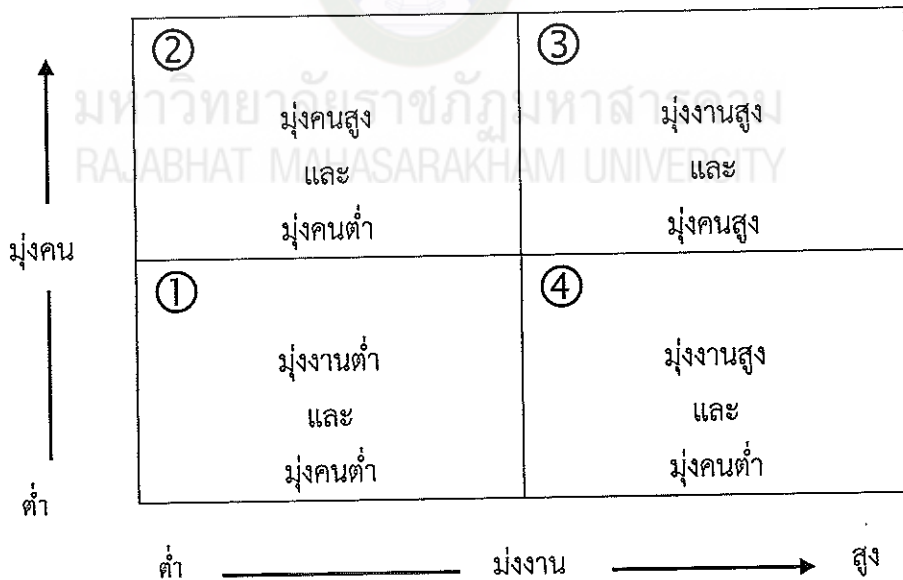
2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในด้านเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะเน้นในด้านขวัญกำลังใจ ความรู้สึกและความต้องการของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าเน้นให้พวกเขาทำงานให้สำเร็จมาก ๆ

พฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบเป็นมิติ 2 มิติที่แยกออกจากกันอิสระจะอธิบายโดยภาพประกอบคือ ถ้าเอาพฤติกรรมทั้งสองไปวาดลงบนกราฟแล้ว พฤติกรรมหนึ่ง (แบบมุ่งงาน) จะอยู่บนแกน X พฤติกรรมอีกแบบหนึ่ง (แบบมุ่งคน) จะอยู่บนแกน Y คือแยกกันอยู่ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แสดงแ่งมุงพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติที่แยกจากกันเป็นอิสระ
ที่มา : ภารดี อนันต์นารี (2553 : 87)

จากภาพจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคนจะแยกกันอยู่คนละแกนโดยแบบมุ่งงานจะอยู่แกน X แบบมุ่งคนจะอยู่แกน Y จากการที่คณะผู้วิจัยพบแบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานสองแบบแยกจากกันเป็นอิสระอยู่บนคนละแกน ผลก็คือสามารถเขียนพฤติกรรมผู้นำออกได้เป็น 4 แบบใหญ่ ๆ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แสดงพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบใหญ่ ๆ ของกลุ่มไอไฮเตท
ที่มา : ภารดี อนันต์นารี (2553 : 87)

การศึกษาของมิชิแกน (The Michigan University Studies) ทฤษฎีภาวะผู้นำ มิติเดียว ในขณะที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอกำลังทำการศึกษาอยู่นั้น ในเวลาไล่เลี่ยกันนั่นเอง กล่าวคือ ในปี 1947 คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนนำโดย Rensis Likert ก็ได้เริ่มทำการศึกษา พฤติกรรมผู้นำเช่นเดียวกันคณะผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลโดยสร้างแบบสอบถามให้ผู้บริหารตอบ และทำการสัมภาษณ์รายละเอียดอีกทีหนึ่ง ผลการศึกษาพอสรุปได้ดังนี้

1. พบแบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐาน 2 เช่นเดียวกันโดยพฤติกรรมผู้นำพื้นฐาน สองแบบที่กลุ่มนี้มีลักษณะคล้าย ๆ กัน พฤติกรรมผู้นำแบบสองกลุ่มแรกเพียงแต่มีชื่อเรียก แตกต่างกัน กล่าวคือพฤติกรรมแบบมุ่งงานนั้น กลุ่มมิชิแกนเรียกว่า “แบบมุ่งตัวงาน” (Job-centered) ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการทำงานและความสำเร็จของงานเป็นหลัก ผู้นำจำไม่ค่อยคำนึงถึงความรู้สึกหรือสภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมากนัก ส่วนพฤติกรรมแบบมุ่งคนนั้น กลุ่มมิชิแกน เรียกว่า “แบบมุ่งตัวคน” (Employee-centered) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจำคำนึงถึงสภาพจิตใจทุกข์ สุขและสวัสดิการของลูกน้องเป็นต้น

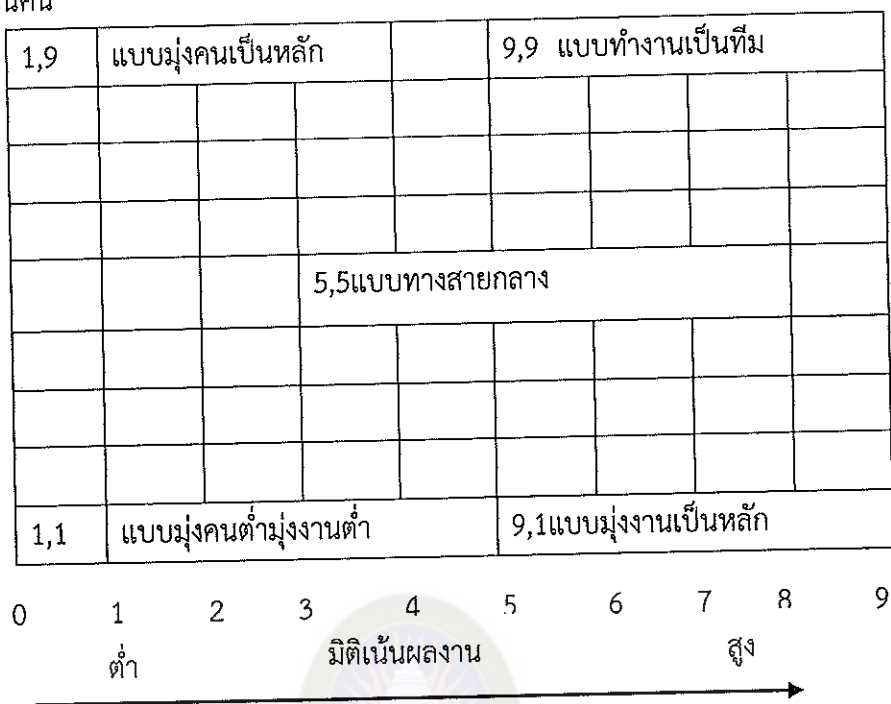
2. พฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบเป็นมิติเดียวที่ไม่ได้แยกออกจากกัน เป็นอิสระ ซึ่งหมายความว่าพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งคนอยู่คนละข้างของเส้นตรงเดียวกัน สามารถ เขียนแสดงพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบที่เป็นมิติเดียวไม่ได้แยกจากกันอย่างอิสระดังนี้



ภาพที่ 5 แสดงพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบที่เป็นมิติเดียวไม่ได้แยกจากกันอย่างอิสระ
ที่มา : ภารดี อนันต์นาวิ (2553 : 87)

เบคและมูตัน (Blaje and Mouton. 1964 ; อ้างถึงในจอมพงศ์ มงคลวนิช. 2555 : 200) กล่าวว่าภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine – Nine Style (9,9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้ จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบคือ มุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งคนต่ำ มุ่งงานต่ำ แบบทางสายกลางและแบบทำงานเป็นทีม ดังแผนภาพที่ 6

9 มิติเน้นคน



ภาพที่ 6 รูปแบบของการบริหารแบบตาข่าย Nine-Nine Style (9-9Style)

ที่มา : จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555 : 200)

ตามแนวความคิดเบคและมูตัน รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority-Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ
2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์การ ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุขนำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมที่น่าอยู่ ไม่สร้างคามกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่เน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ
3. แบบมุ่งคนต่ำมุ่งงานต่ำ (Impoverished Management) แบบ 1,1 ผู้นำจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองและอิทธิพลต่อผู้อื่นต่ำ มี

การประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5
ผู้บริหารหรือผู้นำหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในระดับกลาง ใช้
ระบบที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญกำลังใจ ความ
พึงพอใจหลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มี
การจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมใน
การจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
ที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้นำให้ความสนใจ
ทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ สร้างสมดุลระหว่างความต้องการขององค์การ
และความต้องการของคนทำงานโดยไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกร่วมกันของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพา
อาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจ
เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่
ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่
ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการ
ทำงาน

2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (The situational Leadership Theory)

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการทางสังคมระหว่างบุคคลที่ซับซ้อน และเพื่อให้เข้าใจ
มันอย่างเต็มที่เร้าองมองดูสถานการณ์ที่ผู้นำปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีความ
น่าสนใจสูง แต่แน่นอนมันท้าทายต่อการนำออกใช้ ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องมีความยืดหยุ่น
เพียงพอเพื่อตัดแปลงความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับสถานการณ์ ประสิทธิภาพของ
ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ระหว่างบุคลิกภาพ อำนาจ เจตคติและการรับรู้ (ชาญชัย
อาจิสมาจาร. มปป. : 57)

ฟิตเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory ; อ้างถึงในศิริพงษ์ เศาภายน. 2547
: 133 – 138) ได้นำเสนอว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จสูงจะต้องใช้แบบแผนของความเป็นผู้นำที่
ขึ้นอยู่กับระบบแรงจูงใจ และความสามารถที่ผู้นำจะควบคุมและมีอิทธิพลต่อสถานการณ์
องค์ประกอบของสถานการณ์ 3 ประการ ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member Relations) หมายถึง คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและกลุ่ม อัตราของความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความนิยมยกย่องในตัวผู้นำ เป็นสิ่งที่สามารถวัดความสัมพันธ์ออกมาเป็นความสัมพันธ์ดีหรือเลว โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าถ้าลูกน้องให้ความเคารพนับถือ เชื่อใจผู้นำแล้ว ผู้นำจะสามารถแสดงอิทธิพลที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง ธรรมชาติของงานที่ลูกน้องต้องปฏิบัติว่าเป็นงานที่ปฏิบัติเป็นประจำ (มีโครงสร้าง) หรือเป็นงานที่มีความซับซ้อน (ไม่มีโครงสร้าง) โครงสร้างงานมีคำนิยามดังนี้ อธิบายเป้าหมายชัดเจน แนวทางที่ทำงานที่มีความหลากหลาย อธิบายการตัดสินใจให้ชัดเจน ผลการทำงานกำหนดไว้ชัดเจน เมื่องานได้รับการวางโครงสร้างไว้ชัดเจน ผู้นำก็จะสามารถพิจารณาอิทธิพลที่มีต่อลูกน้องได้ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย วิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ความสามารถวัดผลงานให้ได้ตามมาตรฐาน และให้ลูกน้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน

3. อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) เป็นการอธิบายความสามารถที่ผู้นำมีอยู่ที่จะทำให้ลูกน้องปฏิบัติตาม เป็นต้นว่า ตามกฎหมาย การให้รางวัล อำนาจบังคับ

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard ; อ้างถึงในจอมพงศ์ มงคลวนิช. 2555 : 205 – 206) ได้เสนอทฤษฎีวงจรมุ่งตามสถานการณ์โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดตินและยังยึดหลักการเดียวกันคือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ดประกอบด้วย

1. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรมด้านควบคุมงาน
2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ดแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ ซึ่งมีความเหมาะสมกับผู้ตามซึ่งมีความพร้อมแตกต่างกัน คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling Leader) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมทั้งด้านงานและความมั่นใจอยู่ในระดับที่ (M1) คือบุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling Leader) ผู้นำประเภทนี้

จะคอยชี้แนะบ้าง เมื่อผู้ตามขาดความสามารถในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น การให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้นผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางและต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจจะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานและความมั่นใจอยู่ในระดับที่ (M2) คือ บุคคลที่มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation Leader) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจมีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ (M3) คือ ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจหรือยังไม่สามารถที่จะรับผิดชอบงานเต็มที่

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegating Leader) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็ก ๆ น้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดีเหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ (M4) คือ มีความพร้อมอยู่ระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

2.4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (The integrative Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่กระบวนการที่คนเชิงบูรณาการซึ่งพยายามจะรวบรวมทฤษฎีภาวะผู้นำคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมและทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญมี 3 ทฤษฎี ทั้งสามทฤษฎีนี้มีคำอธิบายร่วมกันหลายประเด็น นักวิชาการบางท่านใช้คำทั้งสามคำนี้ในความหมายเดียวกันหรือทดแทนกันได้ แต่มีนักวิชาการบางท่านได้พยายามแยกแยะให้เห็นประเด็นที่มีความแตกต่างกันดังนี้

2.4.1. ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในเจตคติและข้อตกลงเบื้องต้นของสมาชิกในองค์กรและการสร้างความสัมพันธ์ผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเฉพาะในสภาวะวิกฤติโดยอาศัยคุณลักษณะหรือคุณภาพของผู้นำในด้านต่าง ๆ

2.4.2 ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการกำหนดทิศทางขององค์กร การสร้างทางเลือกและการนำไปสู่การปฏิบัติ

ผู้นำตามทฤษฎีนี้จะเชื่อว่าการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นไม่ใช่จะอาศัยโชคช่วย แต่จะต้องเป็นผลมาจากการที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กรในระยะยาว และการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้น

2.4.3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จหรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดศรัทธาและมีปฏิกิริยาจากผู้ตามเพราะลักษณะสำคัญของภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ คือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหา และการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กรจากคำอธิบายดังกล่าว นักวิชาการบางท่านได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก้าวล้ำนำภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มีไปก้าวหนึ่ง เพราะเน้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังและภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มีในบางกรณีก็เกินไปเพื่อมุ่งประโยชน์ส่วนตน นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเกิดขึ้นได้กับบุคคลในทุกระดับขององค์กร แต่ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มีอาจมีได้จำกัดเพราะส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในสภาวะวิกฤติ สำหรับคุณลักษณะที่สำคัญที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่พยายามอธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นผู้นำมีประสิทธิภาพนั้น มีการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดมาตลอดจากยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ท้ายสุดเข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ในปัจจุบันเรากำลังอยู่ในอิทธิพลของความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังที่กล่าวมาแล้วทั้งสามทฤษฎีนี้มีคำอธิบายร่วมกันหลายประเด็น จนนักวิชาการบางท่านใช้คำทั้งสามคำนี้ในความหมายเดียวกันและทดแทนกันได้ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์กรส่งผลในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้เปลี่ยนแปลงกระบวนการต่าง ๆ

ภายในองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงาน

1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์การอย่างยิ่ง เพราะผู้นำที่มีทักษะการบริหารงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นกับองค์การจนทำให้องค์การประสบความสำเร็จดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์การซึ่งมีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

นิตย สัมมาพันธ์ (2546 : 54) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนได้ระดับขั้นสูงเพื่อก้าวข้ามการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2546 : 44) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้ความรู้ทักษะความสามารถและประสบการณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุดา รักไทย (2546 : 93) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า "ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหนึ่ง ๆ ขึ้น และอยู่ในฐานะที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่ม เพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ"

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำและมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

สรุปกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวังพัฒนา

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแนวคิดของเบอร์น (Burns)

เบอร์น (Burns. 1978 ; อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรี. 2548 : 367 - 368) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอโมเดลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผลงานวิจัยเรื่องผู้นำทางการเมืองของตน โดยเบอร์นอธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า “เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่าง ๆ ช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น” ผู้นำดังกล่าวจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม และพ้นจากสิ่งชั่วร้ายทางอารมณ์ ผู้ตามจะถูกยกระดับความคิดจาก “ทำพอแค่วันนี้” ไปสู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าของพรุ่งนี้” ตามแนวคิดของเบอร์นใครก็ได้ในองค์กรจะอยู่ในตำแหน่งหรือในองค์การแบบใดก็ตามสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งสิ้น โดยสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา หรือต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็ได้ และทั้งสามารถเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไปก็ได้เบอร์นยังอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) โดยที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะจูงใจผู้ตามของตน ด้วยการดึงดูดความสนใจให้มาอยู่ที่ผลประโยชน์ส่วนตัว ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเกี่ยวข้องกับเรื่องค่านิยมเช่นกัน แต่เป็นค่านิยมที่สอดคล้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange Process) แนวคิดใหม่ของเบอร์นเชื่อว่าความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบันคือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูปเบอร์นสรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ (จอมพงศ์ มงคลวนิช. 2555 : 208) ได้แก่

2.1.1 ผู้นำเชิงเป้าหมายหรือผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันและสิ่งแลกเปลี่ยนหรือรางวัลนั้น ต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกันลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป

2.1.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตามพยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตามเน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำและมีการเปลี่ยนต่อ ๆ กันไป เรียกว่า Domino Effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม

2.1.3 ผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตามซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้าน

ความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควมยึดจริยธรรมสูงสุดคือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม

2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass)

เบส (Bass, 1985 : 14-32 ; อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 368-369) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยพื้นฐานความคิดของเบอร์น ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบดังกล่าวแล้วโดยเบสให้ทัศนะว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการยินยอมปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) นั้น ได้ให้นิยามในแง่ผลของผู้นำที่กระทบต่อผู้ตาม ได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกที่ชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ โดยเบสอธิบายว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงและจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการ ทำให้ผู้ตามเกิดความตระหนักในคุณค่าของผลงานที่เกิดขึ้น โนมน้ำจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเอง มาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ขององค์การ และหมุ่คณะแทนและกระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม แม้ว่ากระบวนการอิทธิพลที่เกิดจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะยังไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจนก็ตาม แต่ทฤษฎีนี้ก็เชื่อว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมแรงจูงใจและผลงานของผู้ตามได้มากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแลมมองต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในประเด็นต่อไปนี้

2.2.1 ข้อแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หาเบสมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเด่นที่แตกต่างไปจากภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หาอยู่หลายประการเบส กล่าวคือ ความเสน่ห์หา (Charisma) เป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่จำเป็นของภาวะการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น และโดยลำพังทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หาเองนั้นยังไม่มีความสามารถที่จะก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ ทั้งนี้แม้ผู้ตามจะชื่นชมศรัทธาลอกเลียนแบบพฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้นำโดยเสน่ห์หาแล้วก็ตาม แต่ยังไม่เกิดแรงจูงใจสูงพอที่จะเปลี่ยนความดียึดจากผลประโยชน์ตนเองไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรม สิ่งที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมือนกับผู้นำโดยเสน่ห์หา ก็คือการมีอิทธิพลต่อผู้ตามด้วยการปลุกเร้าด้านอารมณ์และทำให้เกิดการลอกเลียนแบบอย่างผู้นำรวมทั้งการพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามโดยผู้นำทำหน้าที่เป็นครูที่เลี้ยง ผู้ฝึกสอนที่คอยดูแลและแนะนำแก่ผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการยกระดับผู้ตามด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจ (Empower) แก่ผู้ตามในขณะที่ผู้นำโดยเสน่ห์หาส่วนใหญ่ใช้วิธีการที่ทำให้

ผู้ตามอ่อนแอหลง โดยถูกสอนให้คอยการพึ่งพาและถูกหล่อหลอมซึมซับให้จงรักภักดีต่อผู้นำมากกว่ายึดมั่นต่ออุดมการณ์ขององค์การในทัศนะของแบบสผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบได้ทั่วไปในองค์การไม่ว่าแบบใดและไม่ว่าระดับตำแหน่งใด ในทางตรงกันข้าม ผู้นำโดยเสนาหาเป็นสิ่งที่หายากมักจะพบได้มากในภาวะที่องค์การตั้งเครียดเนื่องมาจากอำนาจที่เป็นทางการไม่สามารถใช้เพื่อแก้ปัญหาวิกฤติที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะปัญหาที่บ่อนทำลายต่อประเพณีความเชื่อและค่านิยมดีงามของส่วนรวม ผู้คนส่วนใหญ่จะออกมาหาผู้นำโดยเสนาหาให้ช่วยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าดังกล่าว อย่างไรก็ตามความเสนาหาเป็นสิ่งที่มิสองชั่วที่อยู่สุดทั้งสองข้าง ดังจะเห็นได้จากผู้นำโดยเสนาหาจะมีทั้งกลุ่มคนที่รักมาก และกลุ่มคนที่เกลียดชังมากเช่นกัน

2.2.2 พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
พฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีของแบบสได้กล่าวมาแล้วแบ่งออกเป็น 2 แบบใหญ่ ๆ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมอยู่ 4 องค์ประกอบ และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพฤติกรรมอยู่ 3 องค์ประกอบ โดยแบบสเห็นว่าแม้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างเด่นชัด แต่โดยกระบวนการแล้วไม่สามารถที่จะแยกจากได้อย่างแท้จริงโดยเขายอมรับว่าผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำได้ทั้งสองแบบในเวลาและสถานการณ์ที่ต่างกัน

ต่อมาแบบสได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) แบบสได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตามและผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้นหรือยกระดับความต้องการของผู้ตามซึ่งจูงให้ผู้ตามเห็นแก่องค์การมากกว่าความสนใจของตนเอง (Self - interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำและได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ในตอนแรกแบบส เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามให้เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยปลูกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความ เป็นเอกลักษณ์ของผู้นำแบบสเห็นว่าความมีบารมี (Charisma) มีความจำเป็นแต่ยังไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) เป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตามผลการผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างไปจากผู้นำแบบมีบารมีนอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามจะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความ

ผูกพันในด้านแนวคิดแบบสได้นิยมภาวะผู้นำในทางที่กว้างกว่าเบิร์นโดยมิใช่แค่เพียงใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้นแต่จะรวมกันทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทนและแบสยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกันแบสยอมรับว่าผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่อาจใช้ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกันในตอนเริ่มต้นทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส ปี ค.ศ. 1985 แบสได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้ง 2 ประเภทนี้ผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกันแบสวินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่าส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่าความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบสามารถสรุปดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	- มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเป็นแบบค่อยพัฒนาอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่เป็นการตอบสนอง(Reactive)	- มุ่งความสัมพันธ์ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนโดยสิ้นเชิงเกิดจากวิกฤติการณ์เป็นลักษณะริเริ่ม(Proactive)
แรงจูงใจ	- รางวัล(ภายนอก)	- การเห็นคุณค่า
ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
อำนาจ	- ประเพณีปฏิบัติ	- ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	- เน้นผลที่ได้	- วิสัยทัศน์

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ผู้นำ	- เน้นในกิจกรรมซึบบทบาท ชัดเจนตระหนักในความ ต้องการจัดการแบบวางเฉย	- เป็นที่ปรึกษาผู้ฝึกสอนและครูการ กระจายอำนาจให้แต่ละบุคคลให้ อำนาจตัดสินใจเข้าถึงได้ง่ายเป็น ตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้ใต้บังคับบัญชา	- แสวงหาความมั่นคงเน้น ความต้องการของตนเอง	- ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อ องค์กรและทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้รับ	- การทำงานที่คาดหวัง	- ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา : (Mosley & Others. 1996 ; อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548 : 415)

นอกจากนี้เบสยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำผู้ร่วมงานและผู้ตามซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงกันพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไรมีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จแต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดาพวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิธีทางที่จะนำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้นโดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำของเบส และอโวลิโอ

เบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 ; อ้างถึงในสัมมา ธนินิตย์. 2553 : 93-95) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบโดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ.1985 โมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน(Transactional Leadership)และ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย(Laissez-faire leadership) สามารถนำเสนอรายละเอียดดังนี้

2.3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่

ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ
 จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือ
 องค์การหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้กระทำโดยผ่าน
 องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างผู้นำจะเป็นผู้ได้รับการยก
 ย่องเคารพนับถือศรัทธาไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานผู้นำต้องมี
 วิสัยทัศน์และสามารถกระจายอำนาจและการติดต่อสื่อสารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ใน
 สถานการณ์วิกฤติผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องผู้นำเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและ
 จริยธรรมสูงหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัวแต่จะมุ่งเน้นการสร้างประโยชน์ให้กับ
 กลุ่มผู้นำจะมีความเฉลียวฉลาดมีความตั้งใจและความเชื่อมั่นในตนเองมีอุดมการณ์มีค่านิยมซึ่ง
 เป็นค่านิยมที่เป็นแบบอย่างของผู้นำผู้นำจะมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติตามตาม
 ภาระหน้าที่ขององค์การ

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การ
 ที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจ
 ภายในผู้นำจะกระตุ้นแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีมให้มีชีวิตชีวก่อให้เกิดความกระตือรือร้น
 โดยสร้างทัศนคติในแง่บวกผู้นำจะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานตามความ
 คาดหวังที่วางไว้และพาผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อให้บรรลุผลประโยชน์ขององค์การ
 ทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานในระยะยาวและเกิดความมี
 คุณค่าในตนเองกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถแก้ปัญหาที่ต้องเผชิญได้และเกิดปัญญาที่จะเอาชนะ
 อุปสรรคเกิดความคิดสร้างสรรค์

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation : IS) หมายถึง การ
 ที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ และหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาทำให้
 เกิดสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์การเปลี่ยนมุมมองใหม่ในการมองปัญหาเก่าที่เกิดขึ้นเป็นการมองที่
 ก่อให้เกิดการทำทลายและแสวงหาโอกาสแนวทางการแก้ปัญหาาร่วมกันสร้างแนวคิดว่าปัญหาทุก
 อย่างต้องมีทางแก้ไขโดยอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration :
 IC) ผู้นำจะให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกถึงคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำ
 เป็นเสมือนที่ปรึกษาส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ คำนึงถึงความ
 แตกต่างและความจำเป็นของผู้ตามแต่ละคนมองผู้ตามเป็นเพื่อนร่วมงานไม่ใช่เครื่องมือในการ

พัฒนาส่งเสริมให้มีการใช้ความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคลคอยให้คำแนะนำสนับสนุนด้านต่างๆทำให้ผู้ตามไม่รู้สึกรู้ว่าถูกตรวจสอบ

2.3.2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนดซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมายรางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอกผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทรวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องการอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไรภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตามและจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของความยกย่องชมเชยประกาศความดีความชอบการจ่ายเพิ่มขึ้นให้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังผู้นำแบบนี้มักจูงใจให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมีจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2) การบริหารงานแบบวางเฉย (Management – by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานจะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐานการเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบมีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐานการบริหารงานแบบวางเฉย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2536 : 59) แบ่งออกเป็น 2 แบบคือ

2.1) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดการผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิมผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานหรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

2.3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีผู้นำ (Non-leadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม

ขาดความรับผิดชอบไม่มีการตัดสินใจไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหนขาดการมีส่วนร่วมเมื่อผู้ตามต้องการผู้นำผู้นำจะไม่อยู่ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กรไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) มีปัจจัยที่สำคัญต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือความเป็นผู้นำที่มีบารมีมีการพิจารณาส่วนบุคคลและการกระตุ้นความเห็นปัจจัยอำนาจบารมีมีความสำคัญสูงสุดเป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์พัฒนาศักยภาพผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้เกินความคาดหวังตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้องค์กรประสบความสำเร็จดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำของเลทซ์วูดและเจนท์ซี

เลทซ์วูด และเจนท์ซี (Jantzi & Leithwood. 1996 : 26-31 ; อ้างถึงในอัจฉรา วรฤทธิ. 2553 : 17) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณสมบัติในเป้าหมายของกลุ่มและมีการทำงานที่สอดคล้องกันผู้นำควรจะต้องมีความคาดหวังในการทำงานไว้สูงหรือสมบุรณ์แบบมีการตัดสินใจและแสดงออกอย่างแน่วแน่มั่นคงและควรให้กำลังใจในการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงานอีกทั้งผู้นำควรตั้งมาตรฐานและความคาดหวังในการจัดการเรียนการสอนให้สูงไว้และผู้นำควรยึดหลัก 3 ข้อคือ

1. ช่วยเจ้าหน้าที่พัฒนาและดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมในโรงเรียน
2. สนับสนุนการพัฒนาครู
3. ช่วยเหลือครูในการแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

เหตุผลของ Leithwood เกี่ยวกับประโยชน์ของการปฏิรูปผู้นำขึ้นอยู่กับสมมติฐานที่ว่าผู้นำเปรียบเสมือนตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง (ปฏิรูป) ของโรงเรียนในอนาคตอันไกลมีหน้าที่กระตุ้นให้ครูช่วยกันสร้างสรรค์ในเป้าหมายเดียวกันและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและ Leithwood ได้ศึกษาผู้นำจำนวน 12 คนที่ได้้นำการปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมาใช้พบว่าผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้นำกลยุทธ์ 6 ประการมาปรับใช้ดังนี้

1. ความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมมีส่วนช่วยพัฒนาโรงเรียน
2. ยอมรับการตัดสินใจของทีมงาน
3. พัฒนาครูและวิธีการจัดการเรียนการสอน
4. มีการประชุมทีมงานสม่ำเสมอ
5. มีการสร้างพลังและความรับผิดชอบภายในทีมงานโดยการตัดสินใจร่วมกัน

6. มีการให้ขวัญและกำลังใจ (รางวัล) เพื่อกระตุ้นการพัฒนาโรงเรียน
 สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545 : 10) จากการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (Leaders of educational change) ช่วยให้ค้นพบข้อเท็จจริงที่
 เกี่ยวกับการเป็นผู้นำของครู (Teacher Leadership) ในแง่ส่วนบุคคลพบว่าคล้ายคลึงกับภาวะ
 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พบอยู่ในองค์กรอื่น ๆ กล่าวคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีคุณลักษณะ
 ดังต่อไปนี้

1. ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์
2. มีความเชื่อว่าโรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้
3. ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์
4. ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็น “นักสื่อสารและนักฟัง” ที่มีประสิทธิผล
5. ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก
6. ต้องกล้าที่จะเสี่ยง

3. องค์กรประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio. 1991 : 7 ; อ้างถึงในรัตติกกรณ์ จงวิศาล.
 2543 : 17) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 องค์ประกอบ หรือ 4Is
 ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II or CL)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM)
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

วรรณดี ชูกาล (2540 : 70 - 72) ใช้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจาก
 แนวคิดของแบส, เบนนิสและนานัส 5 องค์ประกอบดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลุกฝังค่านิยม
2. การสร้างบารมี
3. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล
4. การกระตุ้นปัญญา
5. การสร้างแรงบันดาลใจ

วิโรจน์ สารัตนะ (2546 : 76-77) กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่จูงใจให้บุคคล
 อื่นปฏิบัติหน้าที่ของตนเกินกว่าความคาดหวังตามปกติมุ่งไปที่ภารกิจงานกว้าง ๆ ด้วยความสนใจ
 ที่เกิดขึ้นในตนเองมุ่งการบรรลุความต้องการระดับสูงประกอบด้วย 3 ประการดังนี้

1. การสร้างบารมี (Charisma)
2. การยอมรับคุณค่าในตัวบุคคล (Individualized consideration)
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)

อัจฉรา วรฤทธิ(2553 : 114-115) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต 1-3 กรอบแนวคิดของเลทท์วูดและเจนซี (Leithwood & Jantzi. 1996 : 26-27) ในภาพรวม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่มด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาด้านการสนับสนุนเป็นรายบุคคล ด้านการตั้งความคาดหวังของผลงานไว้สูงกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงด้านการสนับสนุนเป็นรายบุคคลรองลงมาคือด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่มกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดและสามารถจำแนกผลการศึกษาออกเป็นรายด้าน

อุดม พินธุรักษ์ (2553 : 99-100) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลแนวคิดของการบริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ตามกรอบของแบสส์ (Bass)

จินตนา ก้อนคำ (2554 : 132) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ตามกรอบแนวคิดของแบส (Bass)

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 22-24) จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากนักการศึกษานักวิชาการหลายท่านสรุปได้ว่า ผู้นำควรมีดีกรีระบบคุณค่าของบุคคลเป็นหลัก เช่น ความเสมอภาค ความเป็นมนุษยการให้เกียรติ และความยุติธรรมผู้นำและผู้ตามมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการแสวงหาเป้าหมายในระดับสูง เพื่อจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ดีที่สุด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำโดยการสร้างคน สร้างงาน สร้างความรู้สึกที่ดี เป็นผู้นำโดยการผูกพันสามารถกล่าวได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำในยุคปัจจุบัน เริ่มต้นจากการสร้างมุมมองใหม่และรวบรวมความเชื่อมั่นไปสู่วิสัยทัศน์รวบรวมความคิด เพื่อกำหนดจุดเป้าหมายระยะยาวและสูงกว่าเป้าหมายเดิมตามลำดับปรับเปลี่ยนสถานขององค์กรโดยการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์มากกว่าการทำงานอยู่ภายใต้กรอบ

เดิมทำให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงตามผู้นำในที่สุด องค์กรจะมีการปรับเปลี่ยนนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนประสิทธิผลโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะที่กำลังต้องการการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูปการศึกษาอย่างในปัจจุบัน ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารซึ่งสามารถสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ ดังต่อไปนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักทฤษฎี องค์ประกอบ	วรรณดี ชูกาล (2540)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543)	วิโรจน์ สารัตนะ (2546)	อัจฉรา วริทธิ์ (2553)	อุดม พินธุรัชช์ (2553)	จินตนา ก้อนคำ (2554)	แบต และ อโวลีโอ (1991)	รวม	ลำดับที่
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	1
การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	2
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	6	3
การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	5	4
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี.	-	-	-	✓	-	-	-	1	
ด้านการระบุวิสัยทัศน์	✓	-	-	✓	-	-	-	2	
ด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม	-	-	-	✓	-	-	-	1	
ด้านการตั้งความคาดหวังไว้สูง	-	-	-	✓	-	-	-	1	

จากตารางที่ 2 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เอกสาร การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เกณฑ์ค่าความถี่อันดับ 5 ขึ้นไปได้เป็น 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย

1. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
4. การสร้างแรงบันดาลใจ

1. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมุติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเองผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคนผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเองความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 10)

สรุปได้ว่าการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงานส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) เป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษใน

ความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคนผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นนอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลเช่นบางคนได้รับกำลังใจมากกว่าบางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่าบางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่าบางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่าผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัวผู้นำสนใจความกังวลของแต่ละบุคคลเห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิตผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่ทำทหายความสามารถผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกรู้ว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 18)

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2544 : 11) กล่าวว่า การมุ่งหมายความหมายสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized consideration) เป็นการให้ความสนใจดูแลผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด โดยความเข้าใจและการร่วมเกี่ยวข้องและการพัฒนาความต้องการของผู้ตามช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ อีกทั้งยังเป็นการสื่อความหมายแบบสองทางซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้นและสามารถลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตาม

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นการจัดการว่าได้คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลติดต่อสื่อสารแบบสองทางเป็นรายบุคคลเป็นที่เลียงสอนและให้คำแนะนำส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเองผู้นำกระจายอำนาจโดยมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม

3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดล สำหรับผู้ตามผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขาสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะอันนี้คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องผู้นำจะเป็นผู้

ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูงผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีสมรรถภาพความตั้งใจการเชื่อมั่นในตนเองความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของเขาผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตามทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกันผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพและความเคารพในตนเองผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 16)

สรุปได้ว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการว่าสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับเชื่อมั่นศรัทธาภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้นำเกิดความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจโดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเสียสละเพื่อกลุ่มมีความทุ่มเทสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองเห็นคุณค่าในตนเองและมีศีลธรรมจริยธรรม

4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) การสร้างแรงบันดาลใจ การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตามผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวามีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคตผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจนผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญาโดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ตนเองมีคุณค่าและการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 17)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544 : 9) กล่าวว่า การตลใจ มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความสนใจผู้นำจะตลใจผู้ตามโดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและความเข้าใจและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

สัมมา รัตนิตย (2553 : 114) ได้ขยายความถึงขอบข่ายของสร้างแรงบันดาลใจแบบ (Bass. 1985 : 53-54) ประกอบด้วย

1. การสร้างบรรยากาศการสื่อสารแบบสองทางและสื่อความต้องการของผู้บริหารอย่างชัดเจน
2. การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายของการทำงาน และแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่
3. การตั้งเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจนการอุทิศตนต่อเป้าหมายและต่อวิสัยทัศน์ขององค์การของผู้บริหาร
4. การมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆและการแสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดของผู้บริหาร
5. การพิจารณาปัญหาในเชิงสร้างสรรค์ร่วมกัน
6. การตั้งมาตรฐานการทำงานที่สูงกว่าที่เป็นอยู่ในสภาพปัจจุบัน
7. การกระตุ้นให้เข้าร่วมในการอบรมเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆแก่ผู้ร่วมงาน
8. การกระตุ้นให้ทดลองทำงานหรือโครงการใหม่ๆที่ท้าทายความสามารถเพื่อเพิ่มคุณค่าในตนเองแก่ผู้ร่วมงาน
9. การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่โดยใช้รางวัลและผลตอบแทนเป็นแรงจูงใจ
10. การให้กำลังใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผู้ร่วมงานมุ่งความสนใจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการว่าสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายในในอุทิศตนเพื่อกลุ่มมีการศึกษามาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะบรรลุเป้าหมายมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานโดยผู้นำให้กำลังใจผู้ร่วมงานมีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

การบริหารงานบุคคล

1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล

คำว่า “การบริหารงานบุคคล” เป็นคำที่มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Personnel Administration หรือ Personnel Management หรือบางทีก็เรียกว่า Staffing ซึ่งหมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาบุคลากรมาปฏิบัติงาน การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้พ้นจาก

งานกล่าวโดยทั่วไปการบริหารงานบุคลากรเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการวางนโยบายการวางแผน การวางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อจะได้มาซึ่งการใช้ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ (Human Resources) ให้มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ (สมาน รังสิโยกฤษฎ์, 2544 : 2-4)

มีนักวิชาการและนักบริหารทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมมานำเสนอไว้ดังนี้

บรยงค์ โตจินดา (2540 : 16) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการในการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงานที่กำหนดไว้ ทั้งผู้บริหารยังใช้เทคนิคการบริหารงานเพื่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงานให้บุคคลที่ปฏิบัติงานมีการพัฒนาคุณภาพและมีมือในการทำงาน มีการประเมินผลงาน การบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีค่าเอาไว้ มีการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลแก่บุคคลที่อยู่ในองค์กร การสร้างขวัญกำลังใจ สร้างจริยธรรมและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร หรือวัฒนธรรมขององค์กรที่เหมาะสม

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 140) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่าเป็นศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพ และใช้บุคคลนั้นปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพ รักษาทรัพยากรนี้ไว้อย่างผู้มีคุณค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือบริการทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอย่างสูงสุด

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 10) ได้อธิบายว่าการบริหารงานบุคคลหมายถึงการปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในปีเดียวกัน

เสนาะ ตีเยาว์ (2543 : 11) กล่าวว่าความหมายของการบริหารงานบุคคลคือการ จัดระเบียบและดูแลบุคคลเพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุดอันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุดรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและระดับต่ำสุดรวมตลอดถึงการดำเนินงานต่างๆอันเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กรนั้น

สมยศ นาวิการ (2544 : 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลหมายถึง การปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรหนึ่งตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือกการบรรจุแต่งตั้งการโอนและการย้ายการฝึกอบรมการพิจารณาความดีความชอบการเลื่อนตำแหน่งการเลื่อนเงินเดือนการปกครองบังคับบัญชาการดำเนินการทางวินัยการให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงาน มีการธำรงรักษาเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความสามารถและทำงานด้วยความสุขกายสบายใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 179) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อองค์กร องค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ในขณะที่เดียวกันทรัพยากรมนุษย์อาจจะถูกมองข้ามและไม่มีใจใส่เท่าที่ควร เช่นขาดการฝึกอบรม หรือมีการคัดเลือกและสรรหาจากแหล่งที่ไม่มีคุณภาพ จึงก่อให้เกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กร เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่ดีจึงควรที่จะทำหน้าที่ในการสรรหา และคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ต้องการ (Put the Right Man on the Right job) พร้อมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการดำเนินการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51) กล่าวว่าไว้การบริหารบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารบุคคลให้เกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาที่มีความรู้ความสามารถมีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญมี 5 ด้านคือการวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่งการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการวินัยและการรักษาวินัยการออกจากราชการ

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน โดยมีขอบข่ายครอบคลุมถึงการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ

2. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพและองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้นั้นตามทฤษฎีองค์การแบ่งองค์ประกอบสำคัญไว้ 2 ประการ คือ งานและคน องค์ประกอบด้านงานซึ่งได้แก่ ภารกิจที่จะต้องทำ การจัดระบบงานเพื่อให้สามารถดำเนินตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบด้านคน ซึ่งคนถือว่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญและเป็นหัวใจของการบริหารงานการบริหารงานบุคคลไม่ว่าจะเป็นการบริหารของหน่วยงานประเภทใดหน่วยงานขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความสำเร็จตาม

เป้าหมายต้องได้รับความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องถ้าการบริหารงานบุคคลไม่ดีเท่าที่ควรหรือบกพร่องหน่วยงานนั้นจะเจริญก้าวหน้าได้ยาก (บัญชา อึ้งสกุล, 2543 : 6) ในด้านความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ได้มีนักการศึกษากล่าวไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2540 : 2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า บรรดาปัจจัยที่ใช้ในการพัฒนาประเทศนั้น กำลังคนนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพราะว่า ถ้ามีจำนวนคนพอสมควรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมแก่หน้าที่การงานและมีการจัดการที่ดีแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ได้ผลดีและประหยัดย่อมง่ายขึ้นเป็นอันมาก จนอาจกล่าวได้ว่าคนสำคัญยิ่งกว่าเงินและสิ่งของมากมายนัก เพราะถ้าคนมีความสามารถแล้วทุกสิ่งทุกอย่างจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและรวดเร็ว

สมาน รังสีโยกฤษณ์ (2541 : 2) ได้กล่าวว่าในการบริหารงานใดๆก็ตามเป็นที่ยอมรับกันว่าเรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคล เป็นเรื่องที่สำคัญและยุ่งยากที่สุด ทั้งนี้เพราะตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้น แม้ว่าจะมีงบประมาณให้อย่างเพียงพอ มีการจัดองค์การและการบริหารงานที่ดีมีอุปกรณ์และวัสดุต่าง ๆ พร้อมมูลสักเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์สุจริตและไม่ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้ว ก็เป็นการยากที่การบริหารงานจะบรรลุผลสมตามความมุ่งหมาย

กิติมา ปรีดีติลล (2542 : 117) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหาร เพราะเมื่อได้เลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานแล้วเมื่อเวลาผ่านไป บรรดาความรู้ต่าง ๆ ก็ลดน้อยลงไป ประกอบกับวิทยาการต่าง ๆ เจริญขึ้นรวมทั้งเทคนิคการทำงานได้เปลี่ยนไป ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน และจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 11 - 12) ได้สรุปถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันไว้ว่า สภาพองค์การในทุกวันนี้ นับว่าได้มีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคล ในองค์การโดยตรง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ทั้งส่วนที่เป็นเศรษฐกิจ เทคนิควิทยาการและสภาพสังคมล้วนเห็นได้ชัดแจ้งว่าจะมีผลกระทบ ทำให้การบริหารงานบุคคลต้องมีความสำคัญยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอันมากเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลและความสำคัญของการบริหารที่สอดคล้องกัน สามารถสรุปปัจจัยที่สำคัญได้ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงทั้งในทางสังคมเศรษฐกิจและการเมือง ทำให้การเปลี่ยนแปลงบทบาทของลูกจ้างและนายจ้าง ลูกจ้างไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องทำงานให้แก่องค์การใดองค์การหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียวอาจโยกย้ายไปทำงานองค์การใดก็ได้ตามความพอใจ

เพราะการอยู่รอดขององค์กรก็ขึ้นอยู่กับคนงานด้วย ถ้าองค์กรหนึ่งจ่ายค่าจ้างหรือให้ประโยชน์แก่ลูกจ้างน้อยกว่าที่อื่น ลูกจ้างก็จะไปทำงานที่อื่นผู้บริหารไม่ได้บริหารงานโดยอาศัยอำนาจและเงินเป็นสิ่งจูงใจ แต่เพียงอย่างเดียวอีกต่อไป แต่ต้องอาศัยเกียรติยศ ความมั่นคงในการทำงาน การยอมรับในความสำคัญของคน การประสบความสำเร็จในชีวิตและการให้มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นเครื่องจูงใจด้วยโดยยึดถือผลประโยชน์ตามความรู้ความสามารถของตนเองเป็นหลัก

2. เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐในส่วนของงานบริหารงานบุคคล รัฐได้เข้ามามีบทบาทในเรื่องสวัสดิการรายได้ สภาพการทำงาน การจ้างแรงงาน วันหยุดและเงินทดแทนต่าง ๆ เพื่อไม่ให้มีการเอาเปรียบจากฝ่ายนายจ้างโดยไม่เป็นธรรม

3. ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันวิวัฒนาการของเครื่องจักร เครื่องมือในการทำงานมีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น จำเป็นที่องค์กรจะต้องจ้างบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่จะใช้และควบคุมเครื่องมือเหล่านี้ให้ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของระบบการทำงานของเครื่องมือ ผู้บริหารจึงต้องดูแลและรักษาคนที่ควบคุมเครื่องมือเหล่านี้ให้เป็นเสมือนทรัพยากรอันมีค่าขององค์กร ส่งเสริมสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งมีรายได้และเกียรติยศรวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ ให้เขาเกิดความพอใจที่จะทำงานนั้นให้ได้ผลงานมากที่สุด

4. พลังงานของสภาพแรงงาน ผู้ใช้แรงงานเริ่มรวมตัวกันในรูปแบบของสมาคมแรงงานมีบทบาทต่อรองกับฝ่ายนายจ้าง การดำเนินการที่เกี่ยวกับลูกจ้างต้องคำนึงถึงความเป็นธรรมความถูกต้องการขัดแย้งใด ๆ ไม่ใช่เป็นเรื่องของลูกจ้างกับนายจ้างแต่เป็นเรื่องของนายจ้างกับสภาพแรงงานการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร จะเกิดจากอิทธิพลของสภาพแรงงาน จะเห็นได้ว่าหน้าที่ของฝ่ายบริหาร งานบุคคลก็คือการประสานความสัมพันธ์ และความเข้าใจอันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

5. บทบาทของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมคือ การยึดจุดประสงค์ขององค์กรนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ หรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรเพราะว่างานขององค์กรไม่ได้ส่งผลต่องานขององค์กรเท่านั้น แต่ยังกระทบไปถึงสังคมภายนอกด้วย

6. ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มีมากขึ้นปัจจุบันจิตวิทยาและสังคมวิทยามีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กรประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ ซึ่งรวมตัวกันเป็นระบบสังคมหนึ่งมีความสัมพันธ์กัน ถ้าส่วนใดส่วนหนึ่งเสียหายก็จะกระทบให้ส่วนอื่นเสียหายไปด้วย ดังนั้นเพื่อความเข้าใจในด้านพฤติกรรมของคนในองค์กรจึงจำเป็นต้องศึกษา

พนักส์ หันนาคินท์ (2546 : 132) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคลจะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่องอย่างไม่มีวันจบสิ้น ทั้งนี้ก็เพิ่มพูนและ

ปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพื่อผลงานของสถาบันเอง และทั้งเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น ๆ อันถือได้ว่า เป็นความต้องการพื้นฐานโดยทั่วไปของมนุษย์ทุกคน

อำนวยการ แสงสว่าง (2546 : 35) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผน เพื่อจัดหามูลค่าที่ดีที่สุดมีคุณภาพมาเป็นบุคลากรที่ดีขององค์การ
2. ช่วยจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานที่ต้องทำและปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด ตลอดจนช่วยประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร เพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้
3. ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานโดยวิธีการฝึกอบรมทางวิชาการ เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงานให้มากขึ้น
4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกระดับภายในองค์การอย่างทั่วถึง โดยอาศัยกลยุทธ์และศิลปะแห่งการจัดการ
5. ช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์การให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความรักความสามัคคี ขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาท การอิจฉาเอารัดเอาเปรียบกัน ช่วยทำให้องค์การเป็นสังคมที่มีความสงบสุข บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยทั่วกัน

พยอม วงศ์สารศรี (2548 : 5-6) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโตเพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น
2. ช่วยให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ งานและคน งานเป็นภารกิจที่ต้องกระทำให้สำเร็จ แต่การจะดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงและมีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความสามารถความถนัดกับงานที่ปฏิบัติ กล่าวได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่งในองค์การเพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของการบริหาร คนมีคุณภาพมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานย่อมส่งผลถึงความสำเร็จในการบริหารงานด้านอื่นๆและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรซึ่งถือว่าเป็นงานสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

3. หลักการบริหารงานบุคคล

หลักการบริหารงานบุคคลนั้นมีความสำคัญมาก ผู้บริหารจะได้ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ได้มีนักวิชาการให้หลักการในการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

ชุ่มศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 18-19) กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลว่าการบริหารงานในสภาพที่ได้มีการวิวัฒนาการมาถึงปัจจุบันได้ประยุกต์เอาความก้าวหน้าทางด้านการบริหารมาประกอบหลักการบริหารบุคคลด้วยการบริหารบุคคลแผนใหม่จึงยึดหลักการสำคัญ 12 ประการคือ

1. หลักความเสมอภาคคือยึดถือการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกับสำหรับผู้ที่มีความคุณสมบัติตามที่ต้องการในการสมัครเข้าทำงานโดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องฐานะเพศผิวศาสนาเป็นการเปิดรับสมัครทั่วไป
2. หลักความสามารถคือการยึดถือความรู้ความสามารถถือหลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานรวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง
3. หลักแห่งความมั่นคงคือการทำงานเป็นอาชีพมั่นคงถาวรการจะให้ออกจากงานต้องมีเหตุผลเมื่อพ้นจากงานแล้วโดยไม่มีผลตอผลตอบแทนที่ดำรงชีวิตได้ตามสมควรแก่อัตภาพ
4. หลักความเป็นกลางทางการเมืองคือข้าราชการประจำจะต้องไม่ฝักใฝ่ทางการเมืองมุ่งปฏิบัติงานให้เกิดผลต่อประชาชนตามนโยบายของรัฐบาลและในการปฏิบัติงานนั้นข้าราชการประจำมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมืองหรืออยู่ใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใดๆ
5. หลักการพัฒนาได้แก่การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรโดยการให้ศึกษาอบรมจัดระบบการนิเทศและตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อให้เกิด

ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานตลอดจนการจัดระบบการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม

6. หลักแห่งความเหมาะสมเป็นหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงานโดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิความรู้ความสามารถและความถนัดของคน

7. หลักความยุติธรรมเป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลโดยละเว้นจากการเลือกที่รักมักที่ชังมีการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบโดยยึดหลักงานกับเงินเท่ากัน

8. หลักสวัสดิการได้แก่การจัดให้มีสวัสดิการต่างๆที่จะเอื้อในการปฏิบัติงานสามารถอุทิศตนให้กับงานได้เต็มที่เช่นการจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะการรักษาสุขภาพความปลอดภัยและการสงเคราะห์ในด้านต่างๆ

9. หลักเสริมสร้างได้แก่การเสริมสร้างจริยธรรมและคุณธรรมทั้งในทางป้องกันการกระทำผิดและประพฤตินิยมชอบของบุคลากรและการกวาดล้างโทษผู้กระทำผิด

10. หลักมนุษยสัมพันธ์ได้แก่การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคนโดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงานโดยการเสริมสร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน

11. หลักประสิทธิภาพถือว่าการทำงานใดจะต้องทำให้เกิดผลดีที่สุดโดยใช้คนเวลาและค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดการจะกระทำเช่นนี้ได้จะต้องมีการวางแผนการประสานงานการจัดแบ่งหน้าที่รวมทั้งวิธีทำงานที่ดี

12. หลักการศึกษาวิจัยการบริหารบุคคลจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอระบบบริหารบุคคลที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่างๆเพื่อจะได้นำวิทยาการก้าวหน้าต่างๆมาใช้ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

เสนาะ ตีเยาว์ (2539 : 40 – 42) ได้กำหนดหลักการบริหารงานบุคคล สรุปได้

ดังนี้

1. ให้มีความเป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าจ้าง ซึ่งในวงการทำงานและสภาพในการทำงาน

2. แจ้งให้พนักงานได้รู้ข่าวคราวเป็นไปต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสียทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง

3. ทำให้คนมีความรู้สึกที่ตนเองมีค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

4. มีความเป็นกันเองกับพนักงาน

5. การจ่ายค่าจ้างและค่าแรงแก่ลูกจ้างไม่ควรจะทำให้ลักษณะเป็นการ “ให้” แต่ควรจ่ายเพราะ “ความสามารถ” ของลูกจ้างเอง

บรยองค์ โตจินดา (2540 : 31) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลว่าผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะพื้นฐาน 4 ด้าน คือ

1. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะที่ใช้ในระดับปฏิบัติการมากที่สุดสำหรับผู้บริหารนั้นควรให้ความรู้ความเข้าใจ เนื่องจากผู้บริหารต้องสามารถแนะนำและสอนงานให้กับพนักงานได้
2. ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) เป็นทักษะที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับบุคคลทุกระดับ เพราะการปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถทำงานได้เพียงลำพัง ต้องมีการประสานงาน การทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะผู้บริหารซึ่งต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กร
3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะการเป็นนักการจัดการทั้งในด้านคนและงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งต้องอาศัยความคิด การไตร่ตรองที่ดี การใช้เหตุผลในการบริหารงาน มีปฏิภาณไหวพริบขจัดข้อผิดพลาดได้อย่างรวดเร็วและสามารถเริ่มคิดหาเป้าหมายใหม่ได้อย่างรวดเร็ว
4. มีทักษะด้านการแสวงหาและการใช้ข้อมูลข่าวสาร (Information Skill) เพื่อการวางแผนและตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ

สมยศ นาวิการ (2544 : 14- 16) ได้กล่าวว่าหลักการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย

1. หลักความเสมอภาพ (Equity) หลักการข้อนี้หมายความว่าคนที่บุคลากรจะได้เข้าทำงานในหน่วยงานใดนั้นผู้ที่มีคุณสมบัติและคุณวุฒิต่างกันตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้มีสิทธิและโอกาสแตกต่างกันนอกจากนี้เจ้าหน้าที่ทุกคนจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันโดยเป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเช่นการบรรจุแต่งตั้งการพิจารณาความดีความชอบการเลื่อนตำแหน่งวินัยและผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นต้น
2. หลักความสามารถ (Competence) ระบบคุณวุฒิต่อความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญเพราะฉะนั้นในหลักการจึงมีแนวความคิดที่จะสรรหาให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถมากที่สุดเลือกให้ได้คนดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดในการวัดความสามารถของบุคลากรที่จะรับเข้าทำงานใช้วิธีการสอบเพื่อกลั่นกรองให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถ นอกจากนี้การบรรจุแต่งตั้งการพิจารณาความดีความชอบการเลื่อนตำแหน่งการเลื่อนระดับหรือการเปลี่ยนแปลงฐานะตำแหน่งที่สูงขึ้นก็พิจารณาถึงความสามารถของบุคคลในการทำงานเป็น

เครื่องพิจารณาทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนอันแน่นอน

3. หลักความมั่นคง (Security) หลักการข้อนี้หมายถึงการรับราชการตามระบบคุณวุฒินั้นข้าราชการจะได้รับความคุ้มครองโดยกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับที่แน่นอนตราบดที่ซึ่งไม่มีความสามารถปฏิบัติงานเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานโดยไม่มีข้อบกพร่องก็สามารถที่จะอยู่ในตำแหน่งได้ตลอดไปผู้บังคับบัญชาจะลงโทษกลั่นแกล้งเป็นส่วนตัวโดยให้ออกจากงานโดยไม่ประจักษ์ความผิดมิได้หลักความมั่นคงมีความมุ่งหมายที่จะให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานของรัฐยึดถือเอาเป็นอาชีพได้ตลอดได้รับความคุ้มครองในขณะที่ทำงานอยู่เช่นเดียวกับประชาชนได้คุ้มครองสิทธิของตนโดยกฎหมายนอกจากนี้หลักความมั่นคงยังรวมถึงการจัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการในรูปแบบต่าง ๆ การส่งเสริมกำลังใจตอบแทนคุณงามความดีรวมทั้งการจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากราชการด้วยซึ่งเป็นวิถีทางหนึ่งที่จะสร้างความมั่นคงทางใจให้กับข้าราชการขณะที่รับราชการและออกจากราชการไปแล้ว

4. ความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึงข้าราชการไม่ผูกพันพรรคการเมืองที่เข้ามาเป็นรัฐบาลหรือไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใดเพราะฉะนั้นไม่ว่ารัฐบาลชุดใดหรือพรรคการเมืองใดเข้ามาบริหารประเทศข้าราชการประจำก็ต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลชุดนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

5. มีองค์การจัดระเบียบควบคุมองค์การกลางเช่นว่านี้มีหน้าที่จัดระเบียบกำหนดกฎเกณฑ์และควบคุมการบริหารงานบุคลากรของประเทศเป็นส่วนรวมให้เป็นไปในระดับเดียวกันองค์การกลางดังกล่าวอย่างข้าราชการพลเรือนทั่วไปในประเทศไทยก็มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) แม้ในประเทศอื่น ๆ หากการบริหารงานบุคลากรของประเทศเป็นไปตามระบบคุณวุฒิก็มีองค์การกลางบริหารงานบุคลากรเช่นเดียวกัน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 171 ; อ้างถึงในพิชิต สุโต. 2554 : 40)

ได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ โดยหลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคลเป็นการจัดให้บุคคลที่เลือกสรรมาเป็นอย่างดีแล้วได้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม ให้เขามีจิตใจทุ่มเทและรับผิดชอบงานโดยการให้ความเป็นธรรมในการกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่งฐานะเงินเดือน ฝึกอบรมให้เขามีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้นตลอดจนจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลให้เขามีขวัญกำลังใจ การบริหารงานบุคคลในปัจจุบันได้วิวัฒนาการมาจากแนวคิดแบบเก่าจากผู้บังคับบัญชาสูงสุดเป็นผู้ออกคำสั่งแต่เพียงฝ่ายเดียวมาเป็นให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาขององค์การ มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

การดำเนินงานต้องมีการวางแผน มีระบบงาน และกำหนดวิธีการขึ้นอย่างรัดกุม โดยนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาใช้เพื่อกำหนดระบบการทำงานที่เหมาะสม การวัดผลงาน ระบบค่าจ้างจะต้องมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน

2. งานทางด้านสวัสดิการ (Welfare Management) เป็นการช่วยเหลือ

ทางด้านสวัสดิการทั่วไป ได้แก่ สุขภาพอนามัย ความช่วยเหลือทางสังคมและสภาพการทำงาน เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรในองค์การมีความพอใจในงานและส่งผลต่อการตั้งใจทำงาน

3. การบริหารงานจ้างงาน (Employment Management)

เป็นหน่วยงานหนึ่งในองค์การที่ถูกจัดตั้งขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่รับคนเข้าทำงาน เลือกคนงาน บรรจุ แต่งตั้งการเก็บบันทึกเกี่ยวกับคนงาน การฝึกอบรมและสวัสดิการ เป็นต้น

4. จิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial Psychology) เป็นการศึกษา

ถึงพฤติกรรมของคนแต่ละคน ธรรมชาติของคนและการกระตุ้นให้คนทำงานตามความเสมอภาคของตน ซึ่งเป็นประโยชน์ในการคัดเลือก อบรม การบรรจุการส่งเสริมสมรรถภาพของคน และการแก้ปัญหาอย่างอื่นเกี่ยวกับคน

5. สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) เป็นการจัดให้มีการ

ดูแลและประกันทางด้านสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน คือ ให้คนงานมีประกันอุบัติเหตุได้รับการพยาบาล เมื่อได้รับการบาดเจ็บ มีรายได้เลี้ยงตัวขณะที่ได้รับการรักษาและไม่สามารถทำงานได้หรือกรณีทุพพลภาพ

6. ระบบสหภาพแรงงาน (Unionism) เป็นการรวมกลุ่มของฝ่ายพนักงาน ใน

รูปของสมาคมแรงงาน เพื่อก่อให้เกิดอำนาจต่อรองกับนายจ้าง เมื่อเกิดกรณีขัดแย้งสมาคมแรงงานจะเข้ามารับแทนพนักงานเพื่อทำข้อตกลงที่ยุติธรรมทั้งสองฝ่าย

7. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Administration)

เป็นการพิจารณาอัตราค่าจ้างที่จะต้องอาศัยปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น ค่าครองชีพ ลักษณะงาน ความรู้ความสามารถของผู้ใช้แรงงาน และระดับการจ้างทั่ว ๆ ไปในตลาดแรงงาน เพื่อให้ลูกจ้างได้รู้ล่วงหน้าว่าโครงสร้างของค่าจ้างและเงินเดือนเป็นอย่างไร

8. การพัฒนาและการฝึกอบรม (Development and Training)

ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้เกิดการแข่งขันและเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในความสามารถของการทำงานให้มากขึ้น จึงจำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมทั้งระดับผู้ปฏิบัติการและผู้บริหาร

สรุปได้ว่า หลักการบริหารงานบุคคล เป็นเรื่องที่ต้องใช้เทคนิควิธีการต้องอาศัยหลักความรู้ความสามารถมีความยุติธรรมมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดียึดหลักแห่งประชาธิปไตยมีการพัฒนา

และการให้ขวัญกำลังใจแก่บุคลากรรวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานจึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์การ

4. ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารต้องดำเนินการให้สามารถปฏิบัติงานให้ตอบสนองกับภารกิจสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวภายใต้กฎระเบียบข้าราชการครู การบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายกว้างขวางได้มีนักวิชาการและนักบริหารได้ให้ทัศนะแนวความคิดเกี่ยวกับขอบข่ายงานบุคคลแตกต่างกัน ดังนี้

ซารี มณีศรี (2538 : 177) ได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การเจรจาต่อรอง
3. การสรรหา
4. การคัดเลือก
5. การบรรจุแต่งตั้ง
6. การประเมิน
7. การพัฒนาบุคลากร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

8. ผลประโยชน์ตอบแทน
9. ความยุติธรรม

สมาน รังสิโยภุชณ์ (2541 : 32) กล่าวว่าขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 12 ด้าน ดังนี้

1. การวางนโยบายออกกฎหมายระเบียบและข้อบังคับ
2. การวางแผนกำลังคน
3. การกำหนดตำแหน่ง
4. การกำหนดเงินเดือน
5. การสรรหาบุคลากร
6. การบรรจุและแต่งตั้ง
7. การจัดทะเบียนประวัติ
8. การพัฒนาบุคลากร
9. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ
10. วินัยและกาดำเนินการตามระเบียบวินัย

11. การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

12. การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2542 : 37) กล่าวว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 4 ด้าน ดังนี้

1. การคัดเลือกและการสรรหาบุคลากร
2. การบำรุงรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้บุคคลพ้นจากงาน

ดนัย เทียนพุดม (2543 : 16) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล
2. การสรรหาและคัดเลือก
3. การฝึกอบรมและพัฒนา
4. การประเมินผลงาน
5. การแต่งตั้งและเลื่อนตำแหน่ง
6. การแรงงานสัมพันธ์
7. ค่าตอบแทนและประโยชน์เพิ่ม

สมยศ นาวิการ (2544 : 450) กล่าวว่าขอบข่ายการบริหารงานบุคคลประกอบด้วยขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของความต่อเนื่องดังต่อไปนี้คือ

1. การวางแผนทรัพยากรกำลังคน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การแนะนำเข้าทำงานและการปฐมนิเทศ
5. การฝึกอบรมและการพัฒนา
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การโยกย้ายการเลื่อนตำแหน่งการลดตำแหน่ง
8. การพ้นจากงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51) ขอบข่าย/ภารกิจการบริหารงานบุคคล

มี 5 ด้านคือ

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

4. วินัยและการรักษาวินัย

5. การออกจากราชการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 37) กล่าวว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 8 ด้าน ดังนี้

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน เพื่อจัดตำแหน่งงาน
2. การวางแผนกำลังคน
3. การสรรหาและการคัดเลือก
4. การปฐมนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การอบรมและพัฒนา
6. การบำรุงรักษาทางสุขภาพและความปลอดภัย
7. การจ่ายค่าตอบแทน
8. การใช้วินัยและการควบคุม

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษามีขอบข่ายการดำเนินการ ดังนี้ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการวินัยและการรักษาวินัยการออกจากราชการ

5. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามระเบียบปฏิบัติกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาให้ดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลเกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนามีความรู้ความสามารถมีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการวินัยและการรักษาวินัยและการออกจากราชการรายละเอียด ดังนี้

5.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

เป็นการคาดคะเนความต้องการกำลังของหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า ต้องการจะใช้คนในตำแหน่งอะไร ระดับใด จำนวนเท่าไร และจะสรรหาคคนเหล่านั้นมาได้จากไหน ตลอดจนจนถึงการวางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งดังนี้

สมยศ นาวิการ (2545 : 450) กล่าวว่า การวางแผนกำลังและการกำหนดตำแหน่งว่าการวางแผนกำลังคนถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อเป็นหลักประกันว่าความต้องการกำลังคนขององค์การจะเป็นไปโดยไม่มีอุปสรรค การวางแผนต้องอาศัยการวิเคราะห์ความต้องการทักษะในขณะนี้และที่คาดหมายไว้ ตำแหน่งหน้าที่ว่างและที่ขยาย และการลดขนาดของแผน ผลที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์เหล่านี้คือ แผนงานจะถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อการดำเนินการของขั้นตอนอื่นๆ ของกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยปกติการวางแผนกำลังคนจะครอบคลุมระยะเวลาตั้งแต่หกเดือนถึงห้าปีในอนาคต

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 354) กล่าวว่า การวางแผนกำลังและการกำหนดตำแหน่ง หมายถึง ผู้บริหารจะต้องทำการวางแผนและคาดการณ์ว่าในอนาคต องค์การจะมีความต้องการตัวบุคคลที่จะเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นจำนวนมากน้อยเพียงใดและตัวบุคคลเหล่านั้นจำเป็นจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร การที่จะทราบจำนวนและคุณสมบัติของบุคคลนั้น ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ต่าง ๆ โดยละเอียด

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 53) ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ดังนี้

1. การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน
2. การกำหนดตำแหน่งมีแนวทางปฏิบัติ คือ

2.1 สถานศึกษาจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา

2.2 นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อนำเสนออ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาและหรืออ.ค.ศ. แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติ

3. การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะ

ข้าราชการครู

3.1 สถานศึกษาขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งขอเลื่อนวิทยฐานะขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.2 ประเมินเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะขอเปลี่ยนแปลงเงินเดือน ตำแหน่งที่กำหนดตำแหน่งเพิ่มข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.3 ส่งคำขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่งเพื่อเลื่อนวิทยฐานะขอเปลี่ยนแปลงเงินเดือนตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติและเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

สรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง หมายถึง เป็นการวิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา การจัดทำอัตรากำลังข้าราชการครูในโรงเรียน การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการวางแผนอัตรากำลัง การจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครู การจัดทำคู่มือและโครงสร้างการบริหารงานและมีการวิเคราะห์ปริมาณงานในสถานศึกษา เพื่อวางแผนถึงความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติเข้ามาทำงาน และการกำหนดตำแหน่ง

5.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง เป็นการคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบ เป็นกระบวนการที่เริ่มจากการวางแผนกำลังคน การนำคนเข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งการปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งเพื่อให้เกิดประโยชน์กับสถานศึกษามากที่สุด

สมาน รังสิโยภุชณ์ (2544 : 62) กล่าวถึงความสำคัญของการสรรหาบุคคลเข้ามารับราชการว่าเป็นหลักสำคัญของการบริหารงานบุคคลโดยมี 2 นโยบายดังนี้

1. นโยบายระบบเปิด เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมตามเกณฑ์ที่ต้องการเข้ามาสมัครเสมอภาคทุกคนรับสมัครตลอดเวลาแม้จะมีตำแหน่งว่างหรือไม่ก็ตาม และเปิดโอกาสทุกคนที่มีประสบการณ์และความชำนาญเข้ามาสมัครทำงานได้ แม้ระดับการศึกษาไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด

2. นโยบายปิดเป็นการเปิดโอกาสให้เฉพาะผู้สำเร็จการศึกษาที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ต่ำสุดของระดับนั้น ๆ และรับสมัครบุคคลเข้าทำงานโดยกำหนดคุณสมบัติที่แน่นอนจะไม่พิจารณาถึงประสบการณ์และความชำนาญและจะเปิดรับเฉพาะที่มีตำแหน่งว่างเท่านั้น

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 54) ได้กล่าวถึงการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งไว้ว่า การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งประกอบด้วย

1. ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากรณีได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา แนวทางการปฏิบัติคือ

1.1 การสอบแข่งขันการสอบคัดเลือกและการคัดเลือกในกรณีจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษในตำแหน่งครูผู้ช่วยครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นในสถานศึกษาให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

1.2 การบรรจุแต่งตั้งผู้อำนวยการหรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูง

2. การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวมีแนวทางการปฏิบัติ

2.1 กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2.2 กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวอื่น

นอกเหนือจาก 1) สถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษาภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

3. การแต่งตั้งย้ายโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.1 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น แนวทางการปฏิบัติ

3.2 การโอนหรือการเปลี่ยนสถานะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นแนวทางการปฏิบัติ (ม.58)

4. การบรรจุกลับเข้ารับราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบ

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) ออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) และลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67) มีแนวทางการปฏิบัติ

4.1 กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) เสนอคำขอของผู้ขอกลับเข้ารับราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา สำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ผู้มีอำนาจตาม มาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

4.2 กรณีออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายในกำหนดเวลาที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติแต่ไม่เกิน 4 ปี ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

4.3 กรณีออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายในกำหนด 180 วัน นับแต่วันพ้นจากราชการทหารให้ผู้มีอำนาจตาม (มาตรา 53) สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

4.4 กรณีลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67) สมัครเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 ที่ต้องการจะรับเข้ารับราชการเสนอเรื่องไปให้ ก.ค.ศ. หรือผู้ที่ ก.ค.ศ. มอบหมายพิจารณาอนุมัติเมื่อได้รับอนุมัติแล้วให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

5. การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่งมีแนวทางการ

ปฏิบัติคือ

5.1 กรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาราชการแทนถ้ามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลายคนให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งรักษาราชการแทนถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้สถานศึกษาเสนอข้าราชการที่เหมาะสมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งข้าราชการในสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน (มาตรา 45 แห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ)

5.2 กรณีตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งใดว่างลงหรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารักษาการในตำแหน่ง (มาตรา 68 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา)

สรุปได้ว่า การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง เป็นการดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และปริมาณเพียงพอที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครู การรักษาราชการแทนและการรักษาการในตำแหน่ง โดยขั้นตอนและแนวทางปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ

5.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 54-55) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย

5.3.1 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.3.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ประกอบด้วยขั้นตอน คือ

5.3.3 การสั่งเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

5.3.4 การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และ

ค่าตอบแทนอื่นให้ดำเนินการตามที่กระทรวงกำหนด

5.3.5 เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

5.3.6 งานทะเบียนประวัติ ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

5.3.7 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

5.3.8 การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

5.3.9 งานขออนุญาตไปต่างประเทศงาน

ขออนุญาตลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่องเชิดชูเกียรติและให้ได้รับเงินวิทยพัฒนาและการจัดสวัสดิการ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ หมายถึง เป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่ทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารมีการดำเนินการปฐมนิเทศก่อนมอบหมายภาระงานที่รับผิดชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน การดำเนินการให้บุคลากรได้การพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ

5.4 วินัยและการรักษาวินัย

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 56) ได้กล่าวถึง วินัยและการรักษาวินัยของข้าราชการครูนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะข้าราชการครูจะต้องมีความประพฤติดีเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคคลในสังคม โดยเฉพาะเป็นแบบอย่างให้กับนักเรียน ถ้าหากข้าราชการครูทำผิดวินัยในเรื่องวินัยและการรักษาวินัยผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางในการปฏิบัติกับครูที่กระทำผิดวินัยในแต่ละกรณี ดังนี้

5.4.1 กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง มีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

5.4.2 กรณีความผิดวินัยร้ายแรง มีแนวทางในการปฏิบัติ ตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน กรณีอันมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตาม หลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

5.4.3 การอุทธรณ์กรณีความผิดวินัย มีแนวทางในการปฏิบัติ กรณีการ อุทธรณ์ความผิดไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ที่ ก.ค.ศ. กำหนด กรณีอุทธรณ์ความผิดร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ยื่น เรื่องขออุทธรณ์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด

5.4.4 การร้องทุกข์ มีแนวทางในการปฏิบัติ กรณีข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาถูกสั่งให้ออกจากราชการให้ร้องทุกข์ต่อ ก.ค.ศ.ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ ได้รับแจ้งคำสั่ง กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไม่ได้ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความ คับข้องใจเนื่องมาจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทาง วินัย ให้ร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี

5.4.5 การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย มีแนวทางในการ ปฏิบัติ ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดำเนินการให้ ความรู้ ฝึกอบรม การสร้างขวัญกำลังใจ การจูงใจ ฯลฯ ในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึกและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา หมั่นสังเกตตรวจสอบ ดูแลเอาใจใส่ ป้องกันและ ชจัดเหตุเพื่อมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยตามควรแก่กรณี

สรุปได้ว่า วินัยและการรักษาวินัย หมายถึง การควบคุมตนเองให้ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ การลาทุกประเภท การรักษาระเบียบวินัย อย่างเคร่งครัดอยู่เสมอ มีการจัดอบรมให้ความรู้ด้านวินัย มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ สอบสวนหาความจริงกรณีข้าราชการกระทำผิดวินัย การร้องเรียน

5.5 การออกจากราชการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 56-57) ได้กล่าวถึงการออกจากราชการ ไว้ว่า การออกจากราชการหรือการพ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการหรือการพ้นจากงานเป็น กระบวนการบริหารงานบุคคลขั้นสุดท้ายเพราะเป็นการที่บุคลากรในหน่วยงานพ้นจากหน้าที่การ งานและส่วนใหญ่ จะหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานนั้น ๆ งานการออกจากราชการ ประกอบด้วย

5.5.1 การลาออกจากราชการ มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการของครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น รายงานการขออนุญาตการลาออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.5.2 การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด

5.5.3 การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

1) สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น

2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการหากภายหลังปรากฏว่าขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.5.4 การให้ออกจากราชการไว้ก่อน มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนในกรณีที่ครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง จนถูกคณะกรรมการสอบสวน หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำผิดทางอาญา (เว้นแต่ได้กระทำผิดโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ)

2) รายงานการสั่งพักราชการหรือการให้ออกจากราชการไว้ก่อนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.5.5 การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทนดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด และรายงานการออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานอกจากดำเนินการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. แล้วยังสามารถดำเนินการได้ ดังต่อไปนี้ คือ

5.5.6 กรณีมีมลทินมัวหมอง มีแนวทางในการปฏิบัติ

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรง กรณีมีเหตุอันสมควรสงสัยอย่างยิ่งว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้มีการกระทำ ความผิดวินัยอย่างร้ายแรงแต่การสอบสวนไม่ได้ความแน่ชัดพอที่สั่งลงโทษวินัยอย่างร้ายแรง ถ้าให้รับราชการต่อไปจะทำให้เสียหายต่อทางราชการอย่างร้ายแรง

2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

3) เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการ เพราะมีมลทินหรือมีวามองกรณีที่สอบสวนข้างต้น ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

5.5.7 กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ สรุปได้ว่า การออกจากราชการ หมายถึง การที่ข้าราชการครุภัณฑ์สภาพการเป็นข้าราชการ จากกรณีไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม การถูกลงโทษทางวินัยการลาออกจากราชการ การเกษียณอายุราชการ ทุพพลภาพ และถึงแก่กรรม

การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 มีอำเภอในเขตบริการ 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอท่าบ่อ อำเภอศรีเชียงใหม่ อำเภอสังคม อำเภอสระใคร และอำเภอโพธิ์ตาก มีโรงเรียนในเขตพื้นที่จำนวน 160 โรงเรียน จำนวนข้าราชการครู 1,521 คน จำนวนผู้บริหาร 181 คน จำนวนนักเรียน 27,002 คน จัดการศึกษาภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1

วิสัยทัศน์ภายในปี 2558 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 เป็นหน่วยงานจัด ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการศึกษาภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีคุณภาพ มีการบริหารจัดการองค์กร โดยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาที่มาตรฐาน บุคลากรในสังกัดได้รับการพัฒนาสมรรถนะเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

พันธกิจ ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนทุกกลุ่มอายุได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง พัฒนาการจัดการศึกษาภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่สถานศึกษาในสังกัดให้มีคุณภาพตามมาตรฐานพัฒนาบุคลากรในสังกัดให้มีสมรรถนะสูงเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษาให้ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้และผู้รับบริการ พัฒนาประสิทธิภาพและการบริหารจัดการองค์กรตามมาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐ

เป้าประสงค์ ผู้เรียนในเขตบริการทุกคนได้เข้ารับการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพ สถานศึกษาในสังกัดได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน และได้รับการรับรองคุณภาพจาก สมศ. ทุกโรง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน และเจ้าหน้าที่ในสังกัดทุกคนได้รับการพัฒนาความสามารถเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนภายในปี พ.ศ. 2558 สถานศึกษาทุกแห่งมีและใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม การศึกษาที่ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้และผู้รับบริการ หน่วยงานในสังกัดมีระบบการพัฒนาบุคคลและองค์กรที่มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐทุกองค์กร

กลยุทธ์ พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ (Raising the bar) ปลูกฝังคุณธรรมความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Moral and Ethics) ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงและลดความเหลื่อมล้ำ ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ (Filling the gap) พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Teacher Enhancement) พัฒนาการบริหารจัดการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษา (Good Governance) (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาหนองคาย เขต 1. 2556 ข : เว็บไซต์)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ศุภกิจ สานุสัจย์ (2546 : 97) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอนจำแนกตามประสบการณ์ในการสอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบจำแนกตามประสบการณ์ในการสอน พบว่าครูผู้สอนมี ประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดต่าง ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ความพึงพอใจฝึกการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบจำแนกตามประสบการณ์ในการสอน พบว่า ครูผู้สอนมี ประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่าง ๆ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ผล การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจ

ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วิจลน์ โภษาแสง (2548 : 89) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอนแบบแลกเปลี่ยนโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง และแบบเปลี่ยนสภาพโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ขนาดแตกต่างกันโดยรวมไม่แตกต่างกัน ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกโดยรวมและรายด้าน ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา

ฤกษ์ชัย ใจคำปัน (2549 : 44-46) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา อำเภอจอมทองเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ผลการศึกษาพบว่าสภาพการบริหารงานบุคลากรมีการวางแผนใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุดมีการใช้แผนปฏิบัติงานควบคู่กับการทำงานมีการแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนโดยทำเป็นคำสั่งมีการประชุมชี้แจงบุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงานส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระมีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรมเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรมส่วนปัญหาที่พบคือบุคลากรไม่เพียงพอจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถไม่ได้วางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้าการจัดสวัสดิการมีน้อยและไม่ทั่วถึงและขาดการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ปัญหาคือควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อหน่วยงานต้นสังกัดควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอควรสร้างขวัญและกำลังใจตามโอกาสอันสมควรและควรมีการวางแผนการประเมินผลและการปฏิบัติงานของบุคลากร

วิทยา ศรีจันทร์หล้า (2553 : 62-63) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่าสภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยภาพรวมมีสภาพอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีสภาพสูงสุด คือ ด้านการวางแผน อัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง รองลงมา คือ ด้านการสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง ส่วนด้านที่มีสภาพต่ำสุด คือ ด้านการลาออกจากราชการปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านด้านที่มีปัญหาสูงสุด คือ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ รองลงมา คือ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ส่วนด้านที่มีปัญหาลดต่ำสุดคือด้านการลาออกจากราชการ

ชาญชัย ไชยคำภา (2551 : 83) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดหนองคายพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก อยู่ในระดับมากทุกด้าน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ด้านกระตุ้นการใช้จ่ายเงิน อยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นการใช้จ่ายเงิน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านไม่มีความสัมพันธ์กัน เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมกับประสิทธิผลของโรงเรียน ด้านผู้เรียน ด้านครูและด้านผู้บริหาร พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน

อัจฉรา วรฤทธิ (2553 : 114) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1-3 กรอบแนวคิดของเลทท์วูดและเจนซี (Leithwood & Jantzi. 1996 : 26-27) ในภาพรวมพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่มด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการกระตุ้นการใช้จ่ายเงิน ด้านการสนับสนุนเป็นรายบุคคล ด้านการตั้งความคาดหวังของผลงานไว้สูงกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงด้านการสนับสนุนเป็นรายบุคคลรองลงมาคือด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่มกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดและสามารถจำแนกผลการศึกษาออกเป็นรายด้านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่ามีสัมพันธ์กันทางบวกที่ระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ที่ระดับซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ณัชฎาณูซ สุตซาดี (2553 : 98) ซึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนเปลื่องของผู้นำบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรจังหวัดขอนแก่นพบว่าผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรจังหวัดขอนแก่นมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนเปลื่องในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบค่าเฉลี่ยเรียงตามมากไปน้อยดังนี้ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านการสร้างแรงบันดาลใจด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีการปฏิบัติสูงที่สุดและการกระตุ้นการใช้ปัญญาส่วนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนเปลื่องของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรจังหวัดขอนแก่นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรจังหวัดขอนแก่น

พิชิต สุตโต (2554 : 83) ได้ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการการดำเนินงานธุรการของสถานศึกษาการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งวินัยและการรักษาวินัยและการออกจากราชการ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ไมเออร์ (Meier. 2001 : 56) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในรัฐแคลิฟอร์เนียตอนเหนือ พบว่า การบริหารงานบุคคลผู้บริหารควรกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร การพัฒนาบุคลากรต้องจัดอบรมให้ความรู้ หลักการและวิธีทำงานให้ทันกับเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอและพัฒนาระบบการทำงาน ปรับปรุงการทำงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากร การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่จะแก้ไขความขัดแย้งได้ดี ผู้บริหารต้องสร้างความศรัทธาและความจริงใจต่อบุคลากรและใช้ระเบียบในการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากรอย่างเหมาะสม

แคลท์เวลล์ (Cantwell. 2003 : 68) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนปฏิสัมพันธ์ของครูและธรรมเนียมโรงเรียนจากข้อมูล 3 ปี ของการประเมินโรงเรียนในรัฐเพนซิลวาเนีย จุดมุ่งหมายของการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ของพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียน พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียน

พฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ของครู ธรรมเนียมโรงเรียนและข้อมูล 3 ปี ของการประเมินนักเรียนระดับที่ 5 รัฐเพนซิลวาเนีย โรงเรียนแต่ละโรงเรียนจะถูกจัดอยู่ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จโดยจะใช้รูปแบบชุมชนแวดล้อมเดียวกันกลุ่ม 20 โรงเรียน ได้ตรวจสอบความรู้ของผู้อำนวยการโรงเรียนและครู ในเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียน พฤติกรรมการปฏิสัมพันธ์ของครูและธรรมเนียมโรงเรียนด้วยคำถาม 12 ข้อ กลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จรับรู้องค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญมากกว่ากลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ กับกลุ่มโรงเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จ

ชวู (Chew, 2004 : 53) ได้ศึกษาเรื่องการปฏิบัติตามวิธีการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยโดยส่วนรวมและจำแนกตามขนาดมหาวิทยาลัย มีการปฏิบัติตามวิธีการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยโดยภาพรวมและรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาทีมงาน ด้านการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน และด้านการประเมินและวิจัยในชั้นเรียน อยู่ในระดับปานกลาง และอีก 2 ด้าน คือด้านการฝึกอบรมและด้านการประเมินผลและการวิจัยในชั้นเรียนอยู่ในระดับมาก

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยดังกล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิจัยจากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบ่งได้ 4 ด้าน มาเป็นตัวแปรได้แก่ 1) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4) การสร้างแรงบันดาลใจ นำกรอบการบริหารงานบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มี 5 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย และ 5) ด้านการออกจากราชการ