

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
กับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา
สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ
ของ
นางสุดหยั บัณญศิริวรรณ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2548

นางสุดททัย เบ็ญจศิริวรรณ. (2548). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของ
ผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงาน
เขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ . อาจารย์ที่ปรึกษา
สารนิพนธ์ : อาจารย์ดร. มารศรี สุธานี.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน
ใน 5 ด้านได้แก่ ด้านกำหนดความต้องการบุคลากร ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
ด้านควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากร ด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร และด้าน
การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ
ของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขต
ราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา
สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 88 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ
แบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ซึ่ง
แบ่งเป็น 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2
สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับ
การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ
ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร มี
การบริหารงานบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าส่วนใหญ่อยู่ใน
ระดับมาก ยกเว้นด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง
2. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงาน
บุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับการกำหนดความต้องการ
บุคลากรมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์เท่ากับ .22 ส่วนพฤติกรรมผู้นำด้วยมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับการจัดบุคลากร
เข้าปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์เท่ากับ .34
และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งประสิทธิผลมีความสัมพันธ์ กับการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .24

A STUDY ON RELATIONSHIP OF ADMINISTRATORS ' LEADERSHIP BEHAVIOR
AND PERSONNEL ADMINISTRATION IN PRIMARY SCHOOLS OF
RATCHATAVEE DISTRICT, UNDER THE JURISDICTION OF
THE BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION

AN ABSTRACT
BY
MRS. SUDHATAI BENJASIRIWAN

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University
May 2005

Mrs.Sudhatai Benjasiriwan . (2005). *A Study on Relationship of Administrators' Leadership Behavior and Personnel Adiministration in Primary Schools of Ratchatavee District, under the Jurisdiction of The Bangkok Metropolitan Administration*. Master's Project. M.Ed. (Educational Administration). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor : Dr. Marasri Suthaniti.

The purpose of this study was two-fold. First, it aimed to investigate school ' personnel administration on 5 aspects, namely, personnel – manpower, personnel recruitment, personnel control, monitoring, and supervision, personnel development and maintenance, and personnel's performance evaluation, second, to examine the relationship between administrators's leadership behavior and personnel administration. The samples consisted of 88 teachers in Primary Schools of Ratchatavee District under The Jurisdiction of The Bangkok Metropolitan Administration. The instrument for collecting data included questionnaire with 3 parts, part 1; respondent's personal data, part 2: Concerning administrator's leadership behavior and part 3: concerning personnel administration. Then data were analyzed by percentage, mean, standard deviation, and Pearson Product Moment Correlation Coefficient.

Major findings were as follows:

1. Personnel administration was high in its entirety. In consideration of individual aspect, it was found that every aspect was high, except the personnel's performance evaluation was moderate.
2. The relationship between leadership behavior and personnel administration in primary schools' administrators, it was found that task – oriented behavior was significantly related at .05 level to personnel – manpower ($r=.22$) whereas relation – oriented behavior was significantly related at .05 level to personnel recruitment ($r=.34$), and achievent – oriented behavior was significantly related at .05 level to personnel recruitment ($r=.24$).

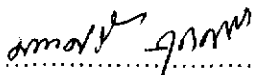
การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
กับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา
สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร

สารนิพนธ์
ของ
นางสุดหทัย เบ็ญจศิริวรรณ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2548

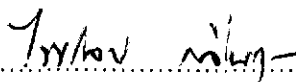
อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ
ได้พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



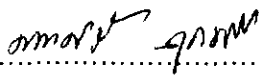
(อาจารย์ ดร.มารศรี สุธานี)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

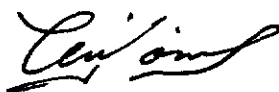
คณะกรรมการสอบ



.....ประธาน
(อาจารย์ ดร.มารศรี สุธานี)

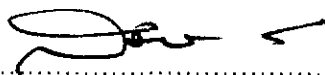


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศวรงค์)



.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ไพบูลย์ อ่อนมั่ง)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย ชูชาติ)

วันที่ 18 พฤษภาคม พ.ศ. 2548

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูง จากอาจารย์ ดร.มารศรี สุธานี อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ให้คำปรึกษาพร้อมทั้งข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับงานวิจัย ซึ่งท่านอาจารย์ได้กรุณาให้กำลังใจและเวลาแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ แสงศักดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ไพบุลย์ อ่อนมั่ง และอาจารย์สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ คณะกรรมการพิจารณาโครงการสารนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้ให้คำแนะนำ ชี้แนวทางที่เป็นประโยชน์และให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีในการจัดทำสารนิพนธ์ จนสำเร็จด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ แสงศักดิ์ อาจารย์อุดมศักดิ์ นาคี หัวหน้าฝ่ายทดสอบและประเมินผลกองวิชาการ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร นายอำนาจ ช่างเวียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดไผ่ตัน สำนักงานเขตพญาไท กรุงเทพมหานคร นางวรวิรุฬห์ รุ่งเจริญ ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนลุมพินี สำนักงานเขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร และอาจารย์สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแก้ไขแบบสอบถามให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบคุณในความร่วมมือของครูในโรงเรียน สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร ทุกท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

คุณค่าและประโยชน์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นสิ่งบูชาพระคุณบิดา มารดาและบูรพาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย

สุดหทัย เบ็ญจศิริวรรณ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	4
ตัวแปรที่ศึกษา.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
สมมุติฐานของการวิจัย.....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร.....	8
อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ.....	8
การบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร.....	9
ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ.....	10
พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน.....	11
ด้านมุ่งงาน.....	16
ด้านมุ่งสัมพันธ์.....	17
ด้านมุ่งประสิทธิผล.....	17
การบริหารงานบุคลากร.....	18
ความหมายของการบริหารงานบุคลากร.....	18
ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร.....	20
หลักการบริหารงานบุคลากร.....	21
ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากร.....	24
การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร... ..	25
การกำหนดความต้องการบุคลากร.....	25
การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน.....	28
การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร.....	30
การพัฒนาและข้าราชการบุคลากร.....	34
การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร.....	42

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการบริหารงานบุคลากร.....	47
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	49
งานวิจัยในประเทศ.....	49
งานวิจัยต่างประเทศ.....	51
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	54
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	54
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	55
การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
การนำเสนอข้อมูล.....	61
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
5 สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	74
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	74
สมมติฐานของการวิจัย.....	74
วิธีการดำเนินการวิจัย.....	74
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
อภิปรายผล.....	76
ข้อเสนอแนะ.....	79
บรรณานุกรม.....	81
ภาคผนวก.....	88
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	110

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามโรงเรียน สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2547.....	54
2 จำนวนร้อยละ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นครูผู้สอนในโรงเรียน ประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	62
3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้าน.....	63
4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคลากร ด้านการกำหนด ความต้องการบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	64
5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคลากร ด้านการจัดบุคลากร เข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	65
6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคลากร ด้านการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขต ราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	66
7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคลากร ด้านการพัฒนาและ ธำรงรักษาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	67
8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคลากร ด้านการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขต ราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	68
9 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแบบพฤติกรรมมุ่งงาน พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ และพฤติกรรมมุ่งประสิทธิภาพ.....	69
10 ค่าร้อยละของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ พฤติกรรมมุ่งงานของผู้บริหารโรงเรียน.....	70
11 ค่าร้อยละของจำนวนครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีความคิดเห็น เกี่ยวกับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน.....	71
12 ค่าร้อยละของจำนวนครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ พฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน.....	72
13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียนกับ การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา.....	73

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
2 ระบบบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร.....	9
3 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ.....	13
4 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย.....	15
5 แบบกรอกคะแนน.....	57
6 แบบกรอกคะแนนแก้ความอศติ.....	58
7 แบบหาค่าคะแนนส่วนประกอบ.....	58
8 แบบเทียบคะแนนมิติ.....	59

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย เป็นไปอย่างรวดเร็ว เนื่องจากอิทธิพลของความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทำให้เกิดโลกยุคไร้พรมแดน มีการแข่งขันในทุกๆด้าน การที่จะทำให้ประเทศมีความสามารถในการแข่งขันในสังคมโลกได้ จำเป็นต้องพัฒนาคนให้มีคุณภาพ องค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาคน จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำที่ดีด้วย เพราะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อส่วนรวม ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ เป็นบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม โดยใช้ความเป็นผู้นำครองจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี (ทัศนาศ แสงศักดิ์. 2542 : 49) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่พบว่า มีคุณลักษณะที่ดีซ่อนเร้นและทรงอำนาจอยู่ภายในตนเองหลายประการ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545 : 34) ในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ ในการนำไปสู่ จุดมุ่งหมายที่ตั้งงาม (ภาววัฒน์ พันธุ์แพ. 2546 : 9) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักใช้ความสามารถ ใช้ทักษะการบริหารที่มีอยู่ในตัวเองให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด (สมหมาย พรหมทอง. 2545 : 6) ผู้นำเป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ที่นำไปสู่ผลสำเร็จที่ดีและผู้นำในทศวรรษหน้า จะต้องพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความสามารถที่จะทำงานได้เอง ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กร หรือหัวหน้าหน่วยงานอีกต่อไป (พรนพ พุกกะพันธ์. 2544 : 24 , 320)

มนุษย์ทุกคนมีความเป็นผู้นำด้วยกันทั้งนั้น แต่มีส่วนแตกต่างกันคือ แบบผู้นำของแต่ละคนไม่เหมือนกัน บางคนยึดมั่นแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป บางคนจะเปลี่ยนแบบของผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ ผลของการเปลี่ยนแปลงแบบผู้นำนี้ ทำให้ประสิทธิผลของการทำงานแตกต่างกันไป ในสถานการณ์หนึ่งอาจจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพต่ำ จึงอาจสรุปได้ว่าแบบผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กร (สุรพล ศรีแผลง. 2540 : 1 ; อ้างอิงจาก Reddin 1970 : 11 – 17) ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการ คือ ผู้นำ กลุ่มของผู้ตาม และสถานการณ์ (สุจินดา ตรีโกศล. 2543 : 2 ; อ้างอิงจาก Gross. 1964 : 41) พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นเครื่องมือจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน โดยผู้นำหรือหัวหน้าจะทำหน้าที่แนะนำสั่งการ ควบคุม ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายองค์กรโดยส่วนรวม (ภารดี อนันต์นาวี. 2537 : 33) การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีพฤติกรรม ทักษะ และเจตคติที่ถูกต้อง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545 : 167) โดยจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่า มนุษย์เป็นผู้มีสติปัญญา มีอารมณ์อ่อนไหว ต้องการการปฏิบัติที่ดี ทุกคนต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือของหน่วยงาน ยิ่งถ้ารู้ว่าเป็น

ส่วนสำคัญที่ยิ่งภาคภูมิใจ ผู้นำจึงต้องเรียนรู้ถึงจิตใจคน และต้องสร้างบรรยากาศ ที่เอื้ออำนวยให้ทุกคนอยากทำงาน ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำมีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้

จากรายงานผลการวิจัย ของสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 48-49) กล่าวว่า จุดอ่อนที่สำคัญของการศึกษา คือภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จากการประเมินพฤติกรรมด้านการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาร้อยละ 71.40 ไม่ผ่านเกณฑ์ด้านความเป็นผู้นำและจากรายงานการวิจัยของ มนต์วี จุฬาวัดนพล (2543 : 36) ได้กล่าวถึงจุดอ่อนของการศึกษาว่า เป็นเพราะการขาดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 5 (สำนักรับนโยบายและแผน กรุงเทพมหานคร. 2545 : 23) กล่าวว่า ในการดำเนินงานตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานครฉบับที่ 5 แม้จะประสบความสำเร็จเป็นรูปธรรมบางส่วนแล้วก็ตาม แต่ยังมีงานบางส่วนยังไม่บรรลุผลสำเร็จ เนื่องจากประสบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานหลายประการ ได้แก่ ปัญหาด้านบุคลากร เนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายให้ลดขนาดกำลังคนภาครัฐลง โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานหนึ่งของกรุงเทพมหานคร มีหน้าที่จัดการศึกษาให้แก่เยาวชนในสังคม ย่อมได้รับผลกระทบจากการปรับลดอัตรากำลังครูด้วยเช่นกัน

ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายความรับผิดชอบ ในการบริหารงานโรงเรียน คือการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารการเงินและธุรการ การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารอาคารสถานที่ และการบริหารเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ในการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 6 ด้านนี้ ถือว่ามีความสำคัญมากเช่นเดียวกันทุกด้าน แต่งานต่างๆ ในทุกด้านนี้จะดำเนินไปได้และบรรลุเป้าหมายนั้นจำเป็นจะต้องอาศัยอาศัยคนหรือบุคลากร ดังนั้น จึงถือว่าบุคลากร เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อหน่วยงานมาก การบริหารงานบุคลากรจึงถือว่า เป็นหัวใจของการบริหารงานในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการบริหารงานบุคลากร ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ กล่าวคือ การที่จะกำหนดความต้องการบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้เกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด ซึ่งพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ที่มีส่วนทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้ พฤติกรรมความเป็นผู้นำมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรดังที่ สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539 : 148) ได้กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมของผู้นำมีความสำคัญ ต่อสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงานโดยตรง

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ทำวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กับการบริหารงานบุคลากร โดยศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดีน (Reddin's Three Dimensions) ประกอบด้วย มิติมุ่งงาน มิติมุ่งสัมพันธ์ มิติมุ่งประสิทธิผล และศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามขอบข่ายการบริหารงานบุคลากรของสำนักงานการศึกษา

กรุงเทพมหานคร 5 ด้าน คือ ด้านกำหนดความต้องการบุคลากร ด้านจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร ด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะทำได้ทราบถึงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร ว่ามีพฤติกรรมผู้นำแบบใด และมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคลากรอย่างไร เพื่อเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนให้มีพฤติกรรมผู้นำ ที่มีประสิทธิผลและพัฒนาปรับปรุงการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนใน 5 ด้าน คือ ด้านกำหนดความต้องการบุคลากร ด้านจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากร ด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กับการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้ผลการวิจัยเป็นแนวทางในการศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลและพัฒนาปรับปรุงการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานคร สามารถนำข้อมูลจากการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา และวางแผนพัฒนาการบริหารงานบุคลากรต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขตของเนื้อหา ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของ วิลเลียม เจ. เรดดิน (William J. Reddin) โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสิทธิผล และศึกษาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน 5 ด้าน คือ การกำหนดความต้องการบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร การพัฒนาและธำรง

รักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง
พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กับการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี
สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 107 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขต
ราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 88 คน ซึ่งได้มาจากตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ
เครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 : 607 - 610) จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น
(Stratified Random Sampling) โดยใช้โรงเรียนเป็นชั้น และกำหนดผู้ให้ข้อมูลในแต่ละชั้นโดยการ
สุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย
 - 1.1 ด้านมุ่งงาน
 - 1.2 ด้านมุ่งสัมพันธ์
 - 1.3 ด้านมุ่งประสิทธิผล
2. การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี
สังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย
 - 2.1 การกำหนดความต้องการบุคลากร
 - 2.2 การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
 - 2.3 การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร
 - 2.4 การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร
 - 2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการ
บริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร
ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดความต้องการ
บุคลากร การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ติดตาม และการนิเทศบุคลากร
การพัฒนาบุคลากรการธำรงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใน
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยกำหนดความหมายไว้ดังต่อไปนี้

1.1 การกำหนดความต้องการบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการ
วางแผนความต้องการใช้บุคลากรในด้านปริมาณ และคุณสมบัติของบุคลากรไว้ล่วงหน้า
โดยการสำรวจบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน และคาดการณ์บุคลากรที่ต้องการ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มี
คุณสมบัติตรงกับความต้องการของโรงเรียน

1.2 การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน หมายถึง การดำเนินการจัดบุคลากรให้เข้าปฏิบัติงานตรงตามสาขาวิชาเอก ตามความรู้ความสามารถ มีการมอบหมายงานและปฐมนิเทศ เพื่อให้บุคลากรรู้ถึงบทบาทและหน้าที่ของตน

1.3 การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร หมายถึง การดำเนินการจัดระบบการตรวจสอบและรายงานการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำ ช่วยเหลือปรับปรุงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.4 การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการในด้านการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ให้กับบุคลากรในโรงเรียน โดยการจัดการฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การลาศึกษาต่อ รวมทั้งการจัดสวัสดิการ การสร้างขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจ เพื่อให้บุคลากรอยู่ในโรงเรียนอย่างมีความสุข และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หมายถึง การตรวจสอบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากรและผลสำเร็จของงาน อย่างเป็นระบบด้วยความเที่ยงตรง โดยดำเนินการกำหนดผู้รับผิดชอบการประเมิน กำหนดแนวทางการประเมินชัดเจนและมีเครื่องมือประเมินที่เที่ยงตรง เชื่อถือได้

2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มผู้ร่วมงานของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด โดยแบ่งพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนออกเป็น 3 ด้านดังนี้

2.1 พฤติกรรมด้านมุ่งงาน หมายถึง การแสดงออกที่มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ร่วมงานในลักษณะ ที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินงานตามระเบียบแบบแผน การสื่อความหมายที่เป็นระบบและใช้วิธีดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนด

2.2 พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงออกที่มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ร่วมงาน ในลักษณะความเป็นมิตรที่ดี ความไว้วางใจ ความสนใจ ความเอาใจใส่และสร้างความสนิทสนมซึ่งกันและกัน

2.3 พฤติกรรมด้านมุ่งประสิทธิผล หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งให้ความสำคัญของหน่วยงานหรือองค์การ ตามเป้าหมายที่วางไว้ ให้ได้ทั้งงานและความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานเพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ

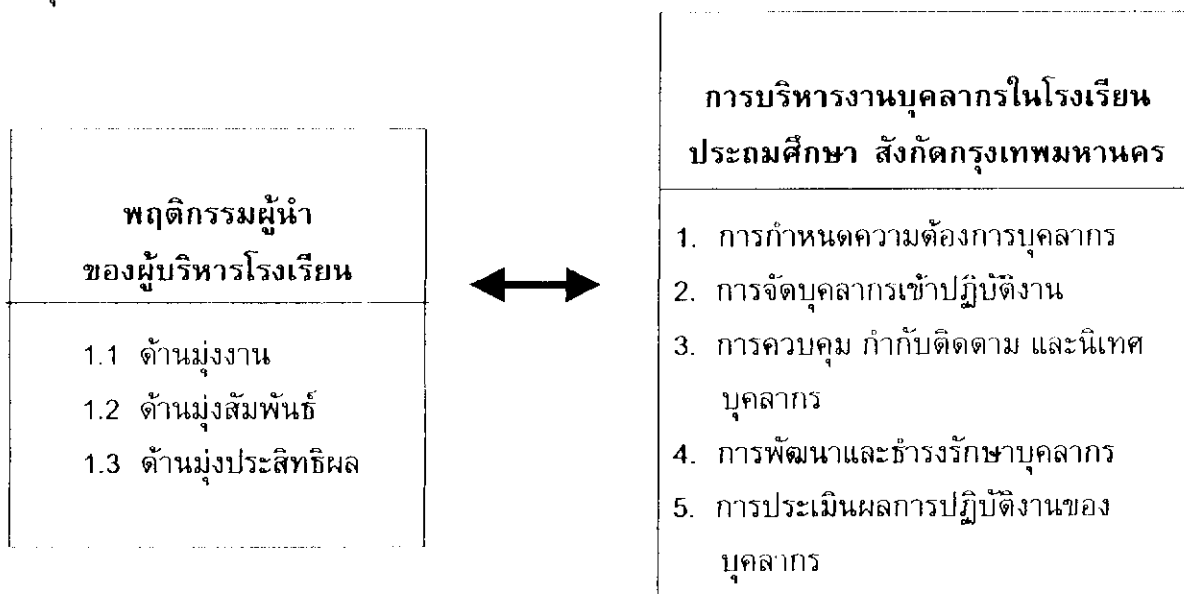
3. โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียนกิ่งเพชร โรงเรียนวัดดิสหงสาราม โรงเรียนวัดพระยาหยั่ง และโรงเรียนทัศนารุณสุนทริการาม

4. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ข้าราชการครูที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหรือรักษาการในตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

5. ครูผู้สอน หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2547

กรอบความคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามทฤษฎี 3 มิติของ เรดดีน (Reddin's Three – Dimension Theory) โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านมุ่งงาน 2) ด้านมุ่งสัมพันธ์ 3) ด้านมุ่งประสิทธิผล (คุณวุฒิ คนฉลาด. 2540 : 81; อ้างอิงจาก Reddin. 1970 : 30) ส่วนการบริหารงานบุคลากร ได้ศึกษาตามขอบข่ายการบริหารบุคลากรของสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2535 : 15 - 17) โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้านคือ 1)การกำหนดความต้องการบุคลากร 2) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน 3) การควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากร 4) การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากรผู้บริหาร ในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัด กรุงเทพมหานคร ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง
2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากรมีความสัมพันธ์กัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยจะได้เสนอสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
 - 1.1 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
 - 1.2 การบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารตามทฤษฎีของเรดติน
 - 3.1 ด้านมุ่งงาน
 - 3.2 ด้านมุ่งสัมพันธ์
 - 3.3 ด้านมุ่งประสิทธิผล
4. การบริหารงานบุคลากร
 - 4.1 ความหมายของการบริหารงานบุคลากร
 - 4.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร
 - 4.3 หลักการบริหารงานบุคลากร
 - 4.4 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากร
5. การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร
 - 5.1 การกำหนดความต้องการบุคลากร
 - 5.2 การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
 - 5.3 การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร
 - 5.4 การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร
 - 5.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
6. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากร
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษา ตั้งแต่เริ่มสถาปนาในปี พ.ศ. 2515 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 335 โดยรับโอนการจัดการศึกษาจาก 2 องค์การ คือ เทศบาลนครหลวงและองค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพมหานคร ซึ่งองค์การทั้งสองได้ถือกำเนิดเป็นการยุบรวมกันและรับโอนการจัดการศึกษา จากเทศบาลกรุงเทพมหานคร ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2480 และองค์การบริหารส่วนจังหวัดทั้งสอง รับโอนการจัดการศึกษามาจากกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อปี พ.ศ. 2509 (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. 2546 : 1 – 2)

1.1 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

การดำเนินการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร เป็นอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 89 (21) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 โดยมีการจัดการศึกษา หลายระดับและหลายรูปแบบ ซึ่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบ คือ (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. 2546 : 18 -- 19)

1.1 การจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา

1.1.1 การจัดในรูปศูนย์เลี้ยงดูเด็กหรือศูนย์พัฒนาเด็ก อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน ซึ่งดำเนินงานในลักษณะ ของการให้ความสนับสนุนชุมชน ที่เปิดดำเนินการและสำนักอนามัย ซึ่งเปิดสถานเลี้ยงเด็กกลางวันและให้การสนับสนุนบ้านเลี้ยงเด็ก

1.1.2 การจัดการศึกษาในระดับอนุบาล 1 มีจำนวน 415 โรงเรียน ระดับอนุบาล 2 จำนวน 426 โรงเรียน

1.2 การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการศึกษาและสำนักงานเขต มีโรงเรียนจำนวน 431 โรงเรียน ซึ่งตั้งกระจายอยู่ทั่วพื้นที่ 50 สำนักงานเขต

1.3 การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย เปิดสอนในโรงเรียนประถมศึกษาของกรุงเทพมหานคร จำนวน 56 โรงเรียน ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการศึกษาและสำนักงานเขต

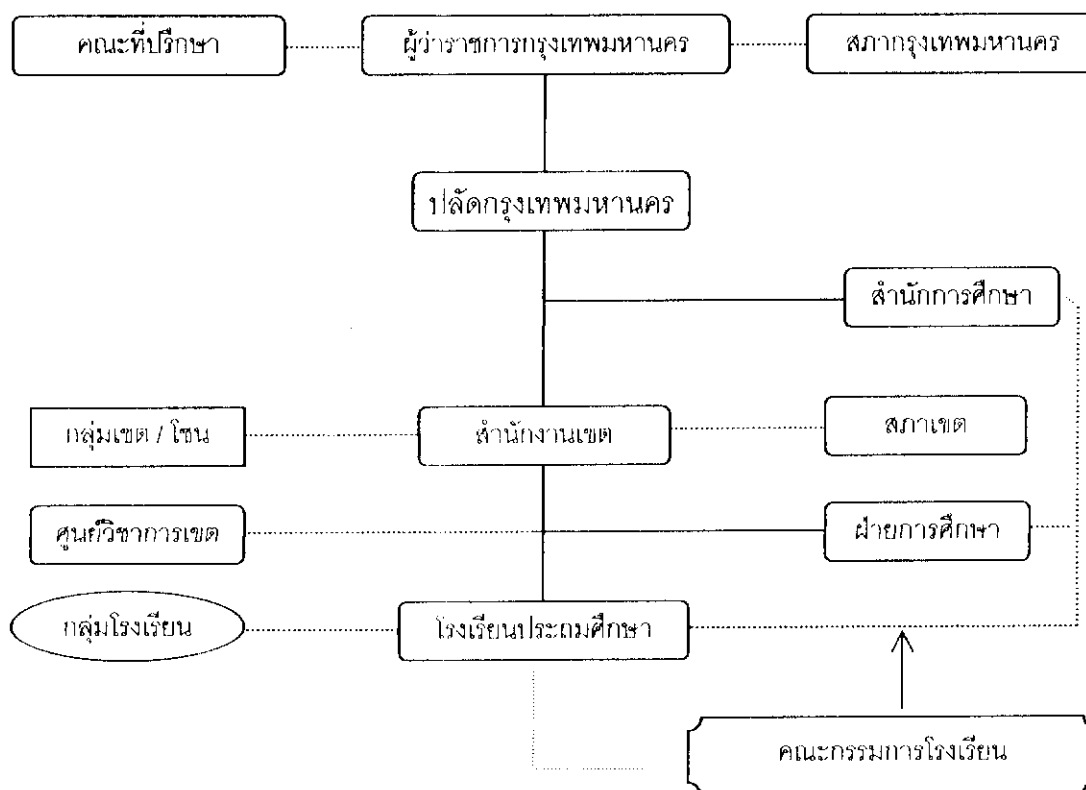
1.4 การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลเพื่อการุณยในความรับผิดชอบของสำนักการแพทย์

1.5 การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้แก่ การฝึกอบรมอาชีพพระยะสั้นในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานครและจัดให้แก่กลุ่มสนใจ ตามความเหมาะสม ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน

1.2 การบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

การบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ในส่วนของการประถมศึกษาจัดในลักษณะของสายการบังคับบัญชา ซึ่งผู้มีอำนาจสูงสุด คือผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ปลัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตและโรงเรียนตามลำดับ โดยมีสำนักการศึกษาเป็นฝ่ายอำนวยการ หรือหน่วยงานที่ปรึกษา ส่งเสริมสนับสนุนในระดับกรุงเทพมหานคร และฝ่ายการศึกษา เป็นส่วนราชการที่ทำหน้าที่

เช่นเดียวกันในระดับสำนักงานเขต ซึ่งแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้ (สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. 2546 ก : 31)



ภาพประกอบ 2 ระบบบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

ที่มา : สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2546). รายงานสถิติการศึกษา. หน้า 4

จากภาพประกอบ 2 สามารถอธิบายได้ว่าโครงสร้างระบบบริหารการศึกษา มีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นผู้บริหารสูงสุดและเป็นฝ่ายการเมือง มีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารกรุงเทพมหานครทุกด้าน เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการกรุงเทพมหานครและลูกจ้างกรุงเทพมหานคร ในสายราชการประจำมีปลัดกรุงเทพมหานคร ดำรงตำแหน่งสูงสุดของข้าราชการประจำ มีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด และตามคำสั่งของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และรับผิดชอบควบคุมดูแลราชการประจำของกรุงเทพมหานคร ให้เป็นไปตามนโยบายของกรุงเทพมหานคร กำกับ เร่งรัด ติดตามผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกรุงเทพมหานคร รวมทั้งเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการกรุงเทพมหานคร และลูกจ้างกรุงเทพมหานคร รองจากผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

สำนักงานเขต มีอำนาจหน้าที่ ในการดำเนินเกี่ยวกับการศึกษา และการอบรมดูแลโรงเรียนประถมศึกษา มีผู้อำนวยการเขตเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และลูกจ้างกรุงเทพมหานครในสังกัดสำนักงานเขต รับผิดชอบการปฏิบัติราชการภายในเขต ส่วนราชการภายในสำนักงานเขตกำหนดให้

มีฝ่ายการศึกษา เป็นที่ปรึกษาและสนับสนุนการบริหารด้านการจัดการศึกษา และโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครถูกกำหนดให้ เป็นส่วนราชการหนึ่งของสำนักงานเขต (สำนัก
การศึกษา กรุงเทพมหานคร. 2546 : 4)

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถแสดงบทบาทในการนำบุคคลอื่นได้ โดยไม่ต้องบังคับแต่
สามารถทำให้บุคคลอื่น ๆ ยอมรับ ศรัทธา ตลอดจนพร้อมที่จะเชื่อตาม ทำตาม อย่างจริงจัง และ
พอใจเสมอ (ปริญญา ดันสกุล. 2543: 34) พฤติกรรมผู้นำ จึงต้องแสดงออกถึงความสามารถในการ
นำกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด (ธีรวัฒน์ สมภมิตร. 2538 : 19) หรือเป็น
การแสดงออก ถึงความสามารถของผู้นำที่เหมาะสม ในการโน้มน้าวจิตใจบุคคลอื่น ให้ทำตามความ
ต้องการของตนเพื่อให้การดำเนินงาน เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ประสพผลสำเร็จและหน่วยงานมี
ความเจริญก้าวหน้า (จันทนา คูหารัตน์. 2544 : 28)

จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัย โอไฮโอ (Ohio State
Leadership Studies) พบว่าพฤติกรรมที่ผู้นำยึดถือปฏิบัติมาก คือพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความ
สัมพันธ์ (Consideration) และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) ซึ่งฮาลพิน (Halpin)
ได้นำไปพัฒนาเป็นแบบสอบถามวัดพฤติกรรมในลำดับต่อมา (ประพันธ์ ทรศนียากร. 2540 : 88;
อ้างอิงจาก Halpin. 1966) ส่วนมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ พบว่าพฤติกรรมผู้นำ
แสดงออกใน 2 แบบคือ แบบมุ่งผลผลิต (Proder – Centered) กับแบบมุ่งคน (Employee –
Centered) ผู้นำแบบยึดผลผลิตจะสร้างมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่ต้องปฏิบัติ
กำหนดขั้นตอนและเทคนิคในการทำงาน ส่วนผู้นำแบบมุ่งคน จะยั่วยุให้ผู้นับตามมีส่วนร่วมในการ
กำหนดเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สนใจความเจริญก้าวหน้าของผู้นับตาม สำหรับ
มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำมี 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Tark Leader) กับ
แบบมุ่งสังคม (Social Leader) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2545 : 50)

ส่วนเคิร์ต เลวิน (Kurt Levin) และคณะได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ แล้วแบ่ง
พฤติกรรมผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style) ผู้นำแบบประชาธิปไตย
(Democratic Style) และผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissing Fair) (ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ. 2546 : 36 - 37)
จากการศึกษาลักษณะ ผู้นำทั้ง 3 แบบ พบว่าแต่ละแบบผู้นำจะแสดงออก ถึงพฤติกรรมที่แตกต่าง
กัน (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2547) ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจของผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำแบบเผด็จการจะวินิจฉัย
สั่งการโดยรวบรัดอำนาจ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้นับตามมีอำนาจเข้าไป มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น
ในการปฏิบัติการ การแก้ปัญหาหรือตัดสินใจใด ๆ ผู้นำประเภทนี้ก็จะทำตัวเป็นผู้กำหนดนโยบาย
จุดมุ่งหมายและสั่งการให้ผู้นับตามปฏิบัติตาม ในลักษณะเบ็ดเสร็จเด็ดขาด ส่วนผู้นำแบบประชาธิปไตย
จะเปิดโอกาสให้ผู้นับตามมีอำนาจ มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดเป้าหมายและวิธีการ ความคิด
เห็นของผู้นับตามมีอำนาจ จะได้รับการยอมรับจากผู้นับตามมีอำนาจ ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนมี
ส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ส่วนผู้นำแบบปล่อยเสรี จะใช้อำนาจบังคับผู้นับตามน้อยมากหรือ

เกือบไม่ใช้เลย โดยให้ผู้ที่บังคับบัญชาที่มีอิสระ ในการทำงานอย่างเต็มที่ ในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจและการแก้ปัญหาต่าง ๆ ผู้นำมีบทบาทน้อยมาก (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542 : 22)

นักวิจัยคนสำคัญอีกคนหนึ่งคือ ฟีดเลอร์ (Fred E. Fiedler) ได้ศึกษาประสิทธิผล ความเป็นผู้นำแล้วพบว่าประสิทธิผลความเป็นผู้นำ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ บุคลิกภาพของผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อผู้นำ ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน ผู้นำที่ดีต้องสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ สำหรับสถานการณ์ ที่เอื้อต่อการแสดงออกถึงพฤติกรรมผู้นำ สามารถวัดได้จาก 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (Leader Member relation)ว่าจะได้รับการยอมรับ จากกลุ่มมากน้อยเพียงใด 2) ลักษณะงานหรือโครงสร้างของงาน (Task Structure) งานมีการกำหนดขั้นตอน การปฏิบัติงานไว้มากน้อยแค่ไหน และ 3) อำนาจในตำแหน่ง (POSITION POWERS) ถ้าหากมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้มาก ผู้นำก็ย่อมจะมีอิทธิพลต่อคนอื่นมากด้วย (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2542 : 22-23)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 138 – 143) ได้กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล ควรประกอบไปด้วยพฤติกรรมสำคัญ 2 ด้าน ดังนี้

1. พฤติกรรมด้านมุ่งงาน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ ความสามารถในการกำหนดทิศทาง การสร้างมาตรฐานของการปฏิบัติงานสูง กล้าเสี่ยงกับกล้าทำดีความตามสถานการณ์ ใช้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ ความสามารถในการดำรงความมั่นคงในการทำงานและความสามารถ ในการให้ความสำคัญกับลูกค้า หรือผู้รับบริการ

2. พฤติกรรมด้านมุ่งความสัมพันธ์ ควรประกอบไปด้วย พฤติกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคคล ทำให้เกิดการขับเคลื่อนไปข้างหน้าร่วมกัน ในการสร้างความผสมกลมกลืนของทีมงาน ในการสร้างแรงบันดาลใจตอบสนอง ความต้องการของมนุษย์ ทำให้งานมีความหมายแก่ผู้ปฏิบัติงาน พฤติกรรมการให้กำลังใจและสนับสนุนด้านอารมณ์ พฤติกรรมส่งเสริมค่านิยมและหลักการ

จากที่กล่าวมา เป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผู้นำว่า ผู้นำจะมีวิธีการทำอย่างไรจึงจะมีประสิทธิผล โดยมุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ มิติมุ่งคน และมิติมุ่งงาน ในเวลาต่อมาได้มีนักวิจัยทางการบริหาร ที่มีชื่อเสียงสำคัญอีกคนหนึ่ง คือ วิลเลียม เจ เรดดิน (William J. Reddin) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ 3 มิติ คือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาสาระสำคัญพอสังเขป ดังจะได้นำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าต่อไป

3. พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน

จากการวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) กับมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) จากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น มิติมุ่งผลผลิต (Production-centered) กับ มิติมุ่งคนงาน (Employee-centered) และจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นแบบมุ่งงาน (Task leader) กับแบบมุ่งสังคม (Social-leader) งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งสามกลุ่มนี้ จำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็นสองแบบที่สอดคล้องกันคือ ซึ่งเรดดินได้นำมาสร้างทฤษฎีขึ้นใหม่โดยอาศัย 2 มิติตามที่ได้ค้นพบมาก่อนแล้ว คือ มิติมุ่งงาน (Task orientation) และมิติ

มุ่งสัมพันธ์ (Relationship orientation) และได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) เข้าไปอีกมิติหนึ่ง ทฤษฎีของเรดตินจึงได้ชื่อว่า ทฤษฎีสามมิติ (3-D Model) ทฤษฎีสามมิติของเรดติน ตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวความคิดที่ว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ จากทฤษฎี 3 มิติของเรดตินนี้ ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำใน 3 มิติ ดังนี้ คือ (คุณวุฒิ คณฉลาด. 2540 : 81)

1. มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้าใจ การดำเนินงานตามแผนนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความ เป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายที่วางไว้และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมากถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

จากมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ เรดตินได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้นมา 4 แบบ ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2545 : 81)

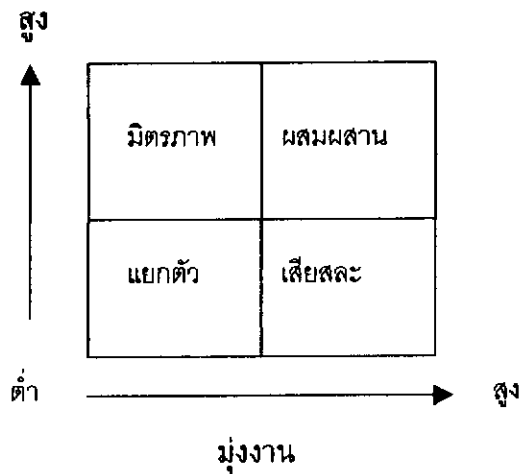
แบบที่ 1 งานสูง – สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่เป็นผู้ผสมผสาน ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำทั้งที่มุ่งที่คน โดยให้ทำงานที่มีความหมายและมุ่งที่งาน โดยให้คนตระหนักถึงความรับผิดชอบ

แบบที่ 2 งานต่ำ – สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่เป็นมิตรสัมพันธ์ ผู้นำประเภทนี้เน้นที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และคำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย

แบบที่ 3 งานต่ำ – สัมพันธ์ต่ำ แทนแบบของผู้นำที่เป็นผู้แยกตัว ผู้นำประเภทนี้มิได้มุ่งที่งานหรือความสัมพันธ์ เขาแยกตัวเองออกจากทั้งงานและความสัมพันธ์

แบบที่ 4 งานสูง – สัมพันธ์ แทนแบบของผู้นำที่เป็นผู้เสียสละ ผู้นำชนิดนี้เสียสละให้กับงาน และคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพียงเล็กน้อย

โดยความเป็นจริงแล้ว แบบของผู้นำทั้งสี่นี้ไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด็ดขาด เหมือนแยกขาวออกจากดำ แต่ที่พยายามแยกออกก็เพื่อประโยชน์ ในการทำความเข้าใจเท่านั้น แบบผู้นำพื้นฐานทั้งสี่แบบ สามารถแสดงเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพประกอบ 3 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2545). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. หน้า 82

จากแบบผู้นำพื้นฐานทั้งสี่แบบนี้ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม ก็จะเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ คือ แบบผู้นำทีม ผู้สอนแนะ ผู้คุมกฎและผู้บุกเบิก หากใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้ยอมความ ผู้เอาใจ ผู้ทนทำ และผู้คุมงาน รายละเอียดของแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและมีประสิทธิผลน้อย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2545 : 82 – 83) มีคำอธิบายดังนี้

ผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบคือ

ผู้นำทีม (Executive) ผู้นำแบบนี้คือ ผู้นำที่ถือว่าหน้าที่ของตนเองคือการส่งเสริมความพยายามสูงสุดของบุคคลในภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ทั้งภารกิจระยะสั้นหรือระยะยาว ตั้งมาตรฐานของผลงานและการปฏิบัติงานไว้สูง เป็นผู้ที่ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล และพยายามใช้คนตามความสามารถ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้วยเหตุที่ผู้นำเองมีความผูกพันทั้งงานและคน สิ่งนี้แหละเป็นตัวกระตุ้นอย่างสำคัญ ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นผลให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์สูงสุดได้

ผู้สอนแนะ (Developer) ผู้นำประเภทนี้แสดงให้เห็นเด่นชัด ว่ามีความเชื่อมั่นในตัวบุคคล มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสามารถพิเศษของคนอื่น และจัดบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจสูงสุด เขาเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเพราะสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่เขาสร้างขึ้นช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความผูกพันทั้งที่งานและตัวหัวหน้าเอง แม้ว่างานที่ทำจะประสบความสำเร็จสูง แต่ผู้นำประเภทนี้ก็จะพยายามพัฒนาคน ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำและไม่เกี่ยวข้องก็ตาม

ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) ผู้นำประเภทนี้ไม่มีความสนใจอย่างจริงจัง ทั้งต่องานหรือต่อความสัมพันธ์ เขาปฏิบัติไปตามกฎเกณฑ์ แต่ก็ไม่กระทบกระเทือนกับขวัญของผู้ร่วมงาน แม้ว่าเขาจะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ แต่ก็สามารถที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

ผู้บุกงาน (Benevolent autocrat) ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมาก และมุ่งมั่นในงานทั้งที่เป็นงานเฉพาะหน้าและงานในระยะยาว เป็นผู้ที่มีทักษะดีเยี่ยมในการชักนำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ตัวเองต้องการ โดยไม่รู้สึกรัดค้ำหรือขุ่นเคือง ซึ่งจะเป็นผลทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จ เขาสร้างบรรยากาศในการทำงาน ชนิดที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวร้าวต่อเขาน้อยที่สุด และมีความเชื่อฟังเขามากที่สุด ผู้นำประเภทนี้นำไปสู่การทำงานที่มีผลผลิตสูง

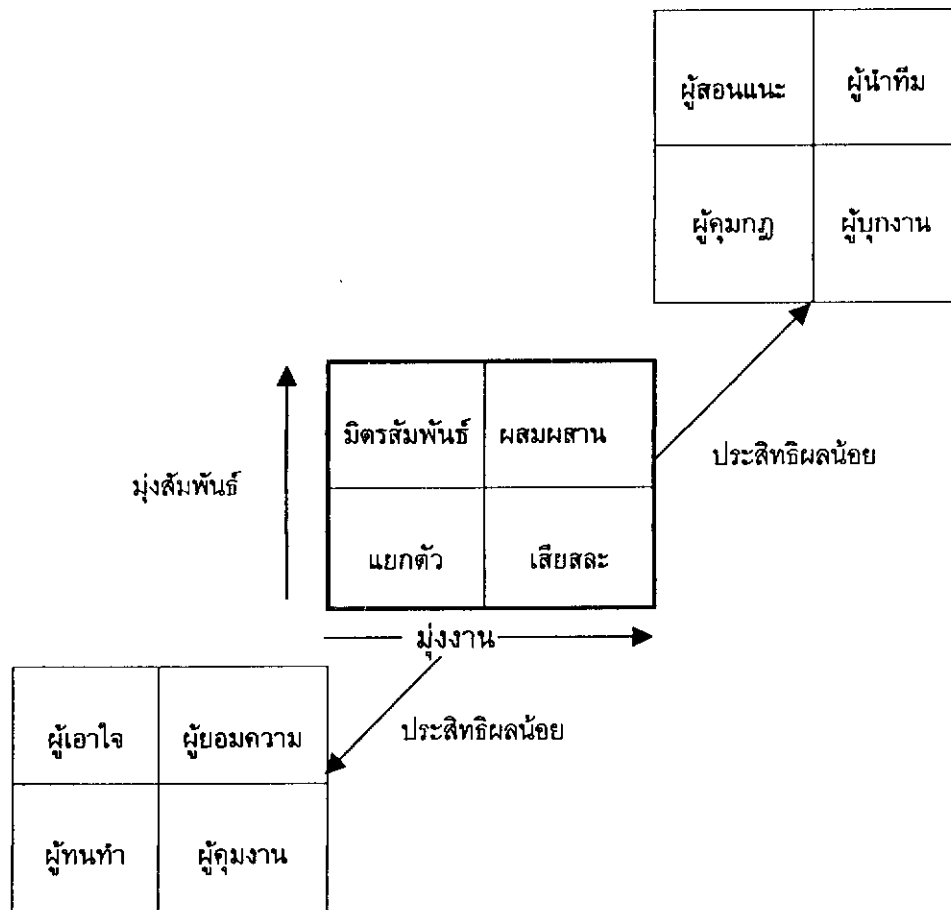
ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ

ผู้ยอมความ (Compromiser) ผู้นำประเภทนี้คือ ผู้นำที่เห็นประโยชน์ของการที่มุ่งทั้งที่คนและความสัมพันธ์ แต่ไม่มีความสามารถที่จะทำเช่นนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่มีความจริงใจที่จะทำหรือไม่กล้าตัดสินใจที่จะทำ ถือเอาการประนีประนอมเป็นวิธีการที่สำคัญในการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงผลผลิตในระยะยาว พยายามที่จะปิดปัญหาและทำให้คนที่มือถือพลต่อเขามีความสุขเท่าที่จะทำได้

ผู้เอาใจ (Missionry) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ถือเอาความสัมพันธ์ของตัวเองกับเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพ เพราะเขามีความปรารถนาที่จะเห็นตัวเองเป็นคนดี และให้ผู้อื่นมองเห็นว่าตัวผู้นำเป็นคนดี เป็นคนที่ไม่กล้าเสี่ยงทำอะไรที่คิดว่าลูกน้องจะไม่ชอบ พยายามเอาใจลูกน้องจนกระทั่งลืมนึกถึงจุดประสงค์ที่แท้จริงของหน่วยงาน ผู้นำแบบนี้ถูกมองว่า ไม่มีความคิดริเริ่ม ชอบเอาใจลูกน้อง

ผู้ทันท่า (Deserter) เป็นผู้นำที่แสดงตัวเองว่า ไม่มีความสนใจทั้งที่งานและที่ความสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพและไม่คำนึงถึงความสำเร็จของการทำงาน และก็ไม่นึกถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน นอกจากตัวเองจะไม่ทำงานแล้ว ยังไม่ให้คนอื่นทำงานด้วย โดยอาจขัดขวางหรือไม่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน เป็นคนอีตอาดเฉื่อยชา

ผู้คุมงาน (Autocrat) เป็นผู้นำที่หลงตัวเองว่าสำคัญมากกว่าคนอื่น มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง มุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน ชอบวิธีการข่มขู่ บีบบังคับให้ผู้อื่นทำงาน และใช้วิธีทำงานที่ตนเองเห็นว่าดี โดยไม่ฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่ามีประสิทธิผลน้อย ปรากฏดังภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 4 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย
ที่มา:มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.(2545).ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา.หน้า 84

จากภาพประกอบ 4 จะเห็นว่า ชนิดของผู้นำแบบผู้ผสมผสาน (Integrated) เมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จะกลายเป็นแบบผู้ยอมความ (Compromise) แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม จะมีประสิทธิภาพและกลายเป็นผู้นำทีม (executive) ชนิดของผู้นำพื้นฐานแบบมิตรสัมพันธ์ (related) ถ้านำไปใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม ก็จะกลายเป็นพฤติกรรมแบบผู้เอาใจ (missionary) แต่ถ้าสถานการณ์เหมาะกับการนำแบบนี้ ก็จะกลายเป็นแบบผู้สอนแนะ (developer) ถ้าใครประพฤติแบบผู้แยกตัว (separated) ในสถานการณ์ที่เหมาะสม เขาก็จะแสดงบทบาทที่เหมาะสมแบบผู้คุมกฎ (bureaucrat) แต่ถ้าสถานการณ์นั้นจำเป็นต้องเน้นทั้งคนและงาน แต่ไม่ปรากฏว่าผู้นำเน้นทั้งสองทาง เขาก็จะกลายเป็นผู้นำแบบผู้ทนท่า (deserter) ผู้เสียสละ (dedicated) ซึ่งมีแรงบันดาลใจและแรงผลักดัน ให้ทำงานในสถานการณ์ที่เหมาะสม เขาจะมองเห็นเป็นแบบผู้บุกงาน (benevolent autocrat) แต่ถ้าแบบของผู้นำนี้ ปรากฏในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม เขาก็จะถูกมองว่าเป็นผู้แทรกแซง ผู้กดขี่ ผู้ปราบปราม หรือเป็นผู้คุมงาน (autocrat) จากแนวคิดนี้จึงเห็นได้ว่า แบบของการเป็นผู้นำนั้น ถ้าใช้ในสถานการณ์ต่างกัน อาจมีประสิทธิภาพหรือไร้ประสิทธิภาพก็ได้

จากพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรดตินดังกล่าวมา ผู้วิจัยจึงนำมาศึกษา พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 3 ด้าน คือ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสิทธิผล ดังมีสาระสำคัญพอสังเขป ดังนี้

3.1 ด้านมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมผู้นำระหว่างความสัมพันธ์ของตัวผู้นำ กับสมาชิกในหน่วยงาน ที่มุ่งงานเป็นหลัก โดยที่ผู้นำสามารถสร้างรูปแบบที่ดีในการจัดหน่วยงาน สร้างแนวทางในการติดต่อสื่อสารและกระบวนการที่ดีเพื่อความสำเร็จของงาน (ภารดี อนันต์นาวิ. 2539 ; อ้างอิงจาก เรดติน. 1970 : 30) ส่วนนพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 98) ได้ให้ความหมายว่า เป็นพฤติกรรมระหว่างความสัมพันธ์ผู้นำ กับสมาชิกในหน่วยงานที่มุ่งงานเป็นหลัก โดยที่ผู้นำสามารถสร้างรูปแบบในการจัดหน่วยงาน สร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสารและกระบวนการที่ดีเพื่อความสำเร็จของงาน และชงชัย สันติวงษ์ (2535 : 407) กล่าวถึงผู้นำที่มีพฤติกรรมผู้นำในด้านมุ่งงาน หรือให้ความสำคัญกับงานจะมีลักษณะดังนี้ จะมีความสนใจหรือให้ความสำคัญกับงาน ถือคนที่ปฏิบัติงานเป็นสื่อ หรือสิ่งที่ช่วยให้งานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากการทำงานมุ่งในความสำเร็จของงานจึงต้องมีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด มิให้งานนั้นเสียหาย พยายามไม่ให้เกิดการมอบอำนาจหน้าที่การตัดสินใจ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเลย และถือว่าอำนาจในการตัดสินใจเป็นสิทธิขาดของหัวหน้างานเท่านั้น ส่วนนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำมุ่งงานว่า หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานและความสำเร็จของงานเป็นหลัก ผู้นำจะไม่ค่อยคำนึงถึงความรู้สึกหรือสภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมากนัก (ประพันธ์ ทศนิยากร. 2540 : 88) และคุณวุฒิ คนฉลาด (2540 : 81) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานว่า หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตาม ได้เข้าใจการดำเนินงานตามแนวนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สำหรับ Halpin (1966 : pp. 88 – 89) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำ ในด้านมิติมุ่งงานและด้านมิติมุ่งสัมพันธ์ โดยพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน หมายความว่ารวมถึง พฤติกรรมใดก็ตามของผู้นำ ที่จำแนกแยกแยะให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อความหมายที่เป็นระบบ ในหน่วยงานและวิธีดำเนินงานต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่กำหนด ส่วนเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545 : 81) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานว่า หมายถึง พฤติกรรมผู้นำ ที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผล และสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ส่วนสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 138 – 148) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถ ในการกำหนดทิศทางการสร้างมาตรฐาน ของการปฏิบัติงานสูง และใช้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน หมายถึง การแสดงออกของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ในลักษณะที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินงานตามระเบียบแบบแผน มีการสื่อความหมายอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด

3.2 ด้านมุ่งความสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความไว้วางใจกัน ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน มีความรักใคร่กลมเกลียวระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (ธงชัย แก้วมาตย์. 2536 : อ้างอิงจาก Katz and Kahn. 1965) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจกัน สนับสนุนกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน เรดดีน (สะอาด สีหาภาค. 2536 ; อ้างอิงจาก Reddin. 1970 : 30 – 32) และ Halpin (1966 : 88 – 89) ได้ให้ความหมาย พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ไว้ว่า หมายถึงความรวมถึงพฤติกรรมใด ๆ ก็ตามของผู้นำที่แสดงออกหรือแสดงให้เห็นถึงมิตรภาพ ความไว้นือเชื่อใจ ความอบอุ่นเป็นกันเอง ความสนใจ และการให้ความเคารพในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกคนอื่น ๆ ของกลุ่ม และธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 407) ได้ให้ความหมายผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์หรือให้ความสำคัญกับคนที่ปฏิบัติงาน จะมีลักษณะดังนี้ มีความมั่นคงในการเป็นผู้นำ และเห็นคุณค่าของคนอยู่เสมอ และให้ความสนใจในความสำเร็จ ความทุกข์สุขของคนในบังคับบัญชาตน ไม่ทำคนเป็นผู้ขัดขวางหรือกำกับควบคุมดูแล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา แต่ตรงกันข้ามจะช่วยเหลือสนับสนุน ให้เขาทำงานอย่างเต็มที่ เชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระ ในการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ พยายามสร้างให้คนในที่มงานมีความจงรักภักดี ด้วยการใช่วิธีการให้คนงานมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ และให้ร่วมในการตัดสินใจในปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อหรือเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในส่วนของตนเองได้ (สุรพล สอนแสง. 2540 : 22) กล่าวโดยสรุปว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ คือ การให้ความสำคัญแก่คน การพัฒนาคนไม่ชอบพิธีรีตอง ชอบการสนทนา มีลักษณะเป็นมิตรกับทุกคน ชอบการสร้างบรรยากาศให้มีความรู้สึกมั่นคง พฤติกรรมผู้นำแบบนี้เหมาะกับงานด้านวิชาการ การจัดการงานวิชาชีพต่าง ๆ งานฝึกหัด งานพัฒนา ตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องประสานกับคนหรือหน่วยงานอื่น ๆ ส่วนประพันธ์ ทศนิยากร (2540 : 88) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจะคำนึงถึงสภาพจิตใจทุกข์สุข และสวัสดิการของลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2545 : 81) กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง ผู้นำที่ตระหนักถึง การส่งเสริมศักดิ์ศรีของผู้ตาม ความรับผิดชอบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐาน ของความไว้วางใจมากกว่าการออกคำสั่ง แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจสนับสนุน กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม เพื่อทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 138 – 143) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำ ด้านมุ่งความสัมพันธ์ควรประกอบไปด้วย พฤติกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคคล ทำให้เกิดการขับเคลื่อนไปข้างหน้าร่วมกัน ในการสร้างความผสมกลมกลืนของทีมงาน ในการสร้างแรงบันดาลใจ ตอบสนอง ความต้องการของมนุษย์ ทำให้งานมีความหมายแก่ผู้ปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ เป็นการแสดงออกของผู้นำ ที่มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ในลักษณะความเป็นมิตรที่ดี ให้ความไว้วางใจ ให้ความสนใจ และเอาใจใส่ต่อผู้ตามเพื่อให้เกิดความสนิทสนมซึ่งกันและกัน

3.3 ด้านมุ่งประสิทธิผล เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำต้องรู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ และเลือกใช้แบบของผู้นำให้เหมาะสมจนเกิดประสิทธิผล การที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่เน้นทั้งด้านงานและเน้นด้านสัมพันธ์ หากได้ประสบความสำเร็จเสมอไปไม่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม นั่นคือนอกจากผู้นำจะมุ่งที่คนและงานแล้วต้องมุ่งประสิทธิผลของงานด้วย (จรรยา มานิตกุล. 2531 : 95) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม การบริหารงานจะมีประสิทธิผลสูง ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสม การบริหารจะมีประสิทธิผลต่ำ เรดดิน (สะอาด สีหาภาค. 2536 ; อ้างอิงจาก Reddin. 1970 : 30 – 32) ตีรวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 22 – 23) กล่าวว่า มิติมุ่งประสิทธิผล คือการพิจารณาในเรื่องความสำคัญของหน่วยงาน หรือองค์การตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนสุรพล สอนแสง (2540 : 19) ได้ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำ ด้านมุ่งประสิทธิผล เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ยึดสถานการณ์เป็นหลัก เพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลสูง ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสม ผู้นำจะมีพฤติกรรมการบริหารงาน ที่มีประสิทธิผลต่ำ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลสูง จึงควรปรับเปลี่ยนสถานการณ์ ในการบริหารงานที่เหมาะสม โดยให้ได้ทั้งงานและความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ ส่วนเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2545 : 81) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ ด้านมุ่งประสิทธิผลไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้เกิดการบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ ขณะเดียวกันก็ทำให้ ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งประสิทธิผล หมายถึง การแสดงออกของผู้นำที่มุ่งให้ความสำคัญของหน่วยงานหรือองค์การ ตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยให้ได้ทั้งงานและความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ

จากพฤติกรรมผู้นำที่ได้กล่าวมา จะพบว่าผู้นำเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการแสดงออกด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงาน ประสบความสำเร็จ กรณีของโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนในฐานะหัวหน้าสถานศึกษามีอำนาจหน้าที่และมีบทบาทอย่างมาก ในการบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งตามขอบข่ายความรับผิดชอบ ในการบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษานั้นมีทั้งหมด 6 ด้าน คือ การบริหารหลักสูตรและการสอนหรือการบริหารวิชาการ (Curriculum Administration) การบริหารบุคลากร (Staff Personnel) การบริหารการเงินและธุรการ (Finance and Business Management) การบริหารกิจการนักเรียน (Pupil Personnel) การบริหารอาคารสถานที่ (Physical Facilities) และการบริหารเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนและชุมชน (School Community Relationship) พฤติกรรมการบริหารงานในโรงเรียนทั้ง 6 ด้าน ถือว่ามีความสำคัญมากเช่นเดียวกันทุกด้าน แต่งานต่าง ๆ ในทุกด้านนั้นจะดำเนินไปได้และบรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องอาศัยบุคลากร ดังนั้นจึงถือว่าบุคลากร เป็นผู้มีความสำคัญต่อหน่วยงานมาก การบริหารงานบุคลากรจึงถือว่าเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะความสำคัญของงานนั้นขึ้นอยู่กับคน บรรดาสิ่งก่อสร้าง อาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์ ธุรการและการเงิน แม้จะมีความสมบูรณ์เพียงใดก็จะไม่มีคามหมายเลย ถ้าคนที่จะใช้

สิ่งเหล่านี้ไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะใช้ หรือขาดขวัญกำลังใจที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายด้วยกัน ผู้บริหารที่ดี คือ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคลากร สามารถทำให้บุคลากรหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ ของหน่วยงานร่วมมือกันปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยค้นคว้า มุ่งศึกษาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร

4. การบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากร มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในหน่วยงานและองค์กร สามารถดำเนินภารกิจบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงมีนักวิชาการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

4.1 ความหมายของการบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากร ในภาษาไทยได้ใช้คำแตกต่างกันหลายคำ เช่น หน่วยราชการมักใช้คำว่า กองการเจ้าหน้าที่ หรือแผนกเจ้าหน้าที่ ในทางทหารใช้คำว่ากำลังพล และแม้แต่ในภาษาอังกฤษก็มีคำอยู่หลายคำ แต่ส่วนมากจะใช้คำว่า Personnel Administration กับ Personnel Management และในปัจจุบันใช้คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งหมายถึง การจัดระเบียบการดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้หน่วยงานใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์กรนั้น (เสนาะ ดิยาวี. 2537 : 6 – 7) ในเรื่องนี้ได้มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคลากร พอสรุปได้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2531 : 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคลากรว่า หมายถึง การปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรหนึ่ง ตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การ คัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน และการย้ายการฝึกอบรม การพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จ บำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว

ซุ่มศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 5) อธิบายว่า การบริหารงานบุคลากร เป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยให้การบริหาร ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การสรรหา การพัฒนา การธำรงรักษา สร้างขวัญและกำลังใจ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการฟื้นฟูสภาพงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สมาน รังสิโยภุชฎี (2540 :1) กล่าวว่า การบริหารบุคคลเป็นกระบวนการ ที่เกี่ยวกับการวางแผน การวางแผน การวางระเบียบข้อบังคับ เกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ ให้มีประสิทธิภาพและปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุ ตามวัตถุประสงค์กระบวนการที่ว่ามี จึงรวมหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งหมดนับตั้งแต่การสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน จนกระทั่งออกจากงาน

เสนาะ ดิยาวี (2535 : 7) กล่าวว่า ความหมายของการบริหารงานบุคลากร คือการจัดระเบียบ และดูแลบุคคล เพื่อให้ทำงานเพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน และได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับสูงสุด และระดับต่ำสุดรวมตลอดถึงการดำเนินงานต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กรนั้น

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 16) ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคลากรไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ต้องอาศัยแนวความคิดที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป โดยเฉพาะการกำหนดหลักการการบริหารงาน จะต้องเป็นที่ยอมรับ ระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงานและถูกต้องตามกฎหมาย มนุษย์ถือเป็นสิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์การ ไม่มีองค์การใดจะแสวงหาบุคคล สร้างบุคคลในลักษณะเช่นเดียวกันได้ทุกองค์การ หลักองค์การได้พัฒนาบุคคลในองค์การให้มีความรู้ ความสามารถ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพิ่มขีดศักยภาพในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้

ฟลิปโป (Flippo. 1981 : 5) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง การวางแผน การจัดการ การอำนวยการ และการควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนา การจัดค่าตอบแทน และการให้ออกจากงานของบุคลากร เพื่อความสำเร็จของตัวบุคคลองค์การและความมุ่งหวังขององค์การ

ฟิกเกอร์ และมาเยอร์ (Pigors and Myers. 1990 : 130) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคลากรว่า คือ ศิลปะในการแสวงหาและพัฒนารักษาดัชนีบุคลากรนั้นไว้ให้ดีและสามารถที่จะใช้คนเหล่านั้นทำงานให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากที่สุดประหยัดและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 2) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคลากรไว้ว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง การดำเนินการหรือการจัดการเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน ในอันที่จะให้บุคคลมาปฏิบัติตามต้องการ และเพื่อให้บุคคลมาปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความเห็นสอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 3) กล่าวว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง การกิจของผู้บริหารทุกคน และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากร โดยเฉพาะที่มุ่งปฏิบัติ ในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลของ องค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

จากแนวคิด ของนักการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรหมายถึง กระบวนการจัดการเกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งคนมีความรู้ความสามารถเหมาะสม กับงานของ องค์การเข้ามาปฏิบัติงานให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยองค์การจะต้องสร้างกระบวนการให้สามารถดึงดูด อนุรักษ์และพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถ และมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การให้นานที่สุด เพื่อปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ ให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพตามความมุ่งหมายขององค์การ หรือหน่วยงานที่กำหนดไว้

4.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลากร

การบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพและองค์การ สามารถบรรลุเป้าหมายได้นั้น ตามทฤษฎีองค์การแบ่งองค์ประกอบสำคัญไว้ 2 ประการ คือ งานและคน ซึ่งคนถือว่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญและเป็นหัวใจต่อการบริหารงาน ดังที่ สุมะธ เดียวอิสเรศ (2529 : 6) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารของหน่วยงานประเภทใด หน่วยงานขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องได้รับความร่วมมือของบุคคลทุกคน ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ถ้าการบริหารงานบุคคลไม่ดีเท่าที่ควรหรือบกพร่อง หน่วยงานนั้นจะเจริญก้าวหน้าได้ยาก ในด้านความสำคัญของการบริหารงานบุคคลกร ยังมีนักการศึกษาได้กล่าวไว้ดังนี้

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2533 : 1) ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรคนเป็นมิติหนึ่งของการจัดการ เพราะทุกองค์การประกอบขึ้นด้วย “คน” เป็นสำคัญ หากปราศจากคนเสียแล้ว ก็จะเหลือแต่วัสดุเป็นกายภาพไม่มีชีวิตไม่มีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีความก้าวหน้า องค์การจะอยู่ได้และเจริญก้าวหน้าได้ด้วยการทำงานของคน ด้วยทักษะที่พัฒนาด้วยผลงานที่ดี ด้วยแรงจูงใจที่เอื้ออำนวยและด้วยความผูกพันกับองค์การ นั่นคือ “คน” และการจัดการเกี่ยวกับคนเป็นปัจจัยสำคัญ ในการบรรลุความสำเร็จขององค์การทุกประเภท

ปรีชา คัมภีรปกรณ (2532 : 377) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารบุคคลากรว่า การทำงาน แม้ว่าผู้บริหารหรือผู้ที่มีอำนาจ จะได้กำหนดแผนงานหรือโครงการไว้ดีเพียงใดก็ตาม ถ้าหากขาดคนที่รับผิดชอบงาน ที่กำหนดไว้หรือคนที่รับผิดชอบงานนั้น ไม่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับงานที่มีอยู่ ความสำเร็จของแผนงานหรือโครงการที่ดำเนินอยู่ ก็จะไม่ได้ผลดีเท่าที่ควรจะเป็น

อุทัย หิรัญโต (2531 : 1) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของคนไว้ว่า “คน” หรือ “มนุษย์” เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดและมีประโยชน์มากที่สุด ทั้งนี้เพราะทรัพยากรอื่นๆ แม้จะมีชีวิตก็หาไม่สิ้นปัญหาเท่าคนไม่ ส่วนทรัพยากรที่ปราศจากชีวิตนั้น หากคนไม่นำมาใช้ก็หาประโยชน์ไม่ได้ ดังนั้นในการบริหารองค์การ เรื่องเกี่ยวกับตัวคนจึงเป็นเรื่องสำคัญและยุ่งยากที่สุด ทั้งนี้เพราะว่าตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้น แม้จะมีงบประมาณให้อย่างเพียงพอ มีการจัดการและการบริหารที่ดี มีอุปกรณ์และวัสดุต่างๆ พร้อมมูลเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ไร้สมรรถภาพ ขาดความซื่อสัตย์ สุจริตและไม่ประพฤติอยู่ในวินัยที่ดีแล้ว ก็เป็นการยากที่การบริหารงานจะบรรลุผลดี สมดังความมุ่งหมาย แต่ถ้าหากได้คนดีมีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ปัญหาอื่นๆ ก็จะลดน้อยลง

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2540 : 2) ในการบริหารงานใดๆก็ตาม เป็นที่ยอมรับกันว่าเรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญและยุ่งยากที่สุด ทั้งนี้เพราะตามหลักทั่วไป ในการบริหารงานนั้น แม้ว่าจะมีงบประมาณให้อย่างเพียงพอ มีการจัดองค์การและการบริหารงานที่ดีมีอุปกรณ์ และวัสดุต่างๆ พร้อมมูลสักเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์ สุจริตและไม่ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้ว ก็เป็นการยากที่การบริหารงานจะบรรลุผลสมตามความมุ่งหมาย

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลากรมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เพราะทำให้สามารถดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยอาศัยคนเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด

4.3 หลักการบริหารงานบุคคลากร

สุกิจ จุลละนันท์ (2532 : 18-19) ได้กล่าวถึง หลักการบริหารงานบุคคลากรว่า การบริหารงานในสภาพที่ได้มีการวิวัฒนาการมาถึงปัจจุบัน ได้ประยุกต์เอาความก้าวหน้า ทางด้านการบริหาร มาประกอบหลักการบริหารบุคคลากรด้วย การบริหารบุคคลากรแผนใหม่ จึงยึดหลักการสำคัญ 12 ประการ คือ

1. หลักความเสมอภาค คือยึดถือการเปิดโอกาส ที่เท่าเทียมกับสำหรับผู้ที่มิคุณสมบัติตามที่ต้องการในการสมัครเข้าทำงาน โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องฐานะ เพศ ศิวิ ศาสนา เป็นการเปิดรับสมัครทั่วไป
2. หลักความสามารถ คือการยึดถือความรู้ความสามารถ ถือหลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง
3. หลักแห่งความมั่นคง คือถือว่าการปฏิบัติงานเป็นอาชีพมั่นคงถาวร การจะให้ออกจากงานต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานแล้วโดยมิมีความผิด มีผลตอบแทนที่ดำรงชีวิตได้ตามสมควรแก่อัตภาพ
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง คือข้าราชการประจำจะต้อง ไม่ฝักใฝ่ทางการเมือง มุ่งปฏิบัติงานให้เกิดผลต่อประชาชน ตามนโยบายของรัฐบาล และในการปฏิบัติงานนั้น ข้าราชการประจำมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด ๆ
5. หลักการพัฒนา ได้แก่การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคคลากร โดยการให้ศึกษาอบรม จัดระบบการนิเทศและตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทั้งการงาน ตลอดจนการจัดระบบการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม
6. หลักแห่งความเหมาะสม เป็นหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถและความถนัดของคน
7. หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล โดยละเว้นจากการเลือกที่รักมักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม กับปริมาณและคุณภาพของงาน ที่รับผิดชอบ โดยยึดหลักงานเท่ากันเงินเท่ากัน
8. หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะเอื้อในการปฏิบัติงาน สามารถอุทิศตนให้กับงานได้เต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย และการสงเคราะห์ในด้านต่าง ๆ

9. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างจริยธรรมและคุณธรรม ทั้งในทางป้องกัน การกระทำผิดและประพฤติมิชอบของบุคลากร และการกวดขันลงโทษผู้กระทำผิด

10. หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคน โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศ และความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน

11. หลักประสิทธิภาพ ถือว่าการทำงานใดจะต้องทำให้เกิดผลดีที่สุด โดยใช้คน เวลา และค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การจะกระทำเช่นนี้ได้จะต้องมีการวางแผน การประสานงาน การจัดแบ่งหน้าที่รวมทั้งวิธีทำงานที่ดี

12. หลักการศึกษาวิจัย การบริหารบุคคลจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง ให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ ระบบบริหารบุคคลที่ดีจำเป็นต้อง มีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อจะได้นำวิทยาการก้าวหน้าต่างๆ มาใช้ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

อุทัย หิรัญโชติ (2531 : 14 -16) ได้กล่าวว่า หลักการบริหารงาน ประกอบด้วย

1. หลักความเสมอภาค (Equity) หลักการข้อนี้ หมายความว่า การที่บุคลากรจะได้เข้าทำงานในหน่วยงานใดนั้น ผู้ที่มีคุณสมบัติและคุณวุฒิอย่างเดียวกัน ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีสิทธิและโอกาสเท่าเทียมกัน ข้อแตกต่างของบุคลากรในเรื่องเชื้อชาติ ศาสนา ตระกูล จะไม่ก่อให้เกิดสิทธิและโอกาสแตกต่างกัน นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ทุกคน จะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน โดยเป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณา ความดี ความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง วินัยและผลประโยชน์ เกื้อกูล เป็นต้น

2. หลักความสามารถ (Competence) ระบบคุณวุฒิถือความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ เพราะฉะนั้นในหลักการจึงมีแนวความคิด ที่จะสรรหาให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถมากที่สุด เลือกให้ได้คนดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด ในการวัดความสามารถของบุคลากรที่จะรับเข้าทำงานใช้วิธีการสอบ เพื่อกลั่นกรองให้ได้คนดีมีความรู้ ความสามารถ นอกจากนี้การบรรจุแต่งตั้งการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนระดับ หรือการเปลี่ยนแปลงฐานะตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็พิจารณาถึงความสามารถของบุคลากร ในการทำงานเป็นเครื่องพิจารณา ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์ และระเบียบแบบแผนอันแน่นอน

3. หลักความมั่นคง (Security) หลักการข้อนี้ หมายถึง การรับราชการตามระบบคุณวุฒินั้น ข้าราชการจะได้รับความคุ้มครอง โดยกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับที่แน่นอน ตราบได้ที่ยังมีความสามารถปฏิบัติงาน เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน โดยไม่มีข้อบกพร่อง ก็สามารถที่จะอยู่ในตำแหน่งได้ตลอดไป ผู้บังคับบัญชาจะลงโทษหรือกลั่นแกล้งเป็นส่วนตัว โดยให้ออกจากงานโดยไม่ประจักษ์ความผิดมิได้ หลักความมั่นคงมีความมุ่งหมาย ที่จะให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานของรัฐยึดถือเอาเป็นอาชีพได้ตลอด (Life Work) โดยได้รับความคุ้มครองในขณะที่ทำงานอยู่ เช่นเดียวกับประชาชนได้คุ้มครองสิทธิของตนโดยกฎหมาย นอกจากนี้หลักความมั่นคง ยังรวมถึงการจัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการในรูปแบบต่าง ๆ การส่งเสริมกำลังใจตอบแทนคุณงามความดี รวมทั้งการ

จ่ายเงินบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากราชการด้วย ซึ่งเป็นวิถีทางหนึ่งที่จะสร้างความมั่นคงทางใจแก่ข้าราชการขณะที่รับราชการ และออกจากราชการไปแล้ว

4. ความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หมายถึง ข้าราชการไม่ผูกพันพรรคการเมืองที่เข้ามาเป็นรัฐบาล หรือไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด ๆ เพราะฉะนั้นไม่ว่ารัฐบาลชุดใดหรือพรรคการเมืองใด เข้ามาบริหารประเทศข้าราชการประจำ ก็ต้องปฏิบัติตามนโยบาย ของรัฐบาลชุดนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

5. เมืองค้การกลางจัดระเบียบควบคุม องค์การกลางเช่นว่านี้มีหน้าที่จัดระเบียบกำหนดกฎเกณฑ์ และควบคุมการบริหารงานบุคลากร ของประเทศเป็นส่วนรวมให้เป็นไปในระดับเดียวกัน องค์การกลางดังกล่าวอย่างข้าราชการพลเรือนทั่วไป ในประเทศไทยก็มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) แม้ในประเทศอื่นๆ หากการบริหารงานบุคลากรของประเทศ เป็นไปตามระบบ คุณวุฒิ ก็มีเมืองค้การกลางบริหารงานบุคลากรเช่นเดียวกัน

จากแนวความคิดของนักการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรต้องอาศัยหลักความรู้ความสามารถ มีความยุติธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยึดหลักแห่งประชาธิปไตยมีการพัฒนา และการให้ขวัญกำลังใจ แก่บุคลากรรวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงานจึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์การ

4.4 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากร ได้มีนักวิชาการให้ทัศนะ เกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรไว้อย่างกว้างขวางแตกต่างกันดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2531 : 3-4) กล่าวว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ควรประกอบด้วย การกำหนดนโยบายและการวางระเบียบเกี่ยวกับตัวบุคคล การวางแผนในการจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การวางโครงการปฏิบัติ การกำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งต่างๆ การจำแนกตำแหน่ง การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง การสรรหากคนมาทำงาน การเลือกสรรและทดสอบ การให้ทดลองปฏิบัติงาน การบรรจุแต่งตั้ง การจัดทำทะเบียนประวัติ การย้ายและโอน การพัฒนาตัวบุคคล การประเมินงานการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่งฐานะ การรักษาสุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงาน การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล การปกครองบังคับบัญชา การรักษาวินัย การให้พ้นจากงาน การจัดทำระบบบำเหน็จบำนาญ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล

สมยศ นาวิการ (2536 : 450) กล่าวว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคลากร ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของความต่อเนื่อง ดังต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผนทรัพยากรกำลังคน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การแนะนำเข้าทำงาน และการปฐมนิเทศ
5. การฝึกอบรมและการพัฒนา

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง
8. การพ้นจากงาน

ซารี มณีศรี (2538 : 177) ได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง (Planning)
2. การเจรจาต่อรอง (Bargaining)
3. การสรรหา (Recruitment)
4. การคัดเลือก (Selection)
5. การบรรจุแต่งตั้ง (Idustrion)
6. การประเมิน (Apraisal)
7. การพัฒนาบุคลากร (Development)
8. ผลประโยชน์ตอบแทน (Compensation)
9. ความยุติธรรม (Justice)

สมน รังสิโยภักษ์ (2540:2) กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากร โดยทั่วไปควรประกอบด้วย การวางนโยบาย การออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลการวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน การสรรหาบุคคล การบรรจุและแต่งตั้ง การจัดทำทะเบียนประวัติ การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดี ความชอบ วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ

สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2535 : 15 - 17) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคลากรไว้ 5 ด้าน คือ

1. การกำหนดความต้องการของบุคลากร
2. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
3. การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร
4. การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคลากรส่วนมากมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนด ขอบข่ายการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามขอบข่ายของสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยกำหนดเป็น 5 ด้าน คือ 1) การกำหนดความต้องการบุคลากร 2) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน 3) การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร 4) การพัฒนาบุคลากรและธำรงรักษาบุคลากร 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีรายละเอียดดังจะกล่าว ต่อไปนี้

5. การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

ในการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครใน 5 ด้านได้แก่ การกำหนดความต้องการบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ติดตามและ นิเทศบุคลากร การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร และการประเมินผลงานของบุคลากร ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องดำเนินการในแต่ละด้านดังรายละเอียดพอสังเขปดังนี้

5.1 การกำหนดความต้องการบุคลากร

การกำหนดความต้องการบุคลากรเป็นเรื่องของการวางแผน ซึ่งการวางแผนบุคลากร นับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เพราะถือว่าการวางแผนงานบุคลากรเป็นการ กำหนดล่วงหน้าด้านบุคลากร เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงานใน หน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนงานบุคลากร มีนักการศึกษาและ สถาบัน ต่าง ๆ ให้ไว้ดังนี้

5.1.1 ความหมายของการวางแผนบุคลากร

การวางแผนบุคลากร เป็นองค์ประกอบแรกของกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยมุ่งที่จะให้หน่วยงาน มีกำลังคนที่เพียงพอและ มีความสามารถที่จะปฏิบัติงาน ในองค์การให้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีในอนาคต ได้มีนักการศึกษาให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

เสนาะ ตีแยวี (2532 : 63) กล่าวว่า การวางแผนบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้ องค์การจัดหาบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการในการใช้คน ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ไว้ และรวมถึงการคาดคะเนความต้องการบุคลากร การเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้คนใน อนาคตกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน กำหนดจำนวนและคุณสมบัติของคนที่จะรับ เข้ามาในช่วงเวลา ต่าง ๆ

สมาน รังสิโยฤกษ์ (2535 : 10) ได้กล่าวว่า การวางแผนบุคลากรเป็นการคาดคะเนถึง ความต้องการกำลังคนของหน่วยงาน และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการว่าจะได้มา จากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ ประโยชน์สูงสุด

สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2535 : 17) กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง คือ การกำหนดล่วงหน้าว่า หน่วยงานนั้นต้องการกำลังคนหรือตำแหน่งประเภทไหนจำนวนเท่าใด ตาม ปกติหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องวางแผนอัตรากำลังไว้เสมอ อาจจะเป็นแผนอัตรากำลังประจำปี แผน กำลังสามปี หรือห้าปี การวางแผนอัตรากำลังจะทำให้ทราบว่า หน่วยงานนั้นมีความต้องการอัตรา กำลัง หรือกำลังคนจำนวนเท่าไรในแต่ละปี หรือในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้สามารถนำไปใช้เป็นฐานใน การวางแผนดำเนินการบริหารงานบุคคล

จากแนวคิดของนักการศึกษาที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การวางแผนบุคลากร หมายถึง การ เตรียมการเพื่อปฏิบัติในอนาคต เกี่ยวกับความต้องการในด้านตัวบุคลากรที่จะมาดำรงตำแหน่ง ต่างๆ รวมทั้งการคาดคะเนปริมาณบุคคลที่มีเพิ่มขึ้น และการจัดสรรกำลังคนให้เกิดประโยชน์สอดคล้อง กับความต้องการขององค์การ

5.1.2 จุดมุ่งหมายของการวางแผนบุคลากร

สำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2534 : 8) กล่าวว่า การกำหนดความต้องการบุคลากรนั้น จุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดให้สอดคล้องกับปริมาณงาน ของโรงเรียนและความ เป็นไปได้ของงบประมาณ หรือการจัดสรรอัตรากำลัง ของบุคลากรที่โรงเรียน จะได้รับจาก หน่วยเหนือ ผู้บริหารอาจจะไม่ได้บุคลากรภายใน 2 ปี 3 ปีหรือ 5 ปี แล้วแต่ความจำเป็นและริบด่วน ของงานเมื่อกำหนดจำนวนและประเภทของบุคลากรที่ต้องการแล้ว โรงเรียนจะเสนอข้อมูลไปยัง หน่วยเหนือตามลำดับ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดสรรอัตรากำลังให้แก่โรงเรียน

สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2535 : 18) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการ กำหนดความต้องการบุคลากรนั้น เพื่อกำหนดให้สอดคล้องกับปริมาณงานของโรงเรียน ความ ต้องการของโรงเรียน และงบประมาณที่ได้รับ

จากแนวความคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของการวางแผนบุคลากรนั้นเพื่อ จัดเตรียมกำลังบุคลากรทั้งในด้านปริมาณ และคุณสมบัติของบุคลากรที่จะเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่ง ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

5.1.3 กระบวนการในการวางแผนบุคลากร

พยอม วงศ์สารศรี (2531 : 36) แบ่งขั้นตอนการวางแผนบุคลากรออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. พิจารณาเป้าหมายแผนขององค์กร ดำเนินการศึกษาและพิจารณาแผน กลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ แนวโน้มทางด้านการเมือง สภาพเศรษฐกิจ ตลอดจนความก้าวหน้า ทางเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้ มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นใน อนาคตได้อย่างมีความเหมาะสม
2. การพิจารณาสภาพการณ์ของบุคลากรในปัจจุบัน สืบหาบุคลากรทั้งหมดที่มี อยู่ โดยจำแนกออกตามประเภทต่าง ๆ เช่น ตามลักษณะของงาน ตามแผนก ตามอายุ ตามระดับ การศึกษา เป็นต้น
3. การคาดการณ์ทรัพยากรบุคคล พิจารณาถึงจำนวนและประเภทของบุคลากร ที่องค์กรต้องการ พร้อมทั้งจำนวนและประเภทของคนที่ต้องรับใหม่
4. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน หลังจากได้มีการคาดการณ์บุคลากรเป็นที่ เรียบร้อยแล้ว จึงกำหนดออกมา เป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายบุคลากร เช่น แผนการสรรหาบุคลากร แผนการคัดเลือกบุคลากร แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และ พัฒนา เป็นต้น
5. การตรวจสอบและการปรับปรุง เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมและความ ก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 201 – 203) ได้แบ่งการวางแผนกำลังคนออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ การสำรวจกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน การพยากรณ์เกี่ยวกับกำลังคนในด้านความต้องการ

(Demand) และการพยากรณ์ด้านอุปทาน (Supply) การวางแผนปฏิบัติเกี่ยวกับกำลังคน อาจเป็นระยะสั้น 1 – 2 ปี หรือระยะยาว 5 – 10 ปี และการนำแผนไปใช้ประโยชน์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 10) ได้เสนอว่า การกำหนดความต้องการบุคลากร ปฏิบัติโดยการวางแผนจำนวนบุคลากร ในโรงเรียนที่ต้องการเพิ่มไว้ล่วงหน้า และคุณสมบัติด้านวุฒิ วิชาเอก ประสบการณ์ ความสามารถพิเศษ และคุณสมบัติเฉพาะอื่น ๆ แล้วเสนอไปยังหน่วยเหนือต่อไปตามลำดับ

สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร (ม.ป.ป.: 26) กล่าวว่า การกำหนดความต้องการบุคลากร ปฏิบัติโดยการสำรวจกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน วางแผนจำนวนบุคลากรที่ต้องการไว้ล่วงหน้าในด้านวุฒิ วิชาเอก และคุณสมบัติเฉพาะอื่น ๆ แล้วเสนอไปยังหน่วยเหนือต่อไป

จากแนวคิดของนักวิชาการดังที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การกำหนดความต้องการบุคลากร หรือการวางแผนบุคลากรต้องกระทำอย่างมีระบบมีขั้นตอน โดยเริ่มจากการพิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์กร การสำรวจบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน การคาดการณ์เกี่ยวกับบุคลากร ทั้งในด้านปริมาณและคุณสมบัติของบุคลากร การกำหนดแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปใช้ประโยชน์ จนถึงขั้นตอนการประเมินและการปรับปรุงแผน โดยผู้บริหารต้องเป็นหลักในการวางแผนในโรงเรียน มีการกำหนดจำนวนครูและสาขาวิชาที่ต้องการ กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากร เพื่อนำไปปฏิบัติ และมีการประเมินผลบุคลากร

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับความหมาย จุดมุ่งหมาย และกระบวนการของการกำหนดความต้องการบุคลากรดังที่กล่าวมาทั้งหมด จึงสามารถสรุปได้ว่า การกำหนดความต้องการบุคลากรเป็นการดำเนินการสำรวจ ที่มีอยู่ในปัจจุบันและคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า เกี่ยวกับความต้องการบุคลากรในด้านปริมาณและคุณสมบัติของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

5.2 การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนต่อจากการได้รับคัดเลือกและบรรจุบุคลากรเข้ามาในหน่วยงานแล้ว ซึ่งนักการศึกษาได้ให้ความหมาย ของการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้หลายท่าน ดังนี้

5.2.1 ความหมายของการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

อุทัย ธรรมเดโช (2531 : 187) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน หมายถึง การวางแผนใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดคือ เมื่อบุคลากรมาอยู่ในองค์กรแล้ว ผู้บริหารจะต้องหาทางให้บุคลากรเหล่านั้น ได้ทำงานเต็มความรู้ความสามารถ โดยมอบหมายหน้าที่ให้เหมาะสม และเมื่อเห็นว่าประสิทธิภาพของบุคลากรน้อยลงไป ก็ต้องหาทางพัฒนาให้บุคลากรนั้นมีความรู้ ความสามารถ ให้มีสมรรถภาพสูงขึ้นและส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงาน

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 139) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน หมายถึง การคัดเลือกและการจ้างบุคคลผู้ที่จะมาให้เป็นพนักงาน

จากแนวคิดของนักการศึกษาสรุปได้ว่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเป็นการจัดบุคลากรที่ได้รับจากการสรรหาและคัดเลือกเข้าปฏิบัติงาน โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และความสนใจ ตามแผนงานขององค์การ

5.2.2 หลักการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 15 – 16) ได้กล่าวว่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้

1. จัดคนให้ตรงกับงาน โดยพิจารณาถึงงานที่ทำเป็นหลัก วิเคราะห์งานนั้นว่าเป็นอย่างไร ระดับงานต้องใช้คุณสมบัติอย่างไร จากนั้นค่อยหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงกับลักษณะงานและระดับงานเข้ามาทำงานนั้น บุคคลที่สรรหาอาจเป็นบุคคล ในองค์การที่มีอยู่แล้วหรือบุคคลใหม่ที่รับเข้าก็ได้

2. บรรจุเข้าทำงานให้ตรงกับระบบการบรรจุ ปัจจุบันนิยมการบรรจุแต่งตั้งกัน 2 ระบบ คือ ระบบการแต่งตั้งตามตำแหน่ง และระบบการแต่งตั้งตามยศ

3. มอบหมายงานให้ทำ จะต้องชี้แจงให้ชัดเจนว่าเป็นงานอะไร รับผิดชอบอะไรบ้าง งานที่รับมอบหมายมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับใคร จะต้องประสานงานกับใครและที่สำคัญคือควรแจ้งให้ ผู้รับมอบงานทราบถึงผลงานที่องค์การต้องการ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

4. ประมุขเทศแก่ผู้รับมอบหมายงาน ไม่ว่าจะรับบุคคลที่รับเข้ามาใหม่ หรือบุคคลใน องค์การที่ให้ทำหน้าที่ใหม่ย่อมจะไม่คุ้นเคยกับงานที่ทำ จึงควรได้รับการแนะนำสิ่งต่าง ๆ ที่บุคลากรใหม่ควรทราบ

5. การประเมินผลงาน เป็นวิธีการที่ผู้บริหาร หาวีชีวิติตตามการปฏิบัติงาน บุคลากรเพื่อให้รู้วิธีการปฏิบัติงานและผลงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน และการบริหารงานบุคลากรต่อไป

อุทัย ธรรมเดโช (2531 : 187) กำหนด หลักการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้ มีดังนี้คือ เมื่อได้ครูหรือบุคลากรมาอยู่โรงเรียนแล้ว ผู้บริหารจะต้องหาทางให้บุคลากรเหล่านั้นได้ทำงานเต็มความรู้ ความสามารถ โดยการมอบหมายหน้าที่ให้เหมาะสม และเมื่อเห็นว่าประสิทธิภาพของบุคลากรน้อยลงไป ก็ต้องหาทางพัฒนาให้บุคลากรนั้น มีความรู้ความสามารถและมีสมรรถภาพสูงขึ้น โดยการสำรวจและประเมินความรู้ความสามารถ แล้วมอบหมายหน้าที่การงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ แล้วกระตุ้นให้ทำงานให้เต็มที่ โดยการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน ด้วยการให้เงินเดือนและค่าจ้างที่ยุติธรรม เหมาะสมกับผลงาน และมีการให้สวัสดิการตามสมควร

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 4 - 8) ให้หลักการ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ในโรงเรียนประถมศึกษาว่า ผู้บริหารควรจะได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. พิจารณาแผนงาน งานของโรงเรียนที่มีอยู่ว่างงานใด ที่ยังขาดบุคลากรอยู่บ้าง ถ้าหากยังขาดอยู่หลายด้าน ให้พิจารณาเรียงลำดับความสำคัญ และความเร่งด่วนของงานว่า งานใดควรจะมาก่อนหลัง

2. พิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคลากร ที่ได้รับการจัดสรรว่า มีความรู้ ความถนัด หรือประสบการณ์ในด้านใดบ้าง ทั้งนี้เพื่อดูความเหมาะสมในการมอบหมายงาน

3. มอบหมายงาน เป็นการมอบหมายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ บุคลากรตามความเหมาะสม สิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ควรจะแจ้งให้บุคลากรที่ได้รับ มอบหมายงานทราบ คือ ผลงานที่ทางโรงเรียนต้องการ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของงาน

4. ประมุขนิเทศ สำหรับในการประมุขนิเทศกับการมอบหมายงาน อาจสลับ ชั้นตอนกันได้

กล่าวคือ อาจจะมีการประมุขนิเทศก่อน แล้วจึงมอบหมายงาน หรือมอบหมาย งานแล้วจึงทำการประมุขนิเทศก็ได้ สำหรับสาระสำคัญของการประมุขนิเทศ ควรประกอบด้วย 2 ส่วนด้วยกันคือ

ส่วนที่ 1 เป็นการให้ข้อมูลและแนวปฏิบัติทั่ว ๆ ไปของโรงเรียนที่ทุกคนควรรู้ และปฏิบัติ เช่น การมาปฏิบัติงาน การลงเวลา การเบิกจ่ายวัสดุ การลา เป็นต้น

ส่วนที่ 2 เป็นการให้ข้อมูลและแนวปฏิบัติเฉพาะงานในหน้าที่ ที่ได้รับ มอบหมาย เช่น ครูสอนในกลุ่มทักษะมีขอข่ายความรับผิดชอบเพียงไร เป็นต้น

5. ชั้นประเมินผลงาน ในขั้นนี้เป็นขั้นที่ดำเนินการต่อ จากการมอบหมายงาน ให้ปฏิบัติเป็นขั้นที่จะพิจารณา เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานและผลงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ในการ ปรับปรุงการดำเนินงานและการจัดบุคลากรต่อไป

สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2535 : 27) กล่าวว่า หลักการจัดบุคลากร เข้าปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. พิจารณาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถให้เหมาะสมกับงานแต่ละตำแหน่ง
2. แนะนำบุคคลให้เข้าใจถึงลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย
3. ออกคำสั่งแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน นั้นหลักการสำคัญ ได้แก่ การจัดให้เหมาะสมระหว่างคนกับงาน การมอบหมายงานต้องชี้แจงให้ ชัดเจนต้องทำการประมุขนิเทศบุคลากร ที่ได้รับหน้าที่ใหม่ อย่างมีระบบและติดตามการปฏิบัติงานของ บุคลากร โดยการประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ประโยชน์ จากทรัพยากรบุคคลมากที่สุด งานบรรลุเป้าหมายและสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับความหมาย จุดมุ่งหมาย และกระบวนการจัด บุคลากรเข้าปฏิบัติงานดังที่กล่าวมา จึงสามารถสรุปได้ว่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ได้แก่ การ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตรงตามวิชาเอก ตามความรู้ ความสามารถ มีการมอบหมายงานและ ประมุขนิเทศ เพื่อให้บุคลากรรู้ถึงบทบาทและหน้าที่ของตน

5.3 การควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากร

การควบคุม (Controlling) เป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งในกระบวนการ

บริหาร กิติมา ปรีดีติลล (2532 : 34 – 35) ได้กล่าวถึงการควบคุมว่า ผู้บริหารที่ที่จะต้องทำการติดตามผลการปฏิบัติงานต่างๆที่ได้สั่งการไปแล้ว ถ้าหากมิได้มีการควบคุมหรือตรวจสอบแล้ว ผู้บริหารจะไม่สามารถแน่ใจได้เลยว่า แผนงานต่างๆ ที่ผู้บริหารได้จัดทำและส่งให้ผู้ปฏิบัติงานไปทำนั้นจะสำเร็จไปด้วยดี จึงอาจกล่าวได้ว่า การควบคุม คือ การติดตามการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ หากมีปัญหาจะได้หาทางแก้ไขได้และทันท่วงที สิ่งที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการควบคุม ได้แก่ กำหนดเป้าหมายในการควบคุมงาน ให้ชัดเจนแน่นอน กำหนดเกณฑ์ควบคุมงานและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง

ซึ่งการควบคุมดังกล่าว มักจะมีขอบข่ายการควบคุมในเรื่องปริมาณ คุณภาพ เวลาที่ใช้และค่าใช้จ่าย เป็นต้น การควบคุมจะช่วยให้ทราบว่าการปฏิบัติงาน ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งดีกว่าหรือต่ำกว่ามาตรฐานเพียงใด วิธีการควบคุมงานมีหลายวิธี อาทิเช่น การใช้ข้อมูลทางสถิติ การใช้ระบบงานและการวิเคราะห์ การวิเคราะห์จุดต้นทุน การตรวจสอบภายในและการสังเกตการณ์ PPBS , PERT , MBO , QCC

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารที่ฉลาดควรจัดให้มีระบบควบคุมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นหลักประกันว่า เหตุการณ์ต่างๆ จะดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ การวางแผนควบคุมงานทุกระดับต้องมีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม กล่าวคือ การควบคุมต้องคำนึงถึงลักษณะและความต้องการของงาน ต้องรายงานความคลาดเคลื่อนได้ทันที การควบคุมเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า การควบคุมต้องไม่เพียงแต่ระบุความคลาดเคลื่อนเท่านั้น แต่ต้องเจาะลงไปว่าความผิดพลาดใด เป็นเรื่องที่สำคัญ วิธีการควบคุมควรมีการกำหนดเป้าหมาย การควบคุมควรมีลักษณะยืดหยุ่น การควบคุมควรเหมาะสมกับแบบขององค์การ การควบคุมมีลักษณะประหยัด การควบคุมควรจะเป็นที่เข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติ และการควบคุมสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมแห่งชาติ (2528 : 2 – 8) ได้กล่าวถึงการกำกับติดตามและนิเทศงาน หมายถึง การควบคุม ตรวจสอบ ดูแลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน ให้ดำเนินการไปตามแผนหรือกำหนดวิธีการดำเนินงาน เกิดผลดี มีประสิทธิภาพสูงและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ โดยดูที่ปัจจัย กิจกรรมดำเนินงานและผลงานในแต่ละส่วน เท่ากับเป็นการตรวจสอบควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศงานโดยตรง ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการดำเนินการตามแผน ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหาร เพื่อให้ผู้บริหารทราบว่าการดำเนินการไปอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่ ตรงตามเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ นอกจากนี้ ยังเป็นการแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมี ประสิทธิภาพในการบริหารงานหรือไม่ ซึ่งผู้บริหารจะทำได้โดยตรวจสอบ ติดตาม กำกับ ดูแลและนิเทศอย่างสม่ำเสมอ ใช้เทคนิคเครื่องมือต่างๆ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการ มีการจัดบันทึกและรวบรวมรายงานเพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐาน และสามารถนำผลการตรวจสอบและรายงานนี้ไปปรับปรุงการบริหารงาน การทำงานจะต้องมีเป้าหมายที่เด่นชัดว่า ทำเพื่ออะไร อย่างไร จึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น ในทำนองเดียวกัน ถ้าหากมีการทำงานโดยกลุ่มบุคคล เมื่อเราต้องการให้งานบรรลุเป้าหมาย จะปล่อยให้ต่างคน

ต่างทำไม่ได้ ต้องมีการตรวจสอบการทำงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ พร้อมทั้งแก้ไขปัญหา อุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานนั้นคือ กระบวนการกำกับ ติดตามและนิเทศงาน ความจำเป็นในการกำกับติดตามและนิเทศงาน คือการทำให้งานดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ และบรรลุ จุดหมายที่ต้องการ

ในขั้นตอนการดำเนินการตามแผนนี้ กิจกรรมที่สำคัญส่วนหนึ่งซึ่งมีผลต่อความสำเร็จ และประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างมาก คือ การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศซึ่ง กิจกรรม ดังกล่าวครอบคลุมในทุกส่วนทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่ในเรื่องของปัจจัย เช่น กำลังคน เงิน วัสดุอุปกรณ์เพียงพอ หรือเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในโครงการหรือไม่ กิจกรรมการดำเนินงานมีการ ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด และผลผลิตทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพเป็นอย่างไร เมื่อ เทียบกับ เป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นต้น การดำเนินการควบคุม กำกับ ติดตาม ในสามส่วนดังกล่าว คือ ปัจจัย กิจกรรม และผลผลิตจะช่วยให้ ผู้บริหารทราบถึงความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรค หรือจุดด้อยจุดเด่น ในการปฏิบัติตามแผนงานโครงการ เพื่อจะได้ดำเนินการนิเทศ แก้ไขปรับปรุง หรือปรับแผนการดำเนินงาน ให้มีความเป็นไปได้และบรรลุเป้าหมาย ได้สูงสุดการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศ ต้องดำเนินการให้ครอบคลุม ทั้งส่วนปัจจัยกิจกรรมการดำเนินงาน และส่วนของ ผลผลิตวิธีการควบคุม กำกับ ติดตามในระดับโรงเรียนอาจทำได้ดังนี้

1. ผู้บริหารควบคุม กำกับ ติดตามด้วยตนเอง ดังนี้
 - 1.1 การตรวจผลงาน
 - 1.2 การสังเกตการปฏิบัติงาน
2. การตรวจสอบภายในโดยคณะผู้ตรวจสอบภายในที่ผู้บริหารโรงเรียนแต่งตั้งขึ้น
3. การรายงานโดยผู้ที่ได้รับมอบหมาย

กิจกรรมดังกล่าวจะควบคู่ไปกับการนิเทศ คือ เมื่อผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ดำเนินการควบคุม กำกับ ติดตามแล้วพบอุปสรรค ปัญหา ข้อขัดข้องต่างๆ ก็อาจดำเนินการนิเทศ ไปในทันที หรืออาจมีการรายงานต่อผู้บริหารตามสายงานที่กำหนด แล้วจึงมีการนิเทศต่อไป เพื่อให้การควบคุม กำกับและติดตาม ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรพัฒนารูปแบบของ แผนการควบคุม กำกับและติดตามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงาน และสภาพการณ์ของแต่ละ โรงเรียน งานที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. การกำหนดสายงานการควบคุม กำกับ ติดตามทั้งระบบ ในแต่ละระดับต้องทำ ะไร ผู้บริหาร ผู้สอน จะรับผิดชอบงานอะไร อย่างไร ข้อมูลและรายงานได้มาจากระดับใด และ รายงานระดับใด
2. กำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบในเรื่องต่อไปนี้
 - 1.1 ควบคุม กำกับ ติดตาม
 - 1.2 จัดทำรายงาน
 - 1.3 รับรายงาน

3. กำหนดแบบฟอร์มการควบคุม กำกับ ติดตามและแบบรายงาน การกำหนดแบบฟอร์มดังกล่าว ต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์และความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติเป็นสำคัญผู้บริหารอาจจะปรับปรุงรูปแบบได้ตามความเหมาะสมกับสภาพ วัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการและทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งนี้ ต้องยึดวัตถุประสงค์และความเป็นไปได้เป็นสำคัญ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2524 : 87 – 88) ได้กล่าวถึงกระบวนการนิเทศงาน ดังนี้

1. กระบวนการวางแผน (planning process) มีกิจกรรมสำคัญในขั้นนี้ คือ การคิดวางแผนนิเทศด้วยการคิดแผนงานที่จัดทำว่ามีอะไรบ้าง และจัดลำดับความสำคัญว่าควรจะทำเรื่องใดก่อนหลัง การจัดทำตารางการทำงาน เพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติ จัดทำตารางนิเทศ กำหนดวัน เวลา และเรื่องที่จะนิเทศ การทำโครงการเพื่อรวมแผนงานหลายๆแผนเป็นโครงการเดียวกันที่มีกิจกรรมต่อเนื่องสอดคล้องกัน การคาดคะเนผลที่จะบังเกิดจากการวางแผนงาน การปรับปรุงแผนงานให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่จะต้องจัดทำในการนิเทศงาน

2. กระบวนการจัดการ (organizing process) มีกิจกรรมสำคัญในขั้นนี้ ดังนี้ การพิจารณาหน้าที่ การนิเทศงาน มีหลายประเภท เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร ฯลฯ การประสานงานด้วยการสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนกัน ประมวลแหล่งข้อมูลเพื่อการนิเทศ ตลอดจนเตรียมวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่ออำนวยความสะดวกในการนิเทศงาน การสร้างความสัมพันธ์และความต่อเนื่องให้ทีมงานนิเทศที่ต้องปฏิบัติ จัดทำสืบต่อไป การทำหน้าที่เป็นตัวแทนทางวิชาการ และความสามารถในการทำงานจนได้รับความนับถือยกย่องโดยทั่วไป

3. กระบวนการภาวะการนำ (leading process) มีกิจกรรมที่สำคัญในขั้นนี้ คือ นำในการตัดสินใจของหมู่คณะที่ทำงานร่วมกัน ให้คำปรึกษาแนะนำที่ดี และเหมาะสมจูงใจและรักษาความสนใจให้ทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จ การใช้ความสามารถในการสื่อ ความหมายและการติดต่อสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องที่มีประสิทธิภาพ การคิดริเริ่ม ได้แก่ การยอมรับแนวคิดของผู้ร่วมงานทุกคน และช่วยส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานช่วยกันคิด และเริ่มงานต่างๆ ด้วยตนเองให้มากที่สุด การนำในการสาธิต เผยแพร่ทางวิชาการ

4. กระบวนการควบคุมงาน (controlling process) มีกิจกรรมสำคัญ คือ การดูแลให้การนิเทศงานดำเนินไปในเชิงการมากกว่าการควบคุม สอดส่องและตรวจตราในเชิงบริหาร การส่งเสริมเชิดชูและการยกตัวอย่างกิจกรรมของหน่วยงานที่จัดทำอย่างมีประสิทธิภาพ การวาง หลักเกณฑ์หรือแนวการทำงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถยึดถือดำเนินการได้ด้วยดี มีการแนะนำช่วยเหลือผู้นิเทศงานที่ต้องการความร่วมมือ และการปรับปรุงแก้ไข

5. กระบวนการประเมินผลงาน (assessing process) มีกิจกรรมสำคัญในขั้นนี้ คือ พิจารณาผลงานในเชิงปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด วัดผลงานด้วยแบบประเมินซึ่งช่วยให้เห็นผลสัมฤทธิ์ในทุกด้านอย่างตรงไปตรงมา

สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2535 :20 – 21) ได้กล่าวถึงวิธีการควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาไว้ว่า เป็นการจัดระบบการกำกับดูแล การปฏิบัติงานของบุคลากรให้เหมาะสมตามลักษณะของการปฏิบัติงานโดยผู้บริหาร กำกับ ดูแลเอง เป็นบางเรื่อง que เห็นว่าสำคัญ และจัดระบบการกำกับดูแลในลักษณะคณะกรรมการ โดยแต่งตั้งจาก ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ หัวหน้าเวร เป็นต้น จัดระบบการ ตรวจสอบ และรายงาน ทำแบบตรวจสอบการปฏิบัติงาน เช่น แบบตรวจสอบการปฏิบัติงานของ ภารโรง แบบรายงานผลการจัดชั้นเรียนของครู มอบหมาย หรือมีคำสั่งให้ผู้ตรวจสอบงานต่าง ๆ และ ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในโรงเรียนรับทราบทั่วกัน จัดทำปฏิทินตรวจสอบ และการรายงาน ให้ ชัดเจน ดำเนินการกำกับ ดูแลการปฏิบัติงานให้ผู้ได้รับมอบหมายดำเนินการตรวจสอบ และ รายงานตามปฏิทินปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องสนใจต่อข้อสรุปของการรายงาน และดำเนินการด้วยวิธี ต่าง ๆ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เก็บรวบรวมแบบรายงานไว้อย่างเป็นระบบ และนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร หรือการบริหารงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

จากที่กล่าวมาสรุปว่า การควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากร คือการติดตามผล การปฏิบัติงาน ที่ผู้บริหารได้มอบหมายไปแล้ว เพื่อต้องการทราบว่างานดำเนินไปถึงไหนมีปัญหา อุปสรรคอะไร ขาดทรัพยากรอะไรบ้าง เพื่อดูความก้าวหน้าของงาน และจะได้ปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือ หากมีปัญหา ก็จะได้แก้ไขได้ทันที่ นอกจากนั้นแล้วยังเป็นการประเมินผลผลิตว่า บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ เพื่อจะได้เป็นข้อมูลเตรียมการวางแผนดำเนินการต่อไป

5.4 การพัฒนา และธำรงรักษาบุคลากร

การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร เป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหาร บุคลากร ดังที่มิ้นักการศึกษากล่าวไว้ ดังต่อไปนี้

5.4.1 การพัฒนาบุคลากร

5.4.1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

อำนาจ แสงสว่าง (2540:226) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การวางแผน อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

กุลธน ธนาพงศธร (2540 : 167 – 169) ได้เสนอความหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้ 3 กลุ่มความหมาย คือ

1. กลุ่มความหมายแรก เป็นการให้ความหมายเฉพาะของการพัฒนาบุคลากร เท่านั้นโดยให้นิยามไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละคนในเชิงสร้างสรรค์ทั้งในทัศนความคิด การกระทำ ความสามารถ ความชำนาญ ละเอียดคิด วิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

2. กลุ่มความหมายที่สอง เป็นการให้ความหมายในแง่ที่เป็นการฝึกอบรม โดยให้นิยามไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการฝึกอบรม โดยเตรียมบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อให้สามารถ

ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ โดยเสริมสร้างความชำนาญให้เกิดการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ

3. กลุ่มที่สาม เป็นการให้ความหมายของกลุ่มทั้งสองควบคู่ เป็นถ้อยคำเดียวกัน โดยให้นิยามไว้ว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล เป็นการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์กร จนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในพฤติกรรมและเจตคติ อย่างค่อนข้างถาวร อันจะอำนวยประโยชน์ให้แก่พนักงานปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

พินัส หันนาคินท์ (2542: 80) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้

2 ความหมาย คือ

1. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มความถนัด ทักษะ และความสามารถในการทำงาน

2. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การให้การศึกษาโดยพยายามที่จะเพิ่มความรู้ความเข้าใจในทัศนคติ รวมทั้งเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะด้วยเทคโนโลยี เทคนิคในการทำงาน สภาพแวดล้อม รวมทั้งการที่จะต้องไปรับตำแหน่งใหม่

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากร ในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน โดยต้องวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและบุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ

5.4.1.2 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ขั้นตอนในการดำเนินการอย่างมีระบบ มีนักวิชาการหลายท่านให้แนวคิด เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

เมธี ปิลันธนานนท์ (2529 : 114) กล่าวถึงกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนไว้ดังนี้

กิจกรรมที่จะเลือกใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร มีหลายกิจกรรม ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้รับผิดชอบจะเลือกกิจกรรมใด ต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญบางประการ เช่น พื้นฐานเดิมของบุคลากร ความต้องการของโรงเรียน กำลังงบประมาณหรือการสนับสนุนของผู้บริหารและหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลา เป็นต้น กิจกรรมที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้ดังนี้

1. การบรรยาย
2. การประชุม
3. การสัมมนา
4. การอภิปราย
5. การจัดการฝึกงาน
6. การหมุนเวียนตำแหน่ง
7. การทดลองการปฏิบัติงาน
8. การใช้ครูผู้ช่วย
9. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
10. การศึกษาพิเศษ
11. การระดมความคิด
12. การสอนแบบสำเร็จรูป
13. การประชุมย่อย
14. การมอบหมายงานพิเศษ
15. เอกสารพิมพ์แจก
16. จัดรายวิชาให้เข้าเรียน
17. การศึกษาเฉพาะกรณี
18. ให้ศึกษาจากภาพยนตร์
19. โครงการวิจัย
20. โปรแกรมการแลกเปลี่ยน
21. การแสดงบทบาทสมมติ
22. การจัดทัศนศึกษา
23. เทปบันทึกเสียง
24. โทรทัศน์
25. การเล่นเกม
26. การเลียนแบบ
27. การฝึกอบรม
28. การสอนโดยครูสาธิต
29. การสาธิตการเยี่ยมชมกิจการ

31. กิจกรรม รายบุคคล 32. การฝึกหัดแก้ปัญหา 33. การฝึกการประสานงาน

กิติมา ปรีดีดิลล (2532:118) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานของสถาบัน และเพื่อสนองความต้องการ ที่จะก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องพยายามหาทางให้ ผู้ปฏิบัติงานเจริญก้าวหน้าไปเท่าที่ความสามารถจะอำนวย โดยการจัดทำกระบวนการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอน ได้แก่ กำหนดขอบเขต และทิศทางของการพัฒนาบุคลากร วางแผนพัฒนาบุคลากรตามนโยบายของหน่วยงานนั้น ๆ จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคลในทางปฏิบัติ และประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2540: 6) กล่าวว่า ในการพัฒนาบุคลากรนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรที่จะวางแผนและกำหนดขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาความต้องการและความจำเป็น ในการพัฒนาบุคลากร โดยพิจารณาจากปัจจัย ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลการปฏิบัติ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ข้อมูลจากปัจจัยที่นำมาพิจารณาจะช่วยให้ผู้บริหารสรุปได้ว่า ในขณะนั้นโรงเรียนมีความต้องการจำเป็น ที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในด้านใดบ้าง

2. วางแผนการพัฒนาบุคลากร เมื่อสรุปได้แล้ว ผู้บริหารก็จะสามารถตัดสินใจได้ว่าบุคลากรคนใด ควรจะได้รับการพัฒนาตามลำดับก่อนหลังหรือพร้อม ๆ กัน ถ้ามีบุคลากรที่อยู่ในข่ายที่จะได้รับการพัฒนาน้อยคน ก็อาจรอให้มีการจัดการฝึกอบรมโดยหน่วยงานอื่น และถ้ามีมากคน อาจดำเนินการเอง

จากกระบวนการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากร วางแผนพัฒนาบุคลากร ดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

5.4.1.3 วิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์การ

การพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์การ ซึ่งต้องพัฒนาทั้งในด้านความรู้และทักษะ รวมถึงพัฒนาแนวความคิด โดยทั่วไปแล้วคนสามารถพัฒนาได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้โดยการบอกเล่าจากผู้อื่น และการเข้าไปมีส่วนร่วม วิธีการพัฒนาบุคลากรมีผู้เสนอไว้ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิลล (2532:65) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีดังนี้

1. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
2. การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน
3. ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยงาน
4. การให้รักษาการแทน
5. พาไปสังเกตการณ์การทำงานในบางโอกาส
6. ส่งไปศึกษาดูงาน
7. จัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม

8. ส่งเข้าประชุมเรื่องเกี่ยวกับงาน
9. จัดเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอ
10. จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้พอใช้
11. การอ่านแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ฟังปาฐกถาทางวิชาการ
12. ให้ทำการทดลอง วิจัย โดยเฉพาะวิจัยในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ
13. ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
14. ให้มีการปรึกษางานก่อนเปิดโรงเรียน
15. การนิเทศของผู้บริหาร

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537: 20 – 22) ได้กล่าวสนับสนุนและให้รายละเอียดของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรไว้ ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ ในองค์กรหรือบุคลากรเก่าที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ได้รู้จักงานที่จะปฏิบัติ
2. การสอนงาน เป็นการช่วยให้บุคลากรที่ได้รับการสอน มีประสบการณ์ตรงตามความต้องการของผู้สอน ผู้สอนจะแนะนำให้รู้จักวิธีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง
3. การส่งไปศึกษาดูงาน ทำให้บุคลากรได้เห็นการปฏิบัติงาน ขององค์กรที่ไปดู จะได้เห็นของจริงด้วยตนเอง
4. การส่งไปศึกษาต่อเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีวิธีหนึ่ง เพราะบุคลากรได้มีโอกาสไปหาความรู้ ทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่
5. การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้น เป็นการพัฒนาบุคลากรประจำการให้เรียนรู้งานขณะปฏิบัติงาน
6. การสลับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ทำให้บุคลากรเกิดความเรียนรู้มากขึ้น การทำงานในองค์กรต่าง ๆ จะเกิดผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี ต่อเมื่อบุคลากรในองค์กรได้ทำงานประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี การทำงานจะประสานสัมพันธ์กันได้ ก็ต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงาน วางขั้นตอนการทำงานที่ ต่อเนื่องสัมพันธ์กัน หากบุคลากรได้รู้จักหรือได้เรียนรู้ ขั้นตอนการปฏิบัติงานหลาย ๆ อย่าง ก็จะช่วยให้การปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็นอย่างดี
7. การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย เป็นการฝึกให้บุคลากรได้รับมอบหมาย ให้เรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น
8. การให้รักษาการแทน ใช้อับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ดำรงตำแหน่งนั้นไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ผู้ทำหน้าที่รักษาการแทน มีความรับผิดชอบและปฏิบัติงานทุกอย่าง ที่เป็นงานในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ที่ดำรงตำแหน่งนั้น
9. การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่าง ๆ การที่บุคลากรในองค์กร ได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมแทนผู้บริหาร ก็เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาบุคลากรผู้นั้น
10. การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรมีความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน

11. การฝึกงานระหว่างศึกษาอบรม

12. การสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรได้จัดกิจกรรมหรือเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร บุคลากรจะได้รับความรู้ แนวคิดใหม่ เจตคติและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จากการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรม

13. การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากร ที่นิยมทำกันมาก และถ้าจัดได้ดีจะเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุด

สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2540 : 48) ได้กล่าวถึงกิจกรรมสำคัญที่นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การฝึกอบรม เป็นการให้บุคลากรได้เข้าศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในวิชาชีพ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากร มีความตื่นตัวทางวิชาการ และนำความรู้ความสามารถที่ได้จากการอบรมไปใช้พัฒนาการ จัดการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ การอบรมอาจจะอบรมภายในโรงเรียน โดยเชิญบุคคลภายนอก มาเป็นวิทยากร หรือให้บุคลากรในโรงเรียน ที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะเรื่อง เป็นวิทยากร หรือส่งบุคลากร ไปรับการอบรมทางวิชาการที่หน่วยงาน หรือสถาบันการศึกษาเป็นผู้จัดการศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่ง เพราะการที่บุคคลทำงานอยู่ที่ใดนาน ๆ ความรู้ความสามารถอาจจะล้าสมัย ไม่ทันโลก หน่วยงานจึงต้องส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ การเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ในโรงเรียน ได้ศึกษาต่อเพื่อให้รับวุฒิสูงขึ้น เป็นการบำรุงขวัญครู อาจารย์ในโรงเรียนด้วย แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ หรือผลเสียที่จะเกิดแก่การเรียนการสอน ของนักเรียนด้วย การประชุมสัมมนาเป็นการประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกี่ยวกับเรื่องที่สนใจร่วมกัน เพื่อสรุปข้อคิดเห็น และหาแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน กิจกรรมนี้เหมาะสำหรับบุคลากรกลุ่มเล็ก

จากแนวคิดของนักวิชาการและจากการศึกษาเอกสาร เกี่ยวกับความหมาย กระบวนการ และวิธีการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการ ให้บุคลากรในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนเจตคติที่ดี ต่อการปฏิบัติงานโดยการฝึกอบรมประชุมสัมมนา และให้ลาศึกษาต่อ และต้องมีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา การจัดกิจกรรมพัฒนาวิธีดำเนินการ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.4.2 การธำรงรักษาบุคลากร

การบำรุงรักษาบุคลากร ถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร ที่จะต้องหาทางให้บุคลากรได้ทำงานอยู่ในองค์กรให้นานที่สุด คนที่ทำงานในองค์กร ย่อมจะรู้วิธีการในการทำงานดีอยู่แล้ว ถ้าผู้บริหารปล่อยให้คนเก่าทำงานในองค์กรได้อยู่แล้ว ออกไปจากองค์กร ผู้บริหารก็ต้องเสียเวลาสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ แนะนำงาน และสิ่งอื่น ๆ ที่อยู่ในกระบวนการทำงานอีกมาก (วิน เชื้อโพธิ์หัก 2537 : 17) ซึ่งนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ ดังนี้

ความหมายการธำรงรักษาบุคลากร

ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ (2530 : 68) ได้ให้ความหมาย ของการบำรุงรักษาบุคลากรว่า หมายถึง การรักษาบุคลากร ในหน่วยงานให้มีขวัญและกำลังใจ มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ และพยายามที่จะดำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างสมาชิก

พยอม วงศ์สารศรี (2531 : 203) ได้ให้ความหมายของการธำรงรักษาบุคลากร ว่า หมายถึง การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางร่างกายและจิต ที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งเพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัยกายและสุขใจ

จากแนวคิดของนักการศึกษา สรุปได้ว่า การธำรงรักษาบุคลากร เป็นกระบวนการที่ทำให้บุคลากรทำงานอยู่หน่วยงานให้นานที่สุด โดยมีความปลอดภัยทางกายและสุขใจ มีขวัญและกำลังใจ ปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ เพื่อให้ผลการทำงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการธำรงรักษาบุคลากร

การใช้คนให้เป็นประโยชน์ด้วยการรวบรวมความพยายามของมนุษย์ เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยจัดให้ทุกคนมีความขยันขันแข็ง มีความกระตือรือร้น เชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบสูง และมีสามัคคีธรรมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นภารกิจอันยิ่งใหญ่ของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ และปัจจัยที่สำคัญ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ นั้นได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผู้บริหารจะต้องมีเทคนิคในการจูงใจ มีการ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และจัดสวัสดิการให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาดังมีสาระสำคัญพอสังเขปดังนี้

1. การจูงใจ

การจูงใจเป็นกระบวนการกระตุ้น และส่งเสริมคนให้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ขณะเดียวกันก็จะเกิดมีกำลังใจ ทำงานได้มากขึ้น ส่งผลให้ปฏิบัติงานอุทิศตัวเองให้กับงานเพิ่มขึ้น กว่าเดิม อันจะทำให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ ซึ่ง เอกชัย ก็สุพันธ์ (2537 : 123) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่า หมายถึงการชักนำให้ ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือแสดงออกในทางที่ ต้องการ การจูงใจนี้อาจต้องอาศัยสิ่งจูงใจต่าง ๆ เช่น สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลที่จะจูงใจ ให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความจงรักภักดีมีความ ซื่อสัตย์ต่อหน่วยงานได้ กิติมา ปรีดีติลล (2532 : 35) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารที่สำคัญและ ขาดเสียมิได้คือ การรู้จักใช้วิธีจูงใจ ผู้บริหารควรจะใช้การจูงใจที่ถูกต้องและจัดกระทำกับ บุคลากรทุกระดับ จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นความ พยายามที่ชักนำ ให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เกิดความรัก และซื่อสัตย์ต่อ หน่วยงาน สุพัตรา สุภาพ (2540 : 78-80) ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าหัวหน้างานอยากให้งานในหน่วยงาน มี ประสิทธิภาพ หรือ มีความสัมฤทธิ์ผลจะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. ให้ลูกน้องรู้เป้าหมายขององค์กร
2. ประเมินผลงานด้วยความยุติธรรม
3. แสดงอาการเห็นอกเห็นใจ หากลูกน้องผิดพลาดไป
4. สภาพที่ทำงานน่าประทับใจ
5. มีระบบร้องทุกข์ขอความเป็นธรรมได้
6. ให้ผู้ทำงานมีส่วนร่วมหรือแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงหน่วยงาน

7. ส่งเสริมให้ลูกน้องทำงานเป็นกลุ่ม

จากแนวคิดและทฤษฎี สรุปได้ว่าการทำงานของแต่ละบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจที่เป็นสิ่งกระตุ้นให้แต่ละคนทำงาน ผลงานจะดีมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ซึ่งผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและมีความสุข

2. ขวัญและกำลังใจ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 161) ได้รวบรวมความหมายของขวัญและกำลังใจไว้หลายประการ ดังนี้ ขวัญหมายถึง การทำงานอย่างมีความสุข การปรับตัวที่ดีของบุคคลต่อหน่วยงาน การไม่มีข้อขัดแย้งในการทำงาน การที่บุคคลมีความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน การทำงานของกลุ่มที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน เจตคติที่ดีและถูกต้องต่องาน และการที่บุคคลยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานของกลุ่ม

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 17) ได้ให้ความหมายของขวัญและกำลังใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด เจตคติของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ทำงาน เป็นความสนใจของบุคคลที่มุ่งหน้าทำงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานและของตนอย่างไม่ลดละ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กลุ่มได้วางไว้ ขวัญมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานทุกอย่าง

จะเห็นได้ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีสภาพแวดล้อม คนที่มีขวัญดีสังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการทำงาน เต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับของหน่วยงาน พยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นสิ่งที่ผู้นำทุกระดับควรตระหนักเพราะขวัญและกำลังใจ เป็นหัวใจของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง เสนาะ ดิยาวี (2537 : 303-309) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจไว้ ดังนี้

1. การบริหารงาน ฝ่ายบริหารดำเนินอย่างมีหลักเกณฑ์และด้วยความยุติธรรม ผู้บังคับบัญชามีความเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่มและมีความสามารถในการชักจูงจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา

2. โครงสร้างขององค์การขนาดและรูปร่างขององค์การ มีอิทธิพลต่อขวัญของบุคลากร องค์การที่มีขนาดใหญ่มักจะมีช่องทาง การติดต่อในแนวดิ่งขนาดยาว ก่อให้เกิดปัญหาการติดต่อในทางขึ้น (Upward Communication) จึงทำให้ขวัญของบุคลากรต่ำ หากจัดโครงสร้างขององค์การให้มีลักษณะแบนจะทำให้ขวัญของบุคลากรสูง

3. การให้มีส่วนร่วมในงาน การก่อให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในสังคมหรือ องค์การ จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดี เสริมสร้างขวัญให้กับบุคลากรมากขึ้น

4. การจัดการปัญหาข้อขัดแย้ง การแก้ไขข้อขัดแย้งจะต้องอาศัยทั้งความสามารถส่วนตัว อำนาจบังคับบัญชาและความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้น จะต้องศึกษาลักษณะและสาเหตุที่ก่อให้เกิดการขัดแย้งอย่างรอบคอบเสียก่อน การตัดสินใจและการประนีประนอมเป็นคุณสมบัติ

ที่สำคัญในการแก้ไขปัญหา การพิจารณาปัญหาอย่างเปิดเผย ความยุติธรรมและการกระทำอย่าง
ทัน่วงที่ต่อปัญหาที่เกิดขึ้นจะช่วยลดการขัดแย้งได้

ซารี มณีศรี (2538 : 182-183) กล่าวถึง วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจไว้ ดังนี้

1. สร้างเจตคติที่ดีต่องาน การทำงานเพื่อส่วนรวม ปลุกฝังเจตคติที่ดีให้ทุกคน
มีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า ทุกคนมีความรักงานกระตือรือร้นในการทำงาน
2. มีมนุษยสัมพันธ์ดี ให้การยอมรับนับถือระหว่างกันและกัน
3. ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ผู้ตั้งใจทำความดี
4. เอาใจใส่เรื่องสวัสดิภาพ ให้ความสนทนสนมพอสมควร ทักทายปราศรัย
ได้ถามข่าวคราวทุกข์สุขในโอกาสอันควร ซึ่งเป็นการปลุกมิตรไมตรีต่อกันนั่นเอง
5. ให้สมาชิกมีโอกาสระบายความคับข้องใจในการทำงาน
6. ควรจะได้มีโอกาสสำรวจ หรือออกแบบสอบถามสภาพการทั่วไปในการ
ทำงาน เพื่อจะหาทางแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งการรักษาหัวใจในการทำงานไว้ด้วย
7. ให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือเงินเดือนสูงขึ้น
ไป รวมทั้งการได้รับความดีความชอบด้วยความยุติธรรม
8. สถานที่ทำงานดี มีสิ่งอำนวยความสะดวกพอสมควร
9. ให้ทุกคนมีส่วนในการแสดงความคิดเห็น ปรับปรุงงาน รวมทั้งมีส่วนร่วมใน
ความสำเร็จของงาน

ชาญชัย อาจินสมจาร (2538 : 73) กล่าวว่า การที่จะเข้าใจในเรื่องของขวัญ
นั้นจำเป็นจะต้องมีความเข้าใจจิตวิทยา ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่อง
ของความเชื่อ ค่านิยม ความต้องการและเจตคติ อีกทั้งกล่าวสนับสนุน และเพิ่มเติมการสร้างขวัญ
กำลังใจไว้ ดังนี้

1. ควรส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกในการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของหน่วยงาน
2. สนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
3. ส่งเสริมให้เกิดการเคารพในตัวเองและการเคารพซึ่งกันและกัน
4. ให้ความยุติธรรมแก่ทุกคนเท่าเทียมกัน
5. รักษาความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรในหน่วยงานไว้

จะเห็นได้ว่า ขวัญกำลังใจของบุคคลเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาตลอดเวลาอัน
สืบเนื่องมาจากการวางนโยบาย การกำหนดระเบียบปฏิบัติงานที่ดี การปกครองบังคับบัญชาที่ดี การ
จัดสวัสดิการที่ดี ตลอดจนสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคคล ขวัญเป็น
สภาพจิตใจ ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้น การบำรุงขวัญจึงเป็นภารกิจอันยิ่งใหญ่
ของผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น

3. สวัสดิการ

สวัสดิการเป็นผลประโยชน์ที่บุคลากรพึงได้รับ โดยองค์กรหรือหน่วยงานจะ
ต้องจัดให้เป็นพิเศษ หรือได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น ดังที่ อุทัย หิรัญโต (2531 : 150) ได้

ให้ความหมายของการจัดสวัสดิการว่า หมายถึง บริการหรือกิจกรรมใด จัดให้มีขึ้นเพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้น ๆ ได้รับความสะดวกสบายในการทำงานมีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกันที่แน่นอนในการดำรงชีวิต หรือได้รับประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากเงินเดือน หรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่เป็นประจำ ทั้งนี้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี เพื่อที่จะได้ใช้ กำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาความสามารถของตน ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

กิติมา ปรีดีติลล (2532: 112) กล่าวว่า สวัสดิการหมายถึง ผลประโยชน์ตอบแทนและบริการที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากร นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าตอบแทนปกติ ทั้งนี้เพื่อเป็นเครื่องจูงใจข้าราชการ ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 4) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการ ว่า สวัสดิการ หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกหรือสิ่งที่เป็นที่ทางราชการจัดให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างของ ส่วนราชการ เพื่อช่วยเหลือในค่าครองชีพ หรือเพื่อให้เกิดหลักประกันความมั่นคง บำรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า สวัสดิการเป็นการบริการในรูปแบบต่าง ๆ นอกเหนือจากเงินเดือนที่บุคลากรได้รับ ทั้งนี้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้ไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กร

ประเภทของสวัสดิการ

อุทัย หิรัญโต (2531 : 151) ได้แบ่งประเภทของการจัดสวัสดิการออกเป็น 3 ชนิดใหญ่ ๆ ดังนี้

1. สวัสดิการที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ เป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความมั่นคงทางเศรษฐกิจของผู้ปฏิบัติงาน นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง
2. สวัสดิการที่เกี่ยวกับนันทนาการ เป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้ออกกำลังกาย เพื่อสุขภาพ ได้รับความสนุกสนานเพลิดเพลิน ได้รับความสุข ความบันเทิง เป็นการพักผ่อนและลดความเคร่งเครียด จากการปฏิบัติงานประจำวัน และเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ได้มีโอกาสสังสรรค์และจัดกิจกรรมร่วมกัน รู้จักมักคุ้นเคยซึ่งกันและกัน เกิดความรักใคร่สามัคคีในหมู่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน
3. สวัสดิการที่เกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อเป็นการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ ด้วยการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทั้งในและนอกเวลาปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่า การจัดสวัสดิการควรประกอบด้วย สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ การสนับสนุนด้านการศึกษา สวัสดิการด้านนันทนาการ และสวัสดิการที่เกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2540 : 62) ได้กล่าวถึง การสร้างและบำรุงขวัญบุคลากร ไว้ดังนี้

1. จัดสวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้ตรงตามความต้องการของบุคลากร โดยการปรึกษาหารือ หรือประชุมคณะครูในเรื่องความต้องการด้านสวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

2. จัดสวัสดิการภายในโรงเรียนตามความต้องการ ความจำเป็นของบุคลากร ส่วนใหญ่ เช่น สหกรณ์ร้านค้า การให้บริการในการใช้สิทธิ์ตามสวัสดิการของรัฐ การขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ฯลฯ

3. จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น น้ำดื่ม น้ำใช้ วัสดุ ครุภัณฑ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มุมพักผ่อน ฯลฯ

4. ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคน มีส่วนร่วมรับผิดชอบการจัดสวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า การธำรงรักษาบุคลากร เป็นการดำเนินการในเรื่อง การจัดสวัสดิการ การสร้างขวัญและกำลังใจ มีการจูงใจบุคลากรเพื่อธำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรให้อยู่ยาวนานที่สุดและมีความเต็มใจต่องานที่ปฏิบัติ

5.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีความมุ่งมั่นสำคัญอยู่ที่ต้องการระดมพลังของบุคลากรในองค์กร ให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและเต็มกำลังความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นผลงานขององค์กร เป็นส่วนรวมนั้น จึงจำเป็นต้องได้รับการตรวจตราและประเมินดูว่าผลงานเหล่านั้น สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีคุณค่าถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใดหรือไม่ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

5.5.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ศรีอรุณ เรศานนท์ (2537:152) กล่าวว่า การประเมินผลงานคือ ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคคุณค่าของบุคคล ในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง เพื่อดูว่าการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปเหมาะสมเพียงไร พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถขนาดใด คุ่มค่ากับเงินค่าจ้างหรือไม่ นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานก็เป็นสิ่งช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถตัดสินใจที่จะดยย้าย เลื่อนตำแหน่ง หรือสับเปลี่ยนงานของพนักงานในองค์กร การประเมินผลอาจใช้แบบที่เป็นพิธีการหรือเป็นแบบส่วนตัว ผู้ที่จะประเมินผลงานก็คือผู้บังคับบัญชา โดยตรงเป็นผู้คอยสังเกตการกระทำ

เสนาะ ดิเฮอร์ (2537 : 160) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคคุณค่า ของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน ที่จะระบุได้ว่าการปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงกว่าหรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้น และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง

ยงยุทธ เกษสาคร (2541 : 155) การประเมินผลงาน หมายถึง การตรวจสอบคุณภาพงานเพื่อเปรียบเทียบ ว่าโครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ประสบความสำเร็จ หรือบรรลุ

วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด มีผลกระทบเกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างไรบ้าง มีปัญหาในการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำผลการประเมินดังกล่าว ไปเป็นข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจในการวางแผนและกำหนดนโยบาย การบริการองค์การในอนาคตต่อไป

สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2540 : 50 – 52) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หมายถึง การตัดสิน ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติในระยะเวลาหนึ่ง โดยมีการจัดทำเครื่องมือประเมินผลด้วยระบบคุณธรรม และนำ ผลของการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากแนวคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างเป็นระบบในด้านผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะส่วนตัวที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

5.5.2 จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กิติมา ปรีดีดิถก (2532 : 115) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของประเมินผลการปฏิบัติงานได้ เพื่อช่วยส่งเสริม และยกระดับคุณภาพการทำงานของบุคลากร เป็นการพัฒนาบุคลากร บุคลากรได้ทำความเข้าใจกับฝ่ายนี้เทศงาน เป็นแนวทางที่จะเปลี่ยนหน้าที่การงานของบุคคล ซึ่งมีผลต่อการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การให้พนักงาน และการพ้นจากงาน ปรับปรุงค่าจ้าง – เงินเดือน และเพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารบุคคล

สมิต สัชฎกร (2538 : 251) กล่าวว่า จุดมุ่งหมาย ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปเพื่อพิจารณาความดีความชอบ พิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง ลดขั้นวิเคราะห์ข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติ เพื่อการพัฒนาบุคลากร เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2540 :50 –52) กล่าวว่าในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินให้แน่นอนเสียก่อนว่า ประเมินเพื่ออะไร และมีประโยชน์อย่างไรบ้าง เพื่อเป็นแนวทางที่คอยควบคุม ให้การดำเนินการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกัน

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจในงาน ประเมินความก้าวหน้าของงาน ใช้ผลการประเมินนั้นประกอบการปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องต่าง ๆ และใช้ผลการประเมินในการบริหารงานบุคคล

5.5.3 ลักษณะที่ดีในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินการปฏิบัติงานเป็นวิธีการที่เกี่ยวกับคน ฉะนั้นจึงมักมีข้อบกพร่องและผิดพลาดเสมอ ๆ ข้อผิดพลาดเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อการพิจารณา ทั้งนี้หลักการที่ดีจะช่วยลดข้อผิดพลาดได้

เสนาะ ดิยาวี (2537 : 164 – 165) ได้กล่าวถึง หลักการที่ดีในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องคัดเลือกให้เหมาะสม ผู้ทำหน้าที่ประเมินไม่ควรใช้คน ๆ เดียวพิจารณาทั้งหมดควร

พิจารณาตามลำดับขั้น ผู้ทำหน้าที่พิจารณาการปฏิบัติงาน ควรจะมีความเข้าใจในหลักการ วัตถุประสงค์และวิธีการโดยตลอด ต้องระลึกอยู่เสมอว่า การพิจารณาจะมีผลโดยตรงต่อความรู้สึกของคนที่ทำงาน วิธีการหรือข้อแนะนำใด ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาควรจะนำมาใช้เพื่อทำให้การพิจารณานั้นถูกต้องมากขึ้น จะต้องรวบรวมหลักฐานและปัจจัยต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณาให้มากที่สุดและผู้พิจารณาจะต้องขจัดความรู้สึก ที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวเองกับพนักงาน

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2543 : 159) ได้กล่าวถึงลักษณะของระบบการประเมินผลที่ดีไว้ว่า การประเมินผลงาน ประกอบด้วยผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน เครื่องมือ วิธีการประเมิน ดังนั้น ลักษณะของระบบการประเมินที่ดีมีลักษณะดังนี้

1. มีความเชื่อถือได้ (Reliability) หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินหลาย ๆ ครั้งและผลที่ออกมาเหมือนกัน
2. ความตรง (Validity) หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน
3. สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ คือ แบบการประเมินต้องสอดคล้องกับลักษณะของกลุ่มจะประเมิน มีองค์ประกอบและปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้วัดลักษณะงานนั้น ๆ ได้นอกจากนั้นยังจะต้องเข้าใจง่าย ประหยัด สะดวกในการใช้ การแปลความหมายของคะแนน และมีความยืดหยุ่นในการใช้กับผู้ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันทางด้านความสามารถและประสบการณ์

จะเห็นได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี จะต้องกระทำอย่างเป็นระบบและมีหลักการ ที่ดี ต้องมีการคัดเลือกผู้เหมาะสมมาทำหน้าที่ในการประเมิน ผู้ทำการประเมินควรมีความเข้าใจในหลักการประเมินมีความเชื่อถือได้มีความตรง สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ ต้องให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน นำเอาวิธีการที่ดีมาใช้ในการประเมิน และต้องแยกความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ประเมินกับบุคลากร

5.5.4 กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันอย่างมีระบบ และจัดทำอย่างเป็นทางการ มีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ กิติมา ปรีดีติติก (2532 : 117)

1. กำหนดวัตถุประสงค์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน
2. กำหนดแบบฟอร์มสำหรับประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงานและสิ่งที่จะประเมิน
3. กำหนดตัวผู้ประเมินและฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างแจ่มชัด
4. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินซึ่งแล้วแต่ลักษณะของงานที่จะประเมิน
5. วิเคราะห์ผลและนำผลการประเมินไปใช้

ธงชัย สันติวงษ์ (2532 : 151-152) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปอาจจะพิจารณาเป็นกระบวนการได้ดังนี้ การจัดทำกรวิเคราะห์งาน การวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้สำหรับการประเมินผล การคัดเลือกผู้ประเมินผล การอบรมผู้ประเมินผล การวัดผลงานที่ทำได้ การแจ้งผลการประเมินกับพนักงาน การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน และการยกย่องและให้รางวัลสำหรับผลงาน

ธนชัย ยมจินดา (2537 : 217) กล่าวถึงกระบวนการในการดำเนินการประเมินผลงาน ดังนี้

1. กำหนดนโยบายขององค์กรว่าจะทำการประเมินการปฏิบัติงานเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์รายละเอียดของงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายของแต่ละงาน การกำหนดเป้าหมายดังกล่าว อาจที่จะทำเองโดยลำพัง หรืออาจร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาก็ได้

2. กำหนดวิธีการและมาตรฐานที่เหมาะสม ที่จะนำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในงานหนึ่ง ๆ ในขั้นนี้ก็คือ การเลือกใช้วิธีการประเมิน ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงานจากวิธีการประเมินต่าง ๆ ที่มีใช้อยู่

3. กำหนดผู้ที่จะทำการประเมินการปฏิบัติงาน ในขั้นนี้จะเกิดขึ้นหลังจากที่ระยะเวลาผ่านพ้นไปจนถึงกำหนดเวลาที่จะทำการประเมิน หัวหน้างานซึ่งโดยทั่วไปจะได้รับการกำหนดให้เป็นผู้ทำการประเมิน จะประเมินการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยใช้วิธีการและเกณฑ์ที่กำหนดในขั้นตอนที่ 1 หรือไม่

4. นำผลที่ประเมินได้มาอภิปรายและพิจารณาร่วมกับ ผู้ได้บังคับบัญชาในขั้นตอนนี้ผู้บริหารที่ทำการประเมิน จะนำผลที่ประเมินได้มาพิจารณา ร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินว่าได้บรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบว่าการปฏิบัติงานของตน มีประสิทธิภาพหรือไม่จำเป็นที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงในด้านใด

จากแนวความคิดของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นการดำเนินการตรวจสอบ ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและวิเคราะห์ผลนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

5.5.5 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานทำได้หลายวิธี มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้ อำนวย แสงสว่าง (2540 : 244) กล่าวถึงวิธีการประเมินผลงาน 9 วิธีดังนี้

วิธีที่ 1 การกำหนดมาตรฐานการทำงาน

การกำหนดมาตรฐานการทำงาน ของพนักงานแต่ละบุคคลในแต่ละวัน ใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดการประเมินผลประสิทธิภาพของพนักงาน ได้เฉพาะงานประเภทงานผลิต หรืองานที่สามารถทำให้มีผลผลิตออกมาได้ เป็นจำนวนหน่วยที่สามารถนับได้

วิธีที่ 2 การจัดอันดับคะแนน

การจัดอันดับคะแนนเป็นวิธีที่เก่าแก่ และเป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมากที่สุด ซึ่งจะต้องใช้ผู้ประเมินผลดำเนินการวัดผลประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคล โดยใช้การจัดอันดับคะแนนจากคะแนนต่ำไปหาคะแนนสูง

วิธีที่ 3 การตรวจสอบรายการ

วิธีการประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน แบบการตรวจสอบรายการ จะต้องการกำหนดจำนวนรายการ ที่ประเมินผลประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานให้ครบทุกรายการแต่ละรายการจะมีการกำหนดน้ำหนัก ตามภารกิจหน้าที่ที่สำคัญในการทำงาน ของพนักงาน และผลรวมน้ำหนักของทุกรายการ จะมีจำนวนรวมน้ำหนักทั้งหมด เป็นจำนวนเต็ม 100

ผู้ประเมินผล มีหน้าที่ตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ซึ่งผู้ประเมินผลจะต้องเป็นผู้ตัดสินให้คะแนนแต่ละรายการที่ตรวจสอบ การให้คะแนนแต่ละรายการมีดังนี้

ดีมาก	4	คะแนน
ดี	3	คะแนน
ต้องปรับปรุง	2	คะแนน
ใช้ไม่ได้	0	คะแนน

ผู้ประเมินผลจะต้องนำผลคะแนนแต่ละรายการ ที่ตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน คุณด้วยน้ำหนักของแต่ละรายการที่กำหนดไว้ ผลคะแนนรวมทั้งหมดของทุกรายการที่ตรวจสอบ จะแสดงให้เห็นประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานแต่ละบุคคล

วิธีที่ 4 การจัดอันดับสลับกัน

เป็นวิธีการประเมินผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยการจัดตำแหน่งอันดับพนักงานเริ่มต้น จากพนักงานที่ดีมากที่สุดไปหาพนักงานที่ได้น้อยที่สุด

วิธีที่ 5 การจับคู่เปรียบเทียบเป็นวิธีการ ที่ช่วยให้การประเมินผลประสิทธิภาพของพนักงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยวิธีการจัดอันดับพนักงาน ซึ่งจะใช้วิธีการจับคู่เปรียบเทียบ ให้คะแนนตามคุณสมบัติของพนักงาน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ คุณภาพและการสร้างสรรค์

วิธีที่ 6 การจำแนกกลุ่มพนักงาน

เป็นวิธีการที่กำหนดจำนวนเปอร์เซ็นต์กลุ่มของพนักงานไว้เป็นการล่วงหน้า

วิธีที่ 7 การวิจารณ์สภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

เป็นการใช้วิจารณ์สภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนิยมใช้ร่วมกับวิธีประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานแบบจัดอันดับโดยการให้คะแนน

วิธีที่ 8 การทบทวนการปฏิบัติงานภาคสนาม

การประเมินผลประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงาน ใช้วิธีการประเมินผลแบบอัตโนมัติผลลัพธ์จากการประเมินผล ย่อมมีความแตกต่างกันไป เนื่องมาจากความมีอคติของผู้ประเมินผลเพื่อให้การประเมินผล มีมาตรฐานเพิ่มมากขึ้นนายจ้างบางคน นิยมใช้วิธีการประเมินผลแบบการทบทวนการปฏิบัติงานภาคสนาม โดยใช้ผู้อำนวยการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เข้าไปปฏิบัติงานในภาคสนาม ที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ เพื่อช่วยหัวหน้างานในการประเมินผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ในการประเมินผลนี้ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้รับข้อมูลสารสนเทศ เฉพาะเกี่ยวกับประสิทธิภาพของพนักงาน และส่งผลลัพธ์จากประเมินผลกลับไปให้หัวหน้างาน

วิธีที่ 9 การประเมินผลด้วยตนเอง

การประเมินผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ใช้วิธีให้พนักงานประเมินผลด้วยตนเองเหมาะสำหรับใช้กับการกำหนดเป้าหมายต่อไป จากที่พนักงานประเมินผลด้วยตนเอง คือ ให้พนักงานได้รับการพัฒนาตนเอง พนักงานเมื่อถูกประเมินผลการปฏิบัติงานจะเกิดปฏิกิริยาแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวต่อต้านเป็นอย่างมาก แต่ถ้าใช้วิธีการให้พนักงานประเมินผลด้วยตนเอง จะเกิด

ปฏิบัติการแสดงพฤติกรรมต่อต้านลดน้อยลง ดังนั้นวิธีการประเมินผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้วยตัวของพนักงานเอง จึงเหมาะสำหรับใช้กับการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเองของพนักงาน โดยการใช้วิธีให้พนักงานประเมินผลด้วยตนเอง การประเมินผลแบบนี้ เป็นการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลด้วย และจะต้องนำไปใช้กับกระบวนการพัฒนาตัวของพนักงานในอนาคต

จากการศึกษา เกี่ยวกับความหมาย จุดมุ่งหมาย กระบวนการ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลกรดังกล่าวมานี้ จึงสามารถสรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นกระบวนการพิจารณาตัดสินว่ามีการดำเนินงานเป็นระบบ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยมีการสอบปริมาณงานและคุณภาพของงานควบคู่กันไป

6. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการบริหารงานบุคลากร

สภาพสังคมและการปฏิบัติงานในปัจจุบัน บุคคลมีความคาดหวังต่อองค์กรและผู้นำมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานต่างก็ต้องการการยอมรับ การเชื่อถือไว้วางใจ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และต้องการโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ ในชีวิตและความก้าวหน้า นอกจากนี้บุคคลยังต้องการทำงานที่มีความท้าทายความสามารถ และมีความหมายที่เพิ่มความมีคุณค่าในตัวเอง (Self-esteem) และการบรรลุความสำเร็จ ในการทำงานด้วยตนเอง (Self-Actualization) อีกทั้งบุคคลยังต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์กร (Basker, 1992) และจากการศึกษาของ เมโย (Mayo) พบว่า การที่บุคลากรไม่พอใจการทำงาน ไม่ได้เกิดจากปัจจัยทางวัตถุ หรือสิ่งแวดล้อม แต่เป็นเพราะทัศนคติที่มีต่องาน ที่ทำให้เกิดความเฉื่อยชา เบื่อหน่าย ขาดความกระตือรือร้น นอกจากนี้ลักษณะ พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้า หากหัวหน้ามีลักษณะเผด็จการ เห็นแก่ตนมากเกินไป ไม่ให้ความสำคัญกับลูกน้อง ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร สิ่งดังกล่าวมานี้ เป็นผลทำให้เกิดทัศนคติทางลบ แก่บุคลากรได้ ซึ่งอาจทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กรเช่นกัน ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ สิ่งที่สำคัญในการบริหารบุคลากรในองค์กรคือ ผู้นำจะต้องรู้ถึง ทัศนคติของบุคลากร ที่ทำงานด้วยการมีความรู้ความเข้าใจในทัศนคติต่าง ๆ ของคนจะช่วยให้สามารถทำนายพฤติกรรมต่างที่ดำเนินไปด้วยดียิ่งขึ้น (บรรยงค์ โตจินดา, 2543 : 376) ผู้นำจึงต้องมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ โดยการแสดงออกที่ให้ความสนใจ เอาใจใส่ต่อบุคลากรแสดงความเป็นมิตรที่ดี สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น

การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษา เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการจัดและดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคล ที่ปฏิบัติงานในองค์กรทางการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การจำแนกความต้องการบุคลากร การจัดบุคลากร เข้าปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากร การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (วิมล จันทร์แก้ว, 2538 :12) ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำทางการบริหาร คือการกระตุ้น และการกำหนดทิศทางของกำลังคน โดยการนำแผนออกไปปฏิบัติให้สำเร็จผล แบบของพฤติกรรมผู้นำ ที่ผู้บริหารใช้ในการประกอบภารกิจของตนเอง จะมีอิทธิพลต่อการจูงใจของบุคลากร (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2547 : 79) ผู้บริหารเป็นตัวละครสำคัญในการนำแนวทางการ

บริหารบุคลากรไปปฏิบัติ ให้เกิดผลได้อย่างถูกต้อง (ธงชัย สันติวงษ์. 2539 : 27) เช่น ในด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมต่อบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น พัฒนาด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ส่งเสริมและสนับสนุน ให้สมาชิกมีความรับผิดชอบ และมีอิสระในการจัดกิจกรรม สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับบทบาท ในการรับผิดชอบและช่วยเหลือ ให้สมาชิกพัฒนาความสามารถการปฏิบัติงาน จัดให้มีการประสานงาน ประสานความร่วมมือ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย (ถวิล มาตรเยี่ยม. 2545 : 189) นั่นคือผู้นำต้องมีพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผล ซึ่งทำให้งานบรรลุเป้าหมายและผู้ร่วมงานเกิดความพอใจ ส่วนในด้านการนิเทศบุคลากร การนิเทศที่มีประสิทธิผลเกิดจากการให้ความสนใจทั้งงานและตัวพนักงาน มนุษย์สัมพันธ์ มีความสำคัญเป็นอย่างมาก จากการศึกษาพบว่าหัวหน้างานที่ยึดพนักงานเป็นหลัก จะได้รับผลผลิตที่สูงกว่าหัวหน้างานที่ยึดงานหรือการผลิตเป็นหลัก ผลกระทบของความสัมพันธ์ที่เลวระหว่างพนักงานกับ ผู้บริหารมักจะก่อให้เกิดผลในปัญหาการผลิตและผลผลิตต่ำ มีความผิดพลาดเกิดขึ้นมาก ก่อให้เกิดปัญหาในเรื่องขวัญ และจะติดตามมาด้วยการร้องทุกข์ของพนักงาน ซึ่งในที่สุดก็จะมีผลกระทบ ต่อตัวผู้บริหารและองค์กร (ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2547 : 106 – 107) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เฮาส์ (House) พบว่าพฤติกรรม ผู้นำมีผลต่อผู้ตามเกี่ยวกับสิ่งจูงใจ ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงาน (วิรวรรณ คำกลอน. 2545 : 18)

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมผู้นำมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร มีความสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงานมาก (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. 2539 : 48) และมีผลต่อการบริหารงานบุคลากร พฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อ โครงสร้างกระบวนการและวิธีทำงาน นอกจากนั้นยังมีอิทธิพลต่อขวัญของครูอาจารย์ พฤติกรรมของนักเรียน เนื้อหาสาระของหลักสูตร เป็นต้น หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงพฤติกรรมของผู้บริหาร ในลักษณะพฤติกรรมมุ่งงาน นั่นคือ มุ่งในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้สำเร็จและมุ่งสัมพันธ์ คือสนใจในบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ให้ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับความมั่นคง ปลอดภัย การยอมรับนับถือ ศักดิ์ศรี และคุณค่าในความเป็นคน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2545 : 33) จึงทำให้การบริหารงานในโรงเรียนประสบความสำเร็จได้

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

ดำรงค์ ศรีอร่าม (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูผู้สอนในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 2 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเมื่อจำแนกตามประเภทการดำเนินงานที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารไม่แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนที่ต่างกันพบว่า มีพฤติกรรมผู้นำการบริหารที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชูชัย โพธิ์ช่วย (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษากับความพึงพอใจในงาน ตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา

จังหวัดลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ใช้แบบผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมและชายความคิดตามลำดับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจ ในงานตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การปฏิบัติงานที่เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่
2. การเป็นสมาชิกที่สำคัญคนหนึ่ง สถานศึกษา
3. การมีส่วนร่วมในการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรในปีที่ผ่านมา
4. ผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่คาดหวัง
5. ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะแนวทางตรงตามความต้องการ
6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
7. การได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน ณ สถานศึกษา
8. การได้รับเงินเดือนเพิ่มในปีที่ผ่านมา
9. การได้รับการยกย่องจากผู้บริหารบ่อย ๆ

วัชร สินธวรา (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารกับความกังวลของครูในการดำเนินการใช้แฟ้มสะสมงาน นักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตดอนเมือง ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการใช้แฟ้มสะสมงานนักเรียน โดยรวมและเป็นรายด้าน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นในด้านการกำหนดเป้าหมายอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังพบว่า พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความกังวลของครู โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมผู้บริหารรายด้านส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับชั้นกังวลของครูชั้นต่าง ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .015 โดยทั้งหมดเป็นความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

เดือนเพ็ญ กิจประสพโชค (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติใน เขตการศึกษา 4 ผลการวิจัยพบว่าปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในเขต การศึกษา 4 โดย ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีปัญหาการบริหารบุคลากรโดยภาพรวม และด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานด้านการควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับด้านการกำหนดความต้องการบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

สะอาด สีหามาศ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ ตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน) ศึกษาพฤติกรรม ผู้บริหาร 8 แบบพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษทุกกลุ่มตัวแปร มีแบบหลักในการบริหารหนึ่งและสองแบบเป็นส่วนมาก ผู้บริหาร

บางกลุ่มไม่มีแบบหลักในการบริหาร เป็นที่น่าสังเกตว่าแบบผู้นำทั้งแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวม เป็นแบบที่มีประสิทธิผลสูงกว่าแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ เมื่อจำแนกผู้บริหารตามวุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และการฝึกอบรมของผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารทุกกลุ่มตัวแปรมีแบบหลักเป็นแบบบุกรงานเอาใจและสอนแนะเป็นส่วนใหญ่ ส่วนแบบสนับสนุนส่วนใหญ่จะเป็นแบบเอาใจ และบุกรงานและแบบรวมเป็นแบบนำทีม บุกรงาน คุมกฎและสอนแนะ

รัตนไตร พรอคพวก (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครู กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยศึกษาจากพฤติกรรมใน 6 ด้าน คือด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้านยอมรับความคิดเห็นของครู ด้านการเน้นเป้าหมายของงาน ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน ด้านการแสดงความสามารถ และด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ ซึ่งแบ่งโรงเรียนในการศึกษา ออกเห็น 4 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับบ่อยครั้ง โดยพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงมากที่สุดสอดคล้องกันในโรงเรียนทั้ง 4 ขนาด คือ ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ของครูกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุรพล ทรแผลง (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ทุกขนาดที่ใช้มากที่สุดคือผู้สอนแนะ และแบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารบุคลากรใน โรงเรียนทั้งสามขนาดในแต่ละแบบผู้นำแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สงเคราะห์ ปัสนานนท์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากรมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและการควบคุม กำกับติดตามและนิเทศบุคลากรมีปัญหา ในระดับปานกลางและผู้บริหารโรงเรียน ที่มีประสบการณ์มากมีปัญหาในการบริหารงานบุคลากรน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อย

สุรินทร์ ทองเกลี้ยง (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตชายแดน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมกรรการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจำแนกตาม

ประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหาร ที่มีประสบการณ์ต่างกัน และขนาดของโรงเรียน คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ทีชชี และ เดวานน่า (Tichy and Devanna. 1986 : 17 – 32) ได้ศึกษาเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้สรุปลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า การเป็นคนกล้าและเปิดเผยกล้าเผชิญกับความจริงเชื่อมั่นคนอื่นว่ามีความสามารถ ชี้ให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย สร้างแรงผลักดันให้งานบรรลุเป้าหมาย เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน และเป็นผู้มีทัศนภาพที่ดี

เอฟเวอร์ส (สุรพล ศรีแสง. 2540 : 45 ; อ้างอิงจาก Evers. 1987 : 4249 – A) ได้ศึกษาเรื่องเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า แบบของพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมมุ่งงานปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและระดับต่ำ และผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง

เฮเตอร์และแบส (Hater and Bass. 1988 : 695 – 702) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร จากการประเมินของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาในผู้บริหารที่ผ่านการประเมินว่ายอดเยี่ยม 28 คน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคน จำนวน 306 คน เป็นผู้ประเมิน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารยอดเยี่ยมตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป โดยเฉพาะในด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือ และการยอมรับความแตกต่างของบุคคล ส่วนภาวะผู้นำเชิงจัดการในผู้บริหารนั้น 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นปัจจัยพยากรณ์ ผลการปฏิบัติงานเป็นที่พึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการ

อิริริตา (ลัดดาวัลย์ สวัสดิ์รักษ์กุล. 2545 : 39 ; อ้างอิงจาก Irurita. 1994 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องถึงการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การพยาบาลในประเทศออสเตรเลีย จำนวน 32 คน พบว่า การฝึกตนเองให้มีคุณลักษณะของผู้นำและความสามารถในการเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงการมีค่านิยมของตนเองต่อวิชาชีพพยาบาลและองค์การ โดยมีความเชื่อว่าสามารถทำสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ดีที่สุดในได้ และการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การช่วยทำให้เป็นผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรมีความสำคัญต่อการบริหารและจัดการโรงเรียน ในภาพรวมสภาพการบริหารงานบุคลากร มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันและมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่มีขอบข่ายการบริหารงานได้แก่ การวางแผนบุคลากร การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากร การพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้

ผลการวิจัยยังพบว่า การบริหารงานบุคลากรมีปัญหาอุปสรรค เช่น การขาดแคลนบุคลากร บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา บุคลากรไม่ตรงกับความต้องการ การขาดงบประมาณ เป็นต้น การบริหารงานบุคลากรมีความแตกต่างกันไปตามบริบทของโรงเรียน เช่น คุณลักษณะของผู้บริหาร ครูอาจารย์ ขนาดโรงเรียน และสังกัดโรงเรียน จากการศึกษางานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน งานควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากร การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้ทฤษฎีสามมิติของเรดดิน (Reddin's Tree Dimension Theory)

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อการศึกษา ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร และเพื่อให้นักศึกษาวิจัยเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2547 จำนวน 107 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2547 จำนวน 88 คน ที่ได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 : 607 - 610) จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้โรงเรียนเป็นชั้นและกำหนดผู้ให้ข้อมูลในแต่ละชั้นโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ดังปรากฏจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามโรงเรียน

โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
วัดพระยายัง	15	12
กิ่งเพชร	31	26
วัดทัศนารุณสุนทรภิคาราม	30	24
วัดศิंहสาราม	31	26
รวม	107	88

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ และการบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัย สร้างขึ้น แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 3 ด้านคือ ด้านมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์และมุ่งประสิทธิผล ใช้แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำซึ่งสร้างโดยวิลเลียม เจ. เรดดิน (William J. Reddin) ที่เรียกว่า Management Style Diagnosis test (MSDT) แปลเป็นภาษาไทยและเรียบเรียง โดย อุทัย หิรัญโต (2520 : 276 - 302) เป็นแบบเลือกตอบ มี 2 ตัวเลือก จำนวน 64 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียน 5 ด้านคือ การกำหนดความต้องการบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร การพัฒนาและข้าราชการบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อยและระดับน้อยที่สุด ตามแบบของ ลิเคอร์ท (Likert) จำนวน 40 ข้อ

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการสร้างแบบสอบถาม
2. เขียนนิยามสิ่งที่ต้องการวัดและศึกษาเนื้อหา เรื่องพฤติกรรมผู้นำและการบริหารงานบุคลากรที่จะใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
3. ศึกษาแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำของ วิลเลียม เจ. เรดดิน (William J. Reddin) และศึกษาแบบสอบถามการบริหารงานบุคลากรของ สุรพล สอนแสง (2540) เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนา
4. เขียนข้อคำถามวัดระดับพฤติกรรมผู้นำ และการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน
5. นำแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรที่สร้างและพัฒนาแล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพินิจ (Face Validity) ตลอดจนการใช้ภาษาในการสร้างข้อคำถามคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนี ความสอดคล้องตั้งแต่ .5 ขึ้น ไป
6. นำแบบสอบถามที่คัดเลือกแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับข้าราชการครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน
7. นำแบบสอบถามที่คัดเลือกตามข้อ 5 ดำเนินการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค ได้ดังนี้ แบบสอบถามเกี่ยวกับการ

บริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน 5 ด้านทั้งฉบับได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89 ส่วนแบบสอบถาม พฤติกรรมผู้นำของ วิลเลียม เจ. เรดดีน (William J. Reddin) ได้ถูกนำมาใช้ในประเทศไทยโดย อุทัย หิรัญโต (2520) วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นด้านมุงงานได้เท่ากับ 0.87 ด้านมุงสัมพันธ์ได้เท่ากับ 0.95 ด้านมุงประสิทธิผลได้เท่ากับ 0.96

8. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อดำเนินการรวบรวมเก็บข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

3.1 ขอนหนังสือจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร ถึงผู้อำนวยการเขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร เพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ และขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

3.2 นำหนังสือจากผู้อำนวยการเขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร ถึงผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บ ข้อมูลจากครูผู้สอนโรงเรียน ในสังกัด

3.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ไปส่งให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 88 ฉบับ และรับกลับคืนด้วยตนเอง โดย ได้รับแบบสอบถามกลับคืน 88 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดกระทำข้อมูล

4.1.1 คัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่สมบูรณ์ คือตอบครบทุกข้อสำหรับใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูลต่อไป

4.1.2 นำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS For Windows Version 10.0 ดังนี้

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าร้อยละ

4.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลและการบริหารงานบุคลากร ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D) โดยแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

4.50 – 5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารงานบุคลากรในระดับมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารงานบุคลากรในระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารงานบุคลากรในระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารงานบุคลากรในระดับน้อย

1.0 – 1.49 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารงานบุคลากรในระดับน้อยที่สุด

4.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลตามเครื่องมือวินิจฉัยแบบบริหาร ตามทฤษฎีสามมิติของเวรดิน เมื่อรวบรวมข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

ขั้นที่ 1 นำแบบสอบถามแต่ละฉบับมาพิจารณาว่าคำตอบแต่ละข้อจากข้อที่ 1 จนถึงข้อที่ 64 ผู้ตอบเลือกข้อย่อยที่ 1 (ข้อ ก) หรือข้อย่อยที่ 2 (ข้อ ข) แล้วกรอกตัวเลขดังกล่าวลงในแบบกรอกคะแนนตามข้อในตาราง ดังภาพประกอบ 5

A ₁	1	2	3	4	5	6	7	8
B ₁	9	10	11	12	13	14	15	16
C ₁	17	18	19	20	21	22	23	24
D ₁	25	26	27	28	29	30	31	32
E ₁	33	34	35	36	37	38	39	40
F ₁	41	42	43	44	45	46	47	48
G ₁	49	50	51	52	53	54	55	56
H ₁	57	58	59	60	61	62	63	64

A₂ B₂ C₂ D₂ E₂ F₂ G₂ H₂

ภาพประกอบ 5 แบบกรอกคะแนน

ขั้นที่ 2 รวมจำนวนครั้งของข้อที่ตอบข้อย่อยที่ 1 (ข้อ ก) ตามแนวนอน จะได้เป็น A₁ ถึง H₁

ขั้นที่ 3 รวมจำนวนครั้งของข้อที่ตอบข้อย่อยที่ 2 (ข้อ ข) ตามแนวตั้ง จะได้เป็น A₂ ถึง H₂

ขั้นที่ 4 นำผลของขั้นที่ 2 กับขั้นที่ 3 มาบวกกัน คือ A₁ + A₂ ถึง H₁ + H₂ จะได้เป็น A₃ ถึง H₃

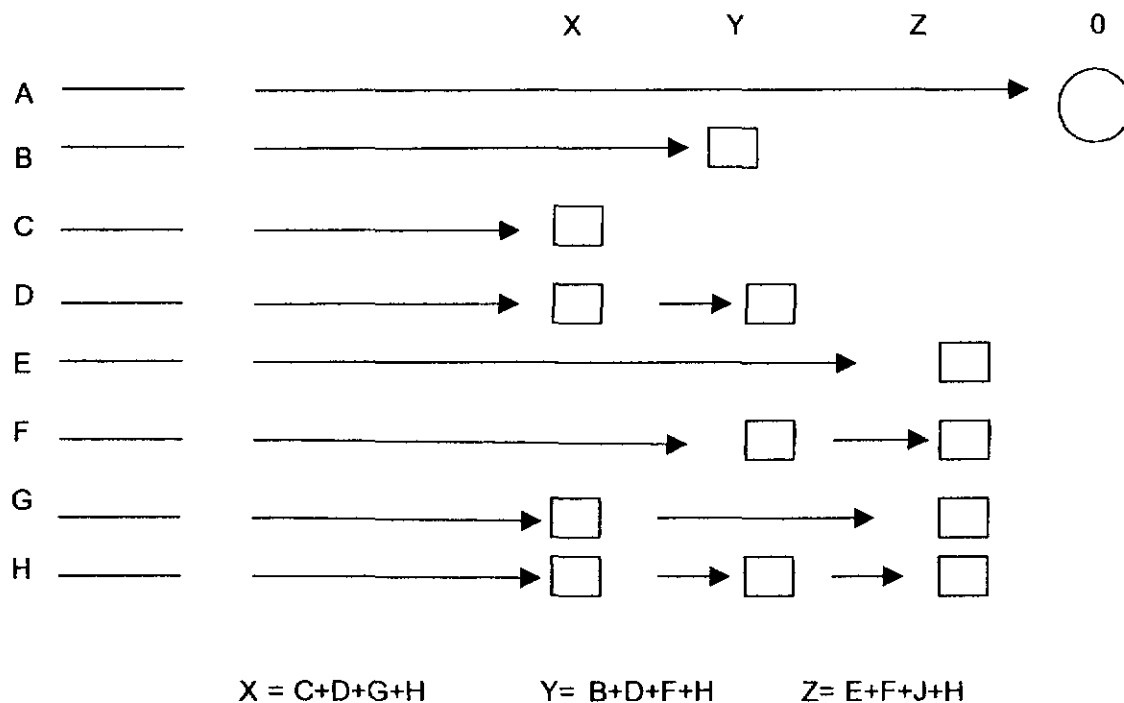
ขั้นที่ 5 นำคะแนนในขั้นที่ 4 มาจัดระดับใหม่ตามสูตรสำเร็จของเรดดิน โดยนำคะแนนของ A_3 ถึง H_3 มาบวกกับคะแนนในช่องแบบกรอกคะแนนแก้ความมอดติ โดยนำคะแนนของ A_3 ถึง H_3 มาบวกกับคะแนนในช่องตาราง ดังภาพประกอบ 6

A_3	B_3	C_3	D_3	E_3	F_3	G_3	H_3
+1	+2	+1	0	+3	-1	0	-4

ภาพประกอบ 6 แบบกรอกคะแนนแก้ความมอดติ

เมื่อบวกคะแนนเรียบร้อยแล้วก็เป็นคะแนนที่จัดระดับแล้ว ให้เป็นคะแนนของ A ถึง H ซึ่งผลรวมของ A ถึง H จะต้องได้เท่ากับ 66

ขั้นที่ 6 นำคะแนนของแต่ละตัวอักษรในขั้นที่ 5 มากรอกลงในช่องสี่เหลี่ยมทุกช่องทาง ขวามือของแต่ละตัวอักษร หากบรรทัดใดมีช่อง 4 เหลี่ยมที่ลูกศรชี้มากกว่า 1 ช่อง ก็ให้กรอกคะแนนให้เหมือนกันทุกช่อง แล้วบวกคะแนนในช่อง 4 เหลี่ยมตามแนวตั้งจะได้คะแนนส่วนประกอบของ X, Y และ Z ส่วนช่องวงกลมไม่ใช่ในที่นี้ ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แบบหาค่าคะแนนส่วนประกอบ

ขั้นที่ 7 เปลี่ยนค่าคะแนนส่วนประกอบของ X, Y และ Z ให้เป็นเส้นแสดงคะแนนโดยเทียบกับตาราง ดังภาพประกอบ 8

คะแนนส่วนประกอบเป็น
คะแนนมิติจะเป็น

0 - 29	30-31	32	33	34	35	36-37	38 ขึ้นไป
0	0.6	1.2	1.8	2.4	3.0	3.6	4.0

ภาพประกอบ 8 แบบเทียบคะแนนมิติ

ค่าของคะแนนมิติจะมีค่าสูงสุดไม่เกิน 4.0

X = _____ Y = _____ Z = _____

X หมายถึง ระดับของการใช้แบบบริหารที่มุ่งงาน

Y หมายถึง ระดับของการใช้แบบบริหารที่มุ่งสัมพันธ์

Z หมายถึง ระดับประสิทธิผลในการทำงาน

ได้คะแนนมิติมาจัดเป็นกลุ่ม ดังนี้

0 – ต่ำกว่า .6	มีค่าน้อยที่สุด
.6 – ต่ำกว่า 1.2	มีค่าน้อย
1.2 – ต่ำกว่า 1.8	มีค่าค่อนข้างน้อย
1.8 – ต่ำกว่า 3.0	มีค่าปานกลาง
3.0 – ต่ำกว่า 3.6	มีค่าค่อนข้างมาก
3.6 – ต่ำกว่า 4.0	มีค่ามาก
4.0 ขึ้นไป	มีค่ามากที่สุด

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

5.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

5.2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ตอนที่ 3

5.2.1 การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงพินิจ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

$$IOC = \frac{OR}{n}$$

5.2.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach)

5.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

5.3.1 วิเคราะห์ระดับการบริหารงานบุคลากรตามสมมติฐาน ข้อ 1 ด้วยค่าเฉลี่ยแล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

5.3.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน ตามสมมติฐานข้อ 2 โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยใช้การทดสอบที (t – test)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สภาพการบริหารงานบุคลากร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กับการบริหารงานบุคลากร ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะได้นำเสนอดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

S.D แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
\bar{X} แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
n แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
* แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน กับการบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอโดยเรียงลำดับเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ในตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบ โดยจำแนกตามเพศ โรงเรียนที่ปฏิบัติการสอนและวุฒิการศึกษาสูงสุด โดยใช้สถิติค่าความถี่และร้อยละ ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ในตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบ โดยจำแนกตามเพศ โรงเรียนที่ปฏิบัติการสอนและวุฒิการศึกษาสูงสุด โดยใช้สถิติค่าความถี่และร้อยละ ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนร้อยละ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร (n = 88)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	18	20.5
หญิง	70	79.5
รวม	88	100
2. ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน		
โรงเรียนวัดพระยาหยัง	12	13.13
โรงเรียนกิ่งเพชร	27	30.69
โรงเรียนวัดตีสทองสาราม	24	27.27
โรงเรียนวัดทัศนารุณสุนทรภิการาม	25	28.41
รวม	88	100
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
ปริญญาตรี	85	97.7
ปริญญาโท	3	2.3
รวม	88	100

จากตาราง 2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 79.50 เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 20.50 เป็นครูผู้สอนในโรงเรียนกิ่งเพชรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.69 เป็นครูผู้สอนในโรงเรียนวัดพระยาหยังน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 13.13 ผู้ตอบแบบสอบถามมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 97.70 มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.30

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร ในตอนที่ 2 นี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และรายด้านการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยรวม เป็นต้น และรายชื่อ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตาราง 3 – ตาราง 8

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้าน (n = 88)

การบริหารงานบุคลากร	\bar{X}	S.D	ระดับ
1. การกำหนดความต้องการบุคลากร	3.63	.644	มาก
2. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน	3.69	.513	มาก
3. การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร	3.57	.465	มาก
4. การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร	3.72	.583	มาก
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.48	.543	ปานกลาง
รวม	3.62	.463	มาก

จากตาราง 3 พบว่า การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับของค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร ($\bar{X} = 3.72$) ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.69$) ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร ($\bar{X} = 3.63$) ด้านการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร ($\bar{X} = 3.57$) ยกเว้นด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$)

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร โดย จำแนกเป็นรายข้อ (n = 88)

ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร	\bar{X}	S	ระดับ
1. การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นต้องใช้ในการวางแผน	3.73	.79	มาก
2. การคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับความต้องการบุคลากร ทั้งในด้านปริมาณและคุณสมบัติของบุคลากร	3.63	.73	มาก
3. การวางแผนการกำหนดความต้องการบุคลากรของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องทุกปี	3.51	.77	มาก
4. สำรวจปริมาณงานของโรงเรียนเพื่อกำหนดความต้องการ ของบุคลากรเป็นข้อมูลในการวางแผน	3.55	.88	มาก
5. มีการสำรวจคุณสมบัติของบุคลากรที่โรงเรียนต้องการมาใช้ ในการวางแผนอัตรากำลัง	3.72	.98	มาก
6. นำข้อมูลจากการศึกษาสภาพและความต้องการบุคลากรเพื่อนำไปปฏิบัติงานมาใช้ ประกอบวางแผนอัตรากำลังของโรงเรียน	3.65	.93	มาก
7. กำหนดความต้องการบุคลากรเป็นไปตามภารกิจของโรงเรียน	3.67	.72	มาก
8. สำรวจความต้องการในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน	3.63	.84	มาก
รวม	3.63	.64	มาก

จากตาราง 4 พบว่า การบริหารงานบุคลากร ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การบริหารงานบุคลากร ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นต้องใช้ในการวางแผน ($\bar{X} = 3.73$) มีการสำรวจคุณสมบัติของบุคลากรที่โรงเรียนต้องการ มาใช้ในการวางแผนอัตรากำลัง ($\bar{X} = 3.72$) กำหนดความต้องการบุคลากรเป็นไปตามภารกิจของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.67$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย คือ การวางแผนการกำหนดความต้องการบุคลากรของ โรงเรียนอย่างต่อเนื่องทุกปี ($\bar{X} = 3.51$)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียน
 ประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
 โดยจำแนกเป็นรายข้อ (n = 88)

ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน	\bar{X}	S	ระดับ
1. จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตรงตามวุฒิการศึกษา	3.55	.94	มาก
2. มีการพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคลากร เพื่อ ดูความสามารถก่อนมอบหมายงาน	3.52	.71	มาก
3. ระบุบทบาทหน้าที่ของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน อย่างชัดเจน	3.68	.63	มาก
4. ประชุมชี้แจง/นโยบาย/แผนงานโครงการของ โรงเรียน ให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง	3.98	.75	มาก
5. ประชุมชี้แจงให้บุคลากรเห็นความสำคัญของ งานที่ปฏิบัติ	3.88	.72	มาก
6. จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้อง กับความต้องการของบุคลากร	3.57	.77	มาก
7. มีการออกคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมาย	4.08	.74	มาก
8. มีวิธีการจัดกิจกรรมปฐมนิเทศบุคลากรของ โรงเรียนอย่างเหมาะสม	3.30	.87	ปานกลาง
รวม	3.69	.51	มาก

จากตาราง 5 พบว่า การบริหารงานบุคลากร ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานใน
 โรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับ
 มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ มีการออกคำสั่งแต่งตั้งให้
 บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.08$) ประชุมชี้แจง/นโยบาย/แผนงานโครงการ
 ของโรงเรียน ให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 3.98$) ประชุมชี้แจงให้บุคลากรเห็นความสำคัญ
 ของงานที่ปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.88$) ยกเว้นข้อ 8 มีวิธีการจัดกิจกรรมปฐมนิเทศบุคลากรของโรงเรียน
 อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.30$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียน
ประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการควบคุม กำกับ ติดตาม
และนิเทศบุคลากร โดยจำแนกเป็นรายข้อ (n = 88)

การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร	\bar{X}	S	ระดับ
1. มีแผนงาน แบบตรวจสอบการปฏิบัติงาน ควบคุม กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานของ บุคลากร	3.58	.58	มาก
2. มีการจัดทำแบบตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อ ใช้สำหรับการควบคุม	3.39	.59	ปานกลาง
3. มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	3.60	.57	มาก
4. มีปฏิทินตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.63	.61	มาก
5. มีการนิเทศติดตามผลปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นระบบและต่อเนื่อง	3.67	.65	มาก
6. มีการตรวจสอบผลงานของบุคลากรอย่าง ทั่วถึงสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	3.60	.65	มาก
7. นำผลการนิเทศภายในไปปรับปรุงการ ปฏิบัติงานของบุคลากร	3.59	.73	มาก
8. ให้คำแนะนำปรึกษาการปฏิบัติงานต่อบุคลากร	3.52	.69	มาก
รวม	3.57	.46	มาก

จากตาราง 6 พบว่า การบริหารงานบุคลากร ด้านการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศ
บุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่
อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ มีการนิเทศติดตาม
ผลปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นระบบและต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.67$) มีปฏิทินตรวจสอบการปฏิบัติงาน
ของบุคลากร ($\bar{X} = 3.63$) มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.60$) ยกเว้น ข้อ 2 มีการ
จัดทำแบบตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อใช้สำหรับการควบคุม ($\bar{X} = 3.39$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียน
ประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาและธำรงรักษา
บุคลากร โดยจำแนกเป็นรายชื่อ (n = 88)

การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร	\bar{X}	S	ระดับ
1. มีการจัดทำแผนโครงการเพื่อการพัฒนาบุคลากร	3.68	.72	มาก
2. มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้าในแผนประจำปีของโรงเรียน	3.80	.74	มาก
3. มีโครงการอบรม ประชุม สัมมนาบุคลากรในหน่วยงาน	3.82	.82	มาก
4. ส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานเพื่อเสริมประสบการณ์	3.91	.78	มาก
5. มีการส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาและนำความรู้ มาพัฒนาตนเอง อีกทั้งเผยแพร่ความรู้ให้แก่ผู้อื่น	3.91	.67	มาก
6. จัดสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ แก่บุคลากร	3.42	.86	ปานกลาง
7. สร้างบรรยากาศที่ดีและเป็นประชาธิปไตยต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน	3.60	.78	มาก
8. ยกย่อง ชมเชย ให้กำลังใจแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่นหรือประสบผลสำเร็จ	3.65	.72	มาก
รวม	3.72	.58	มาก

จากตาราง 7 พบว่า การบริหารงานบุคลากร ด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานเพื่อเสริมประสบการณ์ ($\bar{X} = 3.91$) มีการเสริมให้ครูเข้าร่วมประชุม อบรมสัมมนาและนำความรู้มาพัฒนาตนเอง อีกทั้งเผยแพร่ความรู้ให้แก่ผู้อื่น ($\bar{X} = 3.91$) มีโครงการอบรม ประชุม สัมมนาบุคลากรในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.82$) ยกเว้น ข้อ 6 จัดสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ แก่บุคลากร ($\bar{X} = 3.42$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียน
ประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของบุคลากร โดยจำแนกเป็นรายข้อ (n = 88)

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	\bar{X}	S	ระดับ
1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลอย่างชัดเจน	3.58	.63	มาก
2. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล	3.49	.69	ปานกลาง
3. มีการกำหนดให้มีการรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูเป็นรายเดือน รายภาคเรียน หรือรายปีที่เห็นว่าเหมาะสม	3.70	.62	มาก
4. มีการจัดทำเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้	3.36	.73	ปานกลาง
5. ใช้เครื่องมือในการประเมินผลที่หลากหลาย	3.31	.73	ปานกลาง
6. จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	3.45	.69	ปานกลาง
7. รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึง	3.36	.87	ปานกลาง
8. นำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.58	.62	มาก
รวม	3.48	.54	ปานกลาง

จากตาราง 8 พบว่าการบริหารงานบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ มีการกำหนดให้มีการรายงานผลการประเมิน การปฏิบัติงานของครูเป็นรายเดือน รายภาคเรียน หรือรายปีที่เห็นว่าเหมาะสม ($\bar{X} = 3.70$) กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.58$) นำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{X} = 3.58$) นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแบบ
พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในตอนที่ 3 นี้ ได้วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบน
มาตรฐาน ค่าร้อยละและระดับของแบบพฤติกรรมผู้นำ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตาราง
9 - 12

ตาราง 9 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของแบบพฤติกรรมผู้นำของ
ผู้บริหารโรงเรียน

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	\bar{X}	S	คะแนน	ระดับ
มุ่งงาน	33.750	3.245	1.8	ปานกลาง
มุ่งสัมพันธ์	31.863	2.940	0.6	น้อย
มุ่งประสิทธิผล	32.943	2.730	1.2	ค่อนข้างน้อย

จากตาราง 9 พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมมุ่งงาน อยู่ในระดับ
ปานกลาง มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับน้อย และมีพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับ
ค่อนข้างน้อย

ตาราง 10 ค่าร้อยละของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม
 มุ่งงานของผู้บริหารโรงเรียน

คะแนนพฤติกรรมมุ่งงาน	ระดับพฤติกรรม	จำนวน	ร้อยละ
0 – 0.59	น้อยที่สุด	9	10.2
0.60 – 1.19	น้อย	14	15.9
1.20 – 1.79	ค่อนข้างน้อย	7	8.0
1.80 – 2.99	ปานกลาง	16	18.2
3.00 – 3.59	ค่อนข้างมาก	9	10.2
3.60 – 3.99	มาก	25	28.4
4.00	มากที่สุด	8	9.1

จากตาราง 10 แสดงว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่ จำนวนร้อยละ 28.4 มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียน มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานอยู่ในระดับมาก รองลงมาจำนวนร้อยละ 18.2 มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง และจำนวนร้อยละ 8.0 มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียน มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

ตาราง 11 ค่าร้อยละของจำนวนครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน

คะแนนพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์	ระดับพฤติกรรม	จำนวน	ร้อยละ
0 – 0.59	น้อยที่สุด	21	23.9
0.60 – 1.19	น้อย	13	14.8
1.20 – 1.79	ค่อนข้างน้อย	11	12.5
1.80 – 2.99	ปานกลาง	26	29.5
3.00 – 3.59	ค่อนข้างมาก	12	13.6
3.60 – 3.99	มาก	4	4.5
4.00	มากที่สุด	1	1.1

จากตาราง 11 แสดงว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่จำนวนร้อยละ 29.5 มีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติของผู้นำมุ่งสัมพันธ์ปานกลาง รองลงมาจำนวนร้อยละ 23.9 มีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติของผู้นำมุ่งสัมพันธ์ในระดับน้อยที่สุด และมีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติของผู้นำมุ่งสัมพันธ์ในระดับมากที่สุดเพียงร้อยละ 1.1

ตาราง 12 ค่าร้อยละของจำนวนครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
พฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน

คะแนนพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผล	ระดับพฤติกรรม	จำนวน	ร้อยละ
0 – 0.59	น้อยที่สุด	11	12.5
0.60 – 1.19	น้อย	14	15.9
1.20 – 1.79	ค่อนข้างน้อย	11	12.5
1.80 – 2.99	ปานกลาง	22	25.0
3.00 – 3.59	ค่อนข้างมาก	17	19.3
3.60 – 3.99	มาก	11	12.5
4.00	มากที่สุด	2	2.3

จากตาราง 12 แสดงว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่จำนวนร้อยละ 25 มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียน มีพฤติกรรมแบบมุ่งประสิทธิผลปานกลาง รองลงมาจำนวนร้อยละ 19.3 มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผลค่อนข้างมาก และจำนวนร้อยละ 2.3 มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียน มีพฤติกรรมแบบมุ่งประสิทธิผลมากที่สุด

การบริหารงานบุคลากร	มุ่งงาน	มุ่งสัมพันธ์	มุ่งประสิทธิผล
การกำหนดความต้องการบุคลากร	.22*	.15	.16
การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน	.14	.34*	.24*
การควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากร	.16	.16	.18
การพัฒนาและธำรงรักษากุศลกร	-.05	.16	.10
การประเมินผลปฏิบัติงานบุคลากร	-.10	.14	.14

* < P .05

จากตาราง 13 แสดงว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับการกำหนดความต้องการบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .22 ส่วนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แบบมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .34 และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบมุ่งประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .24

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และได้ให้ข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง
2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กัน

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร ประจำปีการศึกษา 2547 จำนวน 107 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2547 จำนวน 88 คน ที่ได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 : 607 - 610) จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้โรงเรียนเป็นชั้นและกำหนดผู้ให้ข้อมูล ในแต่ละชั้นโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามขอบเขตของเรื่องที่ทำการศึกษา แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 3 ด้านคือ ด้านมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล มีลักษณะเป็นแบบสอบถาม ชนิดแบบเลือกตอบมีสองตัวเลือก จำนวน 64 ข้อ มีค่า

ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม คือแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำด้านปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.87 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ เท่ากับ 0.95 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งประสิทธิผล เท่ากับ 0.96 ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของ ผู้บริหารโรงเรียน 5 ด้านคือ การกำหนดความต้องการบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ติดตามและ นิเทศบุคลากร การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อยและระดับน้อยที่สุด ผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้ (try out) กับครูผู้สอนในโรงเรียนวัดพระธาระบือธรรม สำนักงานเขตดุสิต จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.89 ต่อจากนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตัวเองจำนวน 88 ฉบับ ได้แบบสอบถามกลับคืนจำนวน 88 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 และได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการ แจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลการบริหารงานบุคลากร โดยหาค่าเฉลี่ย ค่าความ เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้วิธีการ วิเคราะห์ข้อมูล ตามเครื่องมือวินิจฉัยแบบบริหารทฤษฎีสามมิติของเรดดิน ค่าเฉลี่ย ค่าความ เบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากร โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน(Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

1. สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2547 จำนวน 88 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 79.50 และส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 91.70

2. การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร ด้านการจัด บุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร และด้านการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร ส่วนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับ ปานกลาง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กับการบริหารงาน บุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านมุ่งงาน มีความ สัมพันธ์กับการกำหนดความต้องการบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยมีค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .22 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .34 ส่วนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านมุ่งประสิทธิผล มีความสัมพันธ์กับการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .24

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ค้นพบผู้วิจัยจะได้อภิปรายในสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาของสำนักงานเขตราชเทวี สังกัด กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่าการบริหารงานบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ เกียรติศักดิ์ วงศ์กุลพิลาส. (2545 : 59) เรื่องสภาพปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สงเคราะห์ ปัสานนท์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด ผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร มีปัญหาในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะ หลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนแต่ละโรงเรียน มีความแตกต่างกัน นอกจากนั้นความชัดเจน ความเป็นระบบ และความยุติธรรมในการประเมินผล ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่อาจจะเป็นปัญหา สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งอาจเนื่องมาจาก นโยบายการบริหารงาน ของผู้บริหาร ในระดับกรุงเทพมหานคร ระดับสำนักงานเขตและระดับโรงเรียน ผู้บริหารบางกลุ่มให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล แต่ผู้บริหารอีกกลุ่ม กลับให้ความสำคัญ ต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในลักษณะของกลุ่มทำงาน ซึ่ง ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2543 : 159) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน เครื่องมือ วิธีการประเมิน และลักษณะของระบบการประเมินที่ดี มีลักษณะคือ มีความเชื่อถือได้ ความตรง และสามารถเอาไปใช้ปฏิบัติได้จริง นอกจากนี้การมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรยังไม่ครอบคลุมทุกระดับ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มักอยู่ในระดับผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าชั้นเป็นผู้ปฏิบัติ เท่านั้น การให้โอกาสบุคลากรทุกฝ่าย มีส่วนร่วมในการประเมินยังมีน้อยเกินไป จึงทำให้ครุมีความเห็นว่า ผู้บริหาร ปฏิบัติงานด้านนี้อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งในประเด็นการมีส่วนร่วมนี้ สมโภชน์ นิลประภา.(2534 : 11) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรว่า ผู้บริหารดำเนินการโดยกำหนดผู้รับผิดชอบการประเมิน เช่น ผู้บริหารโรงเรียนเอง หรือคนทำงานกำหนดแนวทางการประเมิน ให้ชัดเจนนอกจากนี้อาจเนื่องมาจาก การประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังขาดความต่อเนื่อง ผู้ประเมินผลให้ความสำคัญกับการประเมินผล ในขั้นการตัดสินใจ

ความดีความชอบ เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน แต่การประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อนขั้นตอนนี้ไม่ได้มีการปฏิบัติในประเด็นนี้ กิติมา ปริดีติลล (2532 : 117) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน อย่างมีระบบและอย่างเป็นทางการมีขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ กำหนดวัตถุประสงค์ สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ ชัดเจน กำหนดแบบฟอร์มประเมิน ให้เหมาะสมกับลักษณะงาน และสิ่งที่จะประเมินตัวผู้ประเมิน และฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างแจ่มชัด กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน ซึ่งแล้วแต่ลักษณะของงานที่จะประเมิน วิเคราะห์ผล และนำผลการประเมินไปใช้ ประการสุดท้าย บุคลากรอาจไม่เข้าใจหลักเกณฑ์วิธีการ หรือความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่ามีกระบวนการอย่างไร และมีความสำคัญอย่างไร กับหน่วยงาน ซึ่งผู้ถูกประเมินมีความเข้าใจเพียงประเด็นเดียวคือ ประเมินผลงานการปฏิบัติงานเพื่อปรับขั้นและขั้นเงินเดือน ดังนั้นครูจึงมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานด้านนี้อยู่ในระดับที่น้อยกว่าด้านอื่นๆ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจะแยกอภิปรายเป็น 3 ประเด็นดังนี้

2.1 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน มีความสัมพันธ์กับการกำหนดความต้องการบุคลากร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยการแจกแจงงาน กำหนดระเบียบแบบแผน และวิธีการปฏิบัติงาน การกำหนดช่องทาง ในการติดต่อความสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ชัชชา ดวงจินดา.(2537 : 8) ด้วยเหตุที่ผู้บริหารต้องการบุคคลเข้ามาทำงานให้สอดคล้องกับงานที่ต้องปฏิบัติ จึงจำเป็นต้อง กำหนดความต้องการบุคลากร ให้ตรงกับสภาพการทำงาน เพราะปัจจัยด้านบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญของการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับบุคลากร ในการวางแผนกำหนดความต้องการบุคลากร มีการตัดสินใจล่วงหน้าว่าต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร จำนวนเท่าไร เพื่อให้สอดคล้องกับปริมาณงานของโรงเรียน และความเป็นไปได้ของงบประมาณ เป็นหลักสำคัญ ไม่ค่อยคำนึงถึงความพึงพอใจของบุคลากร เพราะการกำหนดอัตราค่าจ้างนั้น ต้องเป็นไปตามเกณฑ์ ที่สำนักงานการศึกษากำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงแสดงออกถึงพฤติกรรมที่มุ่งงาน ซึ่งต้องยึดกฎระเบียบและนโยบายเป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกรียงศักดิ์ คมคาย (2530 : 119 – 120) พบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคลากร ในด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษาเช่นเดียวกัน

2.2 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารต้องมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถแต่ละคน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีข้อมูลเพื่อกำหนดทางเลือกในการวินิจฉัยสั่งการ เพราะการมอบหมายงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติผู้บริหารต้องคำนึงถึง

ความรู้ความสามารถ ความถนัดของแต่ละบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนจะต้อง รู้จักผู้ได้บังคับบัญชา เป็นอย่างดี รู้ถึงความต้องการ นิสัยใจคอ ความสามารถประสบการณ์ ความถนัด บุคลิกภาพ เพื่อที่จะจัดคนให้ตรงกับงาน การจัดบุคลากรเพื่อให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล อันเป็นสิ่งที่เกี่ยวกับ การสร้างความพึงพอใจให้กับบุคคล อุทัย หิรัญโค (2526 : 80-81) อธิบายไว้ว่าสิ่งเหล่านี้สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรมีความตั้งใจ เต็มใจที่จะปฏิบัติงาน อย่างมีความสุข และมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตน์ (2544 : 21 - 22) กล่าวว่า การใช้คนให้ทำงาน ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถจัดคนให้เหมาะสมกับงาน มิใช่ จัดงานมอบให้แก่คนโดยไม่คำนึงถึงความสามารถ และความต้องการผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น อาจจะไม่มียุทธศาสตร์เท่าที่ควร ผู้บริหารเปรียบเหมือน ศูนย์รวมหรือศูนย์กลางของโรงเรียน แต่ความสำเร็จของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับทุกคนในโรงเรียน และบุคคลสำคัญดังกล่าวคือ ครู อาจารย์นั่นเอง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในการจูงใจ การสร้างแรงกระตุ้น เพราะการทำงานของคนในโรงเรียนนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับมูลเหตุที่จะมากระตุ้นให้แต่ละคนทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการ ซึ่งความต้องการของมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ซึ่งเป็นความต้องการที่จำเป็นต่อชีวิตมนุษย์ และความต้องการทางด้านจิตใจ ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญ ของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ความยกย่องนับถือ การยอมรับในสังคม และโอกาสก้าวหน้า ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องศึกษาความต้องการของครูอาจารย์ให้มากขึ้น เพื่อเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และการเป็นสร้างขวัญและกำลังใจอีกด้วย ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ สมโภชน์ นิลประภา (2543) เรื่องสภาพปัญหาและแนวทางการบริหารบุคลากร ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 พบว่า ในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนคำนึงถึงความสมัครใจเป็นสำคัญ ต้องมีการจูงใจให้ทุกคนปฏิบัติงาน ด้วยความพึงพอใจ หากผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพอใจ ก็จะทำให้อยากทำงาน ให้หน่วยงานมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับ ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก ซึ่งให้แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน ว่าคนจะทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพ ต้องอาศัย องค์ประกอบ เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงาน ปัจจัยหนึ่งคือ ความสนใจในงานที่ทำ ฉะนั้นแทนที่ผู้บริหารจะจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ตามความรู้ความสามารถ ก็มุ่งไปที่ความสมัครใจด้วย

2.3 พฤติกรรมผู้นำด้าน มุ่งประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีหน้าที่จัดครูเข้าสอนโดยคำนึงถึงวุฒิความรู้ ความสามารถ โดยมอบหมายงานให้บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงาน ตรงตามวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์หรือตรงกับความสนใจ และความถนัดให้มากที่สุด ตามสภาพของโรงเรียนเพื่อให้ได้ผลตามที่โรงเรียนได้ตั้งเป้าหมายไว้ หรือให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ พันธ หันนาคินทร์ (2535 : 33) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการดำเนินการสอนของครู หรือจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอน เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ นักเรียนสำเร็จการศึกษาอย่างมีคุณภาพ และจะส่งผลถึงประสิทธิผลของโรงเรียนต่อไปด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จึงต้องพิจารณาความรู้

ความสามารถของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ ในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารก็มีได้ละเลย ที่จะคำนึงถึงความต้องการของบุคลากร ให้มีความพึงพอใจถ้าบุคลากรมีความพึงพอใจ ก็จะเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ จึงนับว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพด้วยเช่นเดียวกัน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน จึงต้องมีพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผล นั่นคือ มุ่งความสำเร็จของโรงเรียน และให้ความสำคัญกับบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ อุทัย ธรรมเดโช (2531 : 187) กล่าวไว้ว่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ต้องวางแผนใช้กำลังคน ที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด คือเมื่อบุคลากรมาอยู่ในองค์กรแล้ว ผู้บริหารจะต้องหาทาง ให้บุคลากรเหล่านั้นได้ทำงานเต็มความรู้ความสามารถ โดยมอบหมายหน้าที่ให้เหมาะสม เมื่อเห็นว่า ประสิทธิภาพของบุคลากรน้อยลงไปก็ต้องหาทางพัฒนาให้บุคลากรนั้น ให้มีสมรรถภาพสูงขึ้น และส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้มีงานวิจัยของ สุรพล สอนแสง (2540 : 90) เรื่องแบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 พบว่า แบบผู้นำที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคลากรสูงได้แก่ แบบผู้นำทีม ซึ่งแบบผู้นำทีมนี้เป็นแบบผู้นำหรือผู้บริหารที่มุ่งงาน และมุ่งความสัมพันธ์สูง ในสถานการณ์ที่เหมาะสม ที่รู้จักประสาน การมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ได้อย่างพอเหมาะ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการยอมรับทั้งการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ นั่นคือผู้บริหารจะต้อง แสดงพฤติกรรมผู้นำให้ครูผู้สอนในโรงเรียน มีความสนิทสนมซึ่งกันและกัน มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน มีความสัมพันธ์ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีการทำงานเป็นทีม การที่ผู้บริหารมี พฤติกรรมทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์มาใช้ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ก็จะส่งผลสำเร็จในการบริหารงานบุคลากรทั้ง 5 ด้าน ซึ่งรวมถึง ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานด้วยเช่นเดียวกัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งน้อยกว่าด้านอื่น ๆ ดังนั้น สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร ควรจะมีการอบรมผู้บริหาร ในโรงเรียนประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร ให้มีความรู้ความเข้าใจบทบาท หน้าที่ และแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของครู โดยตรง

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคลากร ดังนั้นในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ควรจะต้องพิจารณาคุณสมบัติการเป็นผู้นำเป็นอันดับแรก ตลอดจนความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคลากรดียิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการบริหารงานด้านอื่น ๆ เช่น ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารอาคารสถานที่ ด้านธุรการและการเงิน ด้านการบริหารกิจการนักเรียน และความสัมพันธ์กับชุมชน

2.2 ควรมีการศึกษายัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารงานบุคลากร เช่น ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ความพึงพอใจของครู

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนในสำนักงานเขตอื่นที่สังกัดกรุงเทพมหานคร

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิติมา ปรีดีดิโลก. (2532). *การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : อักษรวิพัฒน์.
- (2537). *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้งเฮ้าส์.
- เกียรติศักดิ์ วงศ์กุลพิลาศ. (2545). *ปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอป้อไร่ จังหวัดตาก*. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- เกรียงศักดิ์ คมคาย. (2530). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้าน
ผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์*.
ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540) .*ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ชลบุรี : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะ
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2531). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้งเฮ้าส์.
- จันทนา คูหะรัตน์. (2544). *พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอกับความพึงพอใจ
ในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12*. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ชัชชา คงจินดา. (2537). *แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิด ตามทฤษฎี
สามมิติของเรดดิน*. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชาญชัย อาจินสมอาจารย์. (2538). *การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล*. กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- (2543). *ทักษะภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- (2547). *การบริหารงานยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- ชารี มณีศรี. (2538). *การนิเทศการศึกษา*. กรุงเทพฯ : โสภณการพิมพ์.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ (2544). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพฯ :
เทพนิมิตการพิมพ์.
- ชุ่มศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2531). *การบริหารบุคคลในองค์การทางการศึกษา*. ปัตตานี : มหาวิทยาลัย
สงขลานครินทร์.
- ดำรง ศรีอรั่ม. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12*.
ปรินญาณินพนธ์.กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
ถ่ายเอกสาร.

- เดือนเพ็ญ กิจประสพโชค. (2538). *การบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา* สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 4. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ถวิล มาตรฐาน. (2545). *การปฏิรูปการศึกษา : โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. นครราชสีมา : แอคซีสแอดเวอรไทยซิงเอเจนท์.
- ทัศนาศ แสงศักดิ์. (2542). *การเป็นผู้นำชุมชน*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธงชัย แก้วมาดย์. (2536). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา* สังกัดการประถมศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). *องค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- (2539). *องค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- (2540ก). *การบริหารงานบุคลากร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- (2540ข). *องค์การและการจัดการทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีรวัฒน์ สมภิมิตร. (2533). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในกระทรวงศึกษาธิการ*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2525). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). *การบริหารงานบุคคล (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)*. กรุงเทพฯ : รวมสาส์น (1977) จำกัด.
- ประคอง พันธุ์พรหม. (2542). *พฤติกรรมผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทรรศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี*. ปรินญาณิพนธ์.กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประพันธ์ ทรรศนียากร. (2540). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในอำเภอเมืองเชียงราย* ในการค้นคว้าแบบอิสระ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- ปรีชา คัมภีร์ปกรณ. (2532). "การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา," ในเอกสารการสอน ชุดวิชาฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาหน่วยที่ 3. หน้า10-15 กรุงเทพฯ : บริษัทรุ่งศิลป์การพิมพ์.

- ปริญญา ดันสกุล. (2543). *ศาสตร์แห่งผู้นำ*. กรุงเทพฯ : จิตจักรวาล.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม
กรุงเทพ.
- พนัส หันนาดิษฐ์. (2532). *การบริหารบุคลากรในโรงเรียน*. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
พิษณุโลก.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2531). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
พรานนกการพิมพ์.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือแห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. (2533). *การจัดการทรัพยากรคน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. (2542). *เอกสารประกอบการสอนนิصابบริการ 300 การบริหารและ
การนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ. (2528). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2539). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
ครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดในเขต
การศึกษาที่ 12 . ปริญญาณิพนธ์.กศ.ม.(การบริหารการศึกษา).ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย.
มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.*
- ภาวฉิม พันธ์แพ. (2546ก). *ทฤษฎีผู้นำ*. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยพายัพ.
- (2546ข). *ภาวะผู้นำ*. (เอกสารประกอบคำสอน). เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยพายัพ.
- มังกรแก้ว อรุณศิลป์. (2538). *ศึกษาวิจัยการปฏิบัติงานบริหารงานบุคลากรผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช*.
- เมธี ปิลันธนานนท์. (2529). *การบริหารงานบุคลากรในวงการศึกษ*. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์.
- มนตรี จุฬาวังนทล. (2542). *รายงานการวิจัยเชิงนโยบายผลกระทบจาก พ.ร.บ.
การศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ : ฟันนี้พับบลิชชิง.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2524). *การวางแผนพัฒนาโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์.
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- (2532). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช.
- (2545). *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 5-8*.
นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- รัตนไตร พรรคพวก. (2539). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- รุ่ง พูลสวัสดิ์. (ม.ป.ป.). หลักการบริหารการศึกษาในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ละคร กาละพันธุ์. (2535). การบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเขตการศึกษา 4. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วัชร สินธาวา. (2545). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารกับความกังวลของครูในการดำเนินการใช้แฟ้มสะสมงานนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตดอนเมือง. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วิน เชื้อโพธิ์ทัก. (2537). การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรินต์ติ้ง เฮ้าส์.
- วิมล จันท์แก้ว. (2538). การศึกษาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2547). ภาวะผู้นำหลักการทฤษฎีและประเด็นพิจารณาในบริบททางวัฒนธรรม สังคมและองค์กรไทย. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต.
- วีรวรรณ คำกลอน. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำการปฏิบัติการบริหารงานของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับความพึงพอใจในงานวิชาชีพพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2532). ภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). องค์กรและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดเทคนิค.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ. (2538). การบริหารสำนักงานแบบใหม่. กรุงเทพฯ : บริษัทวิสิทธิ์พัฒนา.
- สงเคราะห์ ปัสานานนท์. (2543 : บทคัดย่อ). ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2526). การบริหารงานบุคคลแบบใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์. ถ่ายเอกสาร.

- สมหมาย พรหมทอง. (2545). *บรรณนิทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำสารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)*. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมโภชน์ นิลประภา. (2543). *สภาพปัญหาและแนวทางการบริหารบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเขตการศึกษา 12. ปริญญาานิพนธ์. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)*. ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- สมยศ นาวิการ. (2536). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ บริษัทสามัคคีสาร (ดอกหญ้า) จำกัด (มหาชน)
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์. (2540). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 17*
กรุงเทพฯ : จัดพิมพ์โดยสวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- สถิต กองคำ. (2542). *เทคนิคการบริหารการศึกษา. โปรแกรมวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา*.
- สมิต สัจฉกร. (2538). *การบริหาร : ทักษะและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุขภาพใจ*.
- สะอาด สีหามาต. (2536). *แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ ตามทฤษฎีสამมติของเรดคิน. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)*. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2528). *โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการวางแผนและการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- (2530). *ชุดฝึกอบรมการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู เล่ม 1 เล่ม 8 และ เล่ม 17*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- (2531). *คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา*. กรุงเทพฯ : กองพัฒนาบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- (2534). *ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เล่มที่ 5 การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานกิจการนักเรียน*. กรุงเทพฯ : กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- (2543ก). *เอกสารประกอบการบรรยาย หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง*. กรุงเทพฯ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- (2543ข). *แผนการศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สุกิจ จุลละนันท์. (2532). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น.
- สุพัตรา สุภาพ. (2540). *การบริหารงานมีประสิทธิภาพ (เล่ม 2)*. กรุงเทพฯ : บริษัทด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.

- สุพจน์ ทองพูล. (2535). *การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์*. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุมนมัลย์ นิมนต์พันธ์. (2527). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พิทักษ์อักษร.
- สุเมธ เตียวอัครเศ. (2529). *การบริหารบุคลากร*. ชลบุรี : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน.
- สุรพล สอนแผลง. (2540). *แบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 5*. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุรินทร์ ทองเกลี้ยง. (2543). *พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตชายแดน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสระแก้ว*. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- สุจินดา ตรีโกศล. (2540). *การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของวิศวกรในโรงงานอุตสาหกรรมกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในสายการผลิต*. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม. ถ่ายเอกสาร.
- สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. (2539). *การบริหารการพยาบาล*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานครพิมพ์.
- เสนาะ ดิเยาว์. (2537). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร. (2535). *คู่มือการนิเทศงานบริหารในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : หน่วยงานนิเทศ สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร.
- (2540). *คู่มือการนิเทศงานบริหารในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : หน่วยงานนิเทศ สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร.
- (2547). *รายงานสถิติการศึกษาปี 2546*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชมรมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2544). *รายงานประจำปีเกี่ยวกับครู พ.ศ. 2544*. กรุงเทพฯ : ส่วนสารสนเทศ สำนักบริหารกลาง.
- สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร. (2545). *แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 6 พ.ศ. 2545 – 2549*. กรุงเทพฯ.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2545). *ประมวลสารชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 5 – 8*. ในเอกสารประกอบการสอนหลักสูตรปริญญาเอก. หน้า 1 – 6 กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- อภิรักษ์ เวทยนุกุล , อรทัย ศักดิ์สูงและสุนันทา พิมพ์หนู. (2544). “ การวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา. ” ในรายงาน การวิจัย. หน้า 10. กรุงเทพฯ :สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- อารี เพชรผด. (2530). *มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน*. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- อุทัย ธรรมเดโช. (2531). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาการพิมพ์.
- อุทัย หิรัญโต. (2531). *หลักการบริหารบุคคล*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2527). *หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป*. (พิมพ์ครั้งที่2). กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์.
- อำนาจ แสงสว่าง. (2540). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- Cooper, W.A. (1991). *Study of the merit reward for teacher progrms in honour*. New Jersey: New hampshire & Harding Township.
- Evers, A.S. (1987, June). “Leadership Effectiveness of Wisconsin Superintendents”. Dissertation Abstracts international. 47(2): 4219 – A .
- Fiedler, (1967). *A Theory of Leaderssip Effectiveness*. New York: Mcgraw – Hill.
- Flippo, Edwin B. (1981). *Principle of Personnel Management*. 3rd ed. Tokyo: McGraw – Hill Kogakusha.
- Hater J.J. and Bass, B.M. (1988, February). *Superior Evaluations and Subordinates Perceptions of Transformation and Transactional Leadership*. Journal of Applied Psychology, 73(4) : 695 – 702 .
- Harris, B.M., Monk. B.J., (1992). *Personnel Administration in Education Leadership for Instructional Improvement*. 3 rd ed.. Boston: Allyn and Bacon.
- Irurita F.V. (1994). *Optimism, Values and commitment as forces in Nursing Leadership*. Journal of Nursing Administration. 24(9) : 61 – 70.
- Krejcie, R.V. and Morgan. (1970) “ *Determining Sample Size for Research Activities* “. Educational and Psychological Measurement. 607 – 610.
- Reddin. William J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York : Mc Graw-Hill Book Co.
- Tichy, N.M. and M. A.Devanna. (1986). *The Journal Transformational Leader*. Training and Development Journal. 40 (July 1986) : 27 - 32.

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
กับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักเขตราชเทวี
สังกัดกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อสำรวจความคิดเห็นของครูในโรงเรียน เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร ในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและเพิ่มประสิทธิภาพ ในการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนให้มากยิ่งขึ้น
2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน คือ
ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทฤษฎีสามมิติของเรดติน
ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน
3. ขอความกรุณาจากครูกายในโรงเรียนตอบแบบสอบถามที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับและจะไม่เกิดผลกระทบในทางลบต่อตัวท่าน และการปฏิบัติงานของท่านและโรงเรียนของท่านแต่ประการใด

ขอแสดงความนับถือ

นางสุดหทัย เบ็ญจศิริวรรณ

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ซึ่งตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน.....

โรงเรียนกิงเพชร

โรงเรียนวัดพระยายัง

โรงเรียนวัดตีสงสาราม

โรงเรียนวัดทัศนารุณสุนทรการาม

3. วุฒิการศึกษาสูงสุดของท่าน

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

- คำชี้แจง
1. แบบสอบถามมีจำนวน 64 ข้อ กรุณาตอบทุกข้อ
 2. แบบสอบถามแต่ละข้อมีข้อย่อยให้เลือก 2 ข้อ ขอให้ท่านพิจารณาว่าผู้บริหารโรงเรียนของท่านปฏิบัติตามข้อใดมากที่สุด โปรดตอบเพียงข้อเดียว
 3. ข้อย่อยแต่ละข้ออาจจะซ้ำกัน ในการตอบขอให้ท่านอย่าคำนึงถึงข้อที่ผ่านมาพิจารณาเฉพาะข้อที่กำลังจะตอบอยู่เท่านั้น
 4. ถ้าท่านเลือกข้อใดกรุณาทำเครื่องหมาย ○ รอบข้อนั้น
-

1. ก. ผู้บริหารจะไม่สนใจต่อการฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับของครู หากแน่ใจว่าไม่มีคนอื่นรู้ถึง การกระทำนั้น
 - ข. เมื่อผู้บริหารตัดสินใจสั่งการโดยที่ครูส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย จะบอกคณะครูว่าเป็นการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาระดับสูง
2. ก. ถ้าครูปฏิบัติหน้าที่บกพร่องอยู่เสมอ ๆ ผู้บริหารจะคอยโอกาสให้เขาย้ายไปมากกว่า จะแนะนำให้ออก
 - ข. ถ้าครูคนใดเข้ากับพรรคพวกไม่ได้ ผู้บริหารจะให้ครูคนอื่น ๆ ไปสนิทสนมกับครูผู้นั้น
3. ก. เมื่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงออกคำสั่งใดที่ไม่เข้าท่า ผู้บริหารจะชี้แจงแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ว่าคำสั่งนั้น ๆ มาจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงมิใช่จากผู้บริหาร
 - ข. โดยปกตินแล้ว ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองแต่เพียงผู้เดียว แล้วจึงแจ้งให้คณะครู (ผู้ได้บังคับบัญชา) ทราบในภายหลัง
4. ก. ถ้าผู้บังคับบัญชาระดับสูงคัดค้านความคิดเห็นของผู้บริหาร ผู้บริหารจะเรียกประชุม คณะครูและแจ้งให้คณะครูทราบตามที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงว่ามา
 - ข. ผู้บริหารจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้ผู้มีประสบการณ์มากที่สุดรับไปปฏิบัติเสมอ
5. ก. ผู้บริหารยอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นบ่อย ๆ
 - ข. ผู้บริหารสนับสนุนให้คณะครูเสนอแนะข้อคิดเห็น แต่ส่วนมากผู้บริหารก็มีได้นำความ เห็นนั้นไปปฏิบัติ
6. ก. บางครั้งผู้บริหารให้ความสำคัญความรู้สึกและทัศนคติของตนเองเท่า ๆ กับงาน เหมือนกัน
 - ข. ผู้บริหารยอมให้คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่จะยึดถือการตัดสินใจโดยเสียง ส่วนใหญ่
7. ก. เมื่องานในหน่วยงานไม่ได้ผลดีทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ผู้บริหารจะแจ้งคณะครูว่า ผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่พอใจผลงาน และขอให้คณะครูทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
 - ข. ผู้บริหารตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ ด้วยตนเอง แล้วพยายามชักจูงให้คณะครูเห็น คล้อยตาม

8. ก. เมื่อผู้บริหารตัดสินใจสั่งการซึ่งคนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย จะบอกคณะครูว่าเป็นการตัดสินใจมากจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง
- ข. ผู้บริหารจะยอมให้คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ผู้บริหารจะสงวนสิทธิ์เป็นผู้ชี้ขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย
9. ก. ผู้บริหารอาจมอบหมายงานที่ยากให้กับคณะครูที่ยังขาดด้วยประสบการณ์ทำ และถอนงานคืนมาถ้าคณะครูมีปัญหายุ่งยาก
- ข. เมื่องานในหน่วยงานไม่ได้ผลดีทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ผู้บริหารให้คณะครูทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
10. ก. ผู้บริหารรู้สึกจำเป็นที่จะต้องทำให้คณะครูชอบผู้บริหารเท่า ๆ กับ ที่ทำให้คณะครูเหล่านั้นทำงานให้เต็มที่
- ข. ผู้บริหารปล่อยให้คณะครูรับผิดชอบงานในหน้าที่ด้วยตนเอง แม้ว่าเขาอาจจะปฏิบัติงานผิดพลาดได้มากก็ตาม
11. ก. ผู้บริหารสนใจในชีวิตส่วนตัวของครูด้วย เพราะผู้บริหารรู้สึกว่าครูต้องการให้ทำเช่นนั้น
- ข. ผู้บริหารรู้สึกว่าครูไม่จำเป็นจะต้องเข้าใจเหตุผลที่เขาต้องปฏิบัติงาน ตรวจจับเขายังยอมทำงานนั้น
12. ก. ถ้าพิจารณาในระยะยาว ผู้บริหารเชื่อว่าการเข้มงวดทางวินัยแก่ครูนั้น จะไม่ทำให้คุณภาพหรือปริมาณงานดีขึ้น
- ข. เมื่อถึงคราวเผชิญหน้ากับปัญหายาก ๆ ผู้บริหารจะพยายามหาทางแก้ซึ่งอย่างน้อยที่สุดต้องมีคนเห็นด้วย
13. ก. เมื่อผู้บริหารเห็นครูบางคนไม่มีความสุข จะดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เกี่ยวกับเรื่องนี้
- ข. ผู้บริหารจะรับผิดชอบในงานส่วนของผู้บริหาร หากต้องการความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ผู้บริหารจะคิดว่าเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาระดับสูง
14. ก. ผู้บริหารเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ ให้แก่ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน
- ข. ผู้บริหารสนใจที่จะให้ครูศึกษาหาความรู้ เพิ่มเกี่ยวกับงาน และหน่วยงานที่ทำอยู่ แม้ว่าความรู้ดังกล่าวจะยังไม่จำเป็น สำหรับตำแหน่งงานในปัจจุบัน
15. ก. ผู้บริหารปล่อยให้ครูรับผิดชอบงานในหน้าที่ด้วยตนเอง แม้ว่าเขาอาจจะปฏิบัติงานผิดพลาดได้มากก็ตาม
- ข. ผู้บริหารชอบตัดสินใจเอง หากผู้บริหารขอคำแนะนำจากคนอื่น จะยอมรับข้อเสนอที่ดีเพื่อนำไปปรับปรุง
16. ก. ถ้าครูคนใดคนหนึ่งเข้ากับพรรคพวกไม่ได้ ผู้บริหารจะใช้ความพยายามที่จะให้คนอื่น ๆ ไปสนิทสนมกับครูผู้นั้น
- ข. เมื่อครูไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ผู้บริหารจะช่วยเขาให้สามารถหาทางออกได้

17. ก. ผู้บริหารเชื่อว่าประโยชน์ของการใช้ระเบียบวินัยแก่ครูอย่างหนึ่งก็คือ ทำให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ ได้
 - ข. บางครั้งผู้บริหารคิดว่าความรู้สึก และทัศนคติของผู้บริหารก็มีความสำคัญเท่า ๆ กับ
18. ก. ผู้บริหารไม่ชอบให้ครูคุยกันด้วยเรื่องไม่จำเป็นในระหว่างทำงาน
 - ข. ผู้บริหารเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ ให้แก่ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน
19. ก. ผู้บริหารให้ความสนใจกับเรื่องการมาสายและการขาดงานของครูอยู่เสมอ
 - ข. ผู้บริหารเชื่อว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกัน จะพยายามลดรอนอำนาจของฝ่ายบริหาร
20. ก. ในบางครั้งผู้บริหารไม่เห็นด้วยในหลักการที่จะให้ครูร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้
 - ข. ผู้บริหารเชื่อว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และผู้บริหารก็ได้พยายามที่จะแก้ไขให้มั่นคงที่สุดเท่าที่ทำได้
21. ก. คำชมเชยหรือการยอมรับจากคนอื่น ๆ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เมื่อผู้บริหารมีความคิดใหม่ที่ดี ๆ
 - ข. ผู้บริหารจะแสดงความเห็นต่อที่ประชุม ในเมื่อรู้สึกว่าคุณอื่น ๆ จะเห็นด้วยกับผู้บริหารเท่านั้น
22. ก. ผู้บริหารเชื่อว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกัน จะพยายามลดรอนอำนาจของฝ่ายบริหาร
 - ข. ผู้บริหารเชื่อว่าการพบปะหรือกับคณะครูบ่อย ๆ จะช่วยให้คณะครูพัฒนาตัวเองได้
23. ก. ผู้บริหารรู้สึกว่าครูไม่จำเป็น จะต้องเข้าใจเหตุผลที่เขาจะต้องปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ตราบที่เขายังยอมทำงานนั้น
 - ข. ผู้บริหารรู้สึกว่า การใช้เครื่องบันทึกเวลา การมาทำงานจะช่วยลดเรื่อง การมาทำงานสายได้
24. ก. ตามปกติผู้บริหารจะตัดสินใจด้วยตัวเอง แล้วจึงแจ้งให้คณะครูทราบ
 - ข. ผู้บริหารรู้สึกว่าทั้งคณะครูกับฝ่ายผู้บริหาร ต่างก็ทำหน้าที่ของตนเพื่อบรรลุมิตรประสงค์ที่คล้าย ๆ กัน
25. ก. ผู้บริหารเห็นชอบกับการจูงใจครูด้วยการให้เงินเพิ่มพิเศษ
 - ข. ผู้บริหารยอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นบ่อย ๆ
26. ก. ผู้บริหารภาคภูมิใจในข้อที่ว่า ไม่ให้ใครทำงานที่ตัวผู้บริหารเองก็ไม่ทำเหมือนกัน
 - ข. เมื่อผู้บริหารเห็นครูบางคนไม่มีความสุข จะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเกี่ยวกับเรื่องนี้
27. ก. ถ้ามีงานด่วน ผู้บริหารจะมอบหมายงานให้ใครทำไปเลย แม้ว่าจะงานนั้นจะต้องใช้เครื่องมือควบคุมเพิ่มขึ้นอีกบ้างก็ตาม
 - ข. เมื่อผู้บริหารมีความคิดใหม่ที่ดี ๆ ผู้บริหารคิดว่าคำชมเชย หรือการยอมรับจากบุคคลอื่นเป็นสิ่งจำเป็น

28. ก. วัตถุประสงค์ในการทำงานของผู้บริหาร คือปฏิบัติหน้าที่สำเร็จโดยไม่ให้กระทบ
กระเทือนผู้ใดเกินกว่าที่จำเป็น
- ข. ผู้บริหารอาจมอบหมายงานให้ครู โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์และความสามารถของ
ผู้ปฏิบัติงานมากนัก แต่จะพยายามกระตุ้นให้ได้ผลงาน
29. ก. ผู้บริหารอาจมอบหมายงานให้ครู โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์ และความสามารถ
ของผู้ปฏิบัติงานมากนัก แต่จะพยายามกระตุ้นให้ได้ผลงาน
- ข. ผู้บริหารทนฟังการบ่นอุรธรณ์ หรือร้องทุกข์จากครูได้ดี แต่ดำเนินการแก้ไขให้เพียง
เล็กน้อยเท่านั้น
30. ก. ผู้บริหารรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และพยายามที่จะแก้ไขให้
นิมิตวาลที่สุดเท่าที่จะทำได้
- ข. ผู้บริหารมั่นใจว่าครูทำงานให้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมอยู่ด้วย
31. ก. เมื่อถึงคราวเผชิญกับปัญหาอยาก ๆ ผู้บริหารจะพยายามหาทางแก้ซึ่งอย่างน้อย
ที่สุดต้องมีคนเห็นด้วย
- ข. ผู้บริหารมีความเชื่อว่า การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติจริง ๆ จะเป็นประโยชน์
มากกว่าการให้การศึกษาภาคทฤษฎี
32. ก. ผู้บริหารจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้ผู้ที่มีประสบการณ์มากที่สุดรับไปปฏิบัติเสมอ
- ข. ผู้บริหารเชื่อว่าการพิจารณาความดีความชอบ ควรขึ้นอยู่กับความสามารถเป็นสำคัญ
33. ก. ผู้บริหารรู้สึกว่ายานพาหนะของผู้อำนวยการ สามารถคลี่คลายได้เอง โดยไม่จำเป็นต้องไป
เกี่ยวข้องด้วย
- ข. ถ้าผู้บริหารถูกผู้บังคับบัญชาคัดค้าน ด้วยความคิดเห็นก็เรียกประชุมครูทุกคนและ
แจ้งให้ครูทราบตามที่ผู้บังคับบัญชาาระดับสูงว่ามา
34. ก. ผู้บริหารจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเมื่อหมดเวลาราชการแล้ว
- ข. ผู้บริหารเชื่อว่าการเข้มงวดทางวินัยกับครูนั้น ถ้าพิจารณากันในระยะยาว จะไม่ทำให้
คุณภาพหรือปริมาณงานดีขึ้น
35. ก. ผู้บริหารจะไม่เสนอข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาาระดับสูงได้รับทราบมากเกินไปกว่าที่ขอมา
- ข. ในบางครั้งผู้บริหารไม่เห็นด้วยในหลักการที่จะให้ครูร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้
36. ก. บางครั้งผู้บริหารจะชะลอการตัดสินใจ ในเรื่องที่จะไม่เป็นสิ่งที่สภารมณณ์ของครูไว้ก่อน
- ข. วัตถุประสงค์ในการทำงานของผู้บริหาร คือปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่ให้กระทบ
กระเทือนผู้ใดเกินกว่าความจำเป็น
37. ก. ผู้บริหารทนฟังการบ่นอุรธรณ์ หรือร้องทุกข์จากครูได้ดี แต่ดำเนินการแก้ไขให้เพียง
เล็กน้อยเท่านั้น
- ข. บางครั้งผู้บริหารจะชะลอการตัดสินใจในเรื่องที่อาจจะไม่เป็นที่สภารมณณ์ของครูไว้ก่อน

38. ก. ผู้บริหารจะแสดงความเห็นต่อที่ประชุมในเมื่อรู้สึกว่าคุณอื่น ๆ จะเห็นด้วยกับผู้บริหารเท่านั้น
 ข. เมื่อมีความจำเป็น ครูสามารถทำงานของเขาไปได้โดยไม่ต้องมีผู้บริหาร
39. ก. ผู้บริหารจะรับผิดชอบในงานส่วนของผู้บริหาร หากต้องการความคิดริเริ่มใหม่ ๆ
 ผู้บริหารจะคิดว่าเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาาระดับสูง
 ข. เมื่อผู้บริหารออกคำสั่ง จะกำหนดระยะเวลาการทำงานไว้ทุกครั้ง
40. ก. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเสนอข้อเท็จจริงตามที่เห็นแล้วปล่อยให้คนอื่น ๆ สรุปเอาเอง
 ข. เมื่อผู้บริหารสนทนากับครู จะพยายามทำให้ครูรู้สึกสบายใจและเป็นกันเอง
41. ก. ในการประชุมผู้บริหารจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่เห็น แล้วปล่อยให้คนอื่น ๆ สรุปเอาเอง
 ข. เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งใดที่ไม่เข้าท่า ผู้บริหารคิดว่าเป็นการสมควรที่จะแถลงว่าคำสั่งนั้น ๆ มาจากผู้บังคับบัญชาาระดับสูงมิใช่จากท่าน
42. ก. เมื่อที่งานที่หลายคนไม่ต้องการ ผู้บริหารจะถามผู้อำนวยการก่อนมอบหมายงานให้
 ผู้หนึ่งผู้ใดทำ
 ข. ผู้บริหารสนใจในชีวิตส่วนตัวของครูด้วย เพราะผู้บริหารจะรู้สึกว่าครูต้องการให้ทำ
 เช่นนั้น
43. ก. ผู้บริหารสนใจในความสบายใจของครูมากเท่า ๆ กับการทำให้ครูปฏิบัติงาน
 ของตน
 ข. ผู้บริหารให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องการมาสายและการขาดงานของครูอยู่เสมอ
44. ก. เมื่อมีความจำเป็น ครูสามารถทำงานของเขาไปได้โดยไม่ต้องมีผู้บริหาร
 ข. ถ้ามีงานด่วน ผู้บริหารจะมอบหมายให้ใครทำไปเลย แม้ว่าจะงานนั้นจะต้องใช้เครื่องมือ
 ควบคุมเพิ่มขึ้นอีกบ้างก็ตาม
45. ก. ผู้บริหารมั่นใจว่า ครูทำงานให้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมอยู่ด้วย
 ข. ผู้บริหารจะไม่เสนอข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาาระดับสูงได้รับทราบมากเกินไปว่าที่ขอมา
46. ก. ผู้บริหารเชื่อว่า การพบปะหรือกับครูบ่อย ๆ จะช่วยให้ครูพัฒนาตนเองได้
 ข. ผู้บริหารสนใจในความสบายใจของครูมากเท่า ๆ กับการที่จะให้ครูทำงาน
47. ก. ผู้บริหารมีความสนใจที่จะให้ครูศึกษาหาความรู้เพิ่มเกี่ยวกับงานและหน่วยงานที่
 ทำอยู่แม้ว่าความรู้ดังกล่าว จะยังไม่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานในปัจจุบัน
 ข. ผู้บริหารสนใจดูแลครูที่ลาหลังหรือทำงานไม่ได้อย่างใกล้ชิด
48. ก. ผู้บริหารยอมให้ครู มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และถือตามเสียงข้างมาก
 ข. ผู้บริหารให้ครูทำงานหนัก แต่ก็พยายามทำให้ครูมั่นใจว่าจะได้รับผลประโยชน์ที่
 ยุติธรรมจากผู้บริหาร

49. ก. ผู้บริหารรู้สึกว่าคุณปฏิบัติงานทุกคนที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ควรได้รับค่าตอบแทนในอัตราที่เท่าเทียมกัน
- ข. ถ้ากรุปปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นที่พอใจอยู่เสมอ ๆ ผู้บริหารก็จะคอยโอกาสให้เขาย้ายไปมากกว่าจะแนะนำให้ออก
50. ก. ผู้บริหารรู้สึกว่าคุณปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารมีวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานไม่ตรงกัน แต่ไม่แสดงความรู้สึกให้ปรากฏชัดเจน
- ข. ผู้บริหารมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำให้ครูชอบผู้บริหารเท่า ๆ กับทำให้บุคคลเหล่านั้นทำงานได้เต็มที่
51. ก. เมื่อผู้บริหารสนใจคุณแลครูที่ล่าช้าหรือทำงานไม่ได้อย่างใกล้ชิด
- ข. ผู้บริหารไม่ชอบให้ครูคุยกันด้วยเรื่องไม่จำเป็นในระหว่างทำงาน
52. ก. เมื่อผู้บริหารออกคำสั่ง จะกำหนดระยะเวลาการทำงานไว้ทุกครั้ง
- ข. ผู้บริหารภูมิใจในข้อที่ว่า จะไม่ขอให้ใครทำงานในเรื่องที่ตัวผู้บริหารเองก็ไม่ทำเหมือนกัน
53. ก. ผู้บริหารมีความเชื่อว่า การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติจริง ๆ จะเป็นประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาภาคทฤษฎี
- ข. ผู้บริหารจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู เมื่อหมดเวลาราชการแล้ว
54. ก. ผู้บริหารรู้สึกว่าการใช้เครื่องบันทึกเวลาการทำงาน จะช่วยลดเรื่องการทำงานสายได้
- ข. ผู้บริหารยอมให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่จะยึดถือการตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่
55. ก. ผู้บริหารชอบตัดสินใจเอง หากขอคำแนะนำจากคนอื่น ๆ ผู้บริหารยอมรับข้อเสนอที่ดีเพื่อไปปรับปรุง
- ข. ผู้บริหารรู้สึกว่าคุณปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร มีวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานไม่ตรงกัน แต่ท่านไม่แสดงความรู้สึกให้ปรากฏชัดเจน
56. ก. ผู้บริหารตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ ด้วยตนเอง และพยายามชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคล้อยตาม
- ข. เมื่อมีโอกาส ผู้บริหารจะคัดเลือกบุคคลที่รักใคร่ชอบพอกันมาปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหาร
57. ก. ผู้บริหารจะไม่รีรอในการจ้างคนทุพพลภาพเข้าทำงาน ถ้าบุคคลนั้นสามารถที่จะเรียนรู้งานได้
- ข. ผู้บริหารจะไม่สนใจต่อการฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับ ของผู้ร่วมงานหากแน่ใจว่าไม่มีคนอื่นรู้ถึงการกระทำนั้น
58. ก. เมื่อมีโอกาส ผู้บริหารจะคัดเลือกบุคคลที่รักใคร่ชอบพอกันแล้วมาปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหาร
- ข. ผู้บริหารอาจมอบหมายงานที่ยาก ให้กับครูที่ยังขาดประสบการณ์ทำแต่ถ้าเขาประสบปัญหาที่ยาก ผู้บริหารจะถอนงานคืนมา

59. ก. ผู้บริหารทำให้ครูทำงานเต็มความสามารถ และก็พยายามทำให้เขามั่นใจว่าเขาจะได้รับผลประโยชน์ที่ยุติธรรมจากผู้บริหารระดับสูง
- ข. ผู้บริหารเชื่อว่าประโยชน์การใช้ระเบียบวินัย แก่ครูอย่างหนึ่งก็คือทำให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ ได้
60. ก. เมื่อผู้บริหารสนทนากับครู จะพยายามทำให้ครูรู้สึกสบายใจและเป็นกันเอง
- ข. ผู้บริหารเห็นชอบกับการจูงใจครูด้วยการให้เงินเพิ่มพิเศษ
61. ก. ผู้บริหารเชื่อว่าการพิจารณาความดีความชอบ ควรขึ้นอยู่กับความสามารถเป็นสำคัญ
- ข. ผู้บริหารรู้สึกว่ ปัญหาของผู้ร่วมงานสามารถคลี่คลายได้เอง โดยไม่จำเป็นต้องไปเกี่ยวข้องกับตัว
62. ก. ผู้บริหารรู้สึกว่ ทั้งผู้ปฏิบัติงานกับฝ่ายผู้บริหารต่างก็ทำหน้าที่ของตน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่คล้าย ๆ กัน
- ข. ในการประชุม ผู้บริหารจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่เห็น แล้วปล่อยให้คนอื่น ๆ สรุปเอาเอง
63. ก. เมื่อครูไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ผู้บริหารจะช่วยเขาให้สามารถหาทางออกได้
- ข. ผู้บริหารรู้สึกว่ ผู้ปฏิบัติทุกคนที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ควรได้รับค่าตอบแทนในอัตราที่เท่าเทียมกัน
64. ก. ผู้บริหารจะยอมให้ครู มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ก็จะสงวนสิทธิ์ที่จะเป็นผู้ชี้ขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย
- ข. ผู้บริหารจะไม่รื้อในการจ้างคนทุพพลภาพ เข้าทำงาน ถ้าบุคคลผู้นั้นสามารถที่จะเรียนรู้งานได้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนว่าปฏิบัติอยู่ในระดับใด

ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับการปฏิบัติ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ผู้บริหารของท่านปฏิบัติมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ผู้บริหารของท่านปฏิบัติมาก

ระดับ 3 หมายถึง ผู้บริหารของท่านปฏิบัติปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ผู้บริหารของท่านปฏิบัติน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ผู้บริหารของท่านปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อ	การปฏิบัติงานการบริหารงานบุคลากร	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1.	การกำหนดความต้องการบุคลากร					
2.	การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นต้องใช้ในการวางแผน					
3.	การคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรทั้งในด้านปริมาณและคุณสมบัติของบุคลากร					
4.	การวางแผนกำหนดความต้องการบุคลากรของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง					
5.	การสำรวจปริมาณงานของโรงเรียนเพื่อกำหนดความต้องการบุคลากรของโรงเรียน					
6.	การสำรวจคุณสมบัติของบุคลากรที่โรงเรียนต้องการเพื่อใช้ในการวางแผนอัตรากำลัง					
7.	การนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพและความต้องการบุคลากรมาใช้ประกอบวางแผนอัตรากำลังของโรงเรียน					
8.	การกำหนดความต้องการบุคลากรเป็นไปตามภารกิจของโรงเรียน					
1.	การสำรวจความต้องการในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน					
2.	การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน					
1.	การจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานตรงตามวุฒิการศึกษา					
2.	การพิจารณาข้อมูลของตัวบุคลากร ก่อนมอบหมายงาน					

ข้อ	การปฏิบัติงานการบริหารงานบุคลากร	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
3.	การระบุบทบาทหน้าที่ของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
4.	การประชุมชี้แจงนโยบาย แผนงานและโครงการของโรงเรียนให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง					
5.	การประชุมชี้แจงให้บุคลากรเห็นความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ					
6.	การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร					
7.	การออกคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร					
8.	การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ก่อนมอบหมายงาน					
	การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร					
1.	การจัดทำแผนงานตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากร					
2.	การจัดทำเครื่องมือสำหรับตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากร					
3.	การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากร					
4.	การจัดทำปฏิทินตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากร					
5.	การนิเทศการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
6.	การตรวจสอบผลงานของบุคลากรอย่างทั่วถึงสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
7.	การนำผลการนิเทศภายในเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร					
8.	การให้คำแนะนำปรึกษาการปฏิบัติงานแก่บุคลากร					
	การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร					
1.	การจัดทำแผนโครงการเพื่อการพัฒนาบุคลากร					
2.	การจัดทำโครงการอบรม ประชุม สัมมนาบุคลากรในหน่วยงาน					
3.	การส่งเสริมบุคลากรให้เข้ารับการอบรม					
4.	การส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม สัมมนา					

ข้อ	การปฏิบัติงานการบริหารงานบุคลากร	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
5.	การส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้พัฒนางาน					
6.	การจัดสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ให้แก่บุคลากร					
7.	การสร้างบรรยากาศที่ดีและเป็นประชาธิปไตยในการปฏิบัติงาน					
8.	การยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดี					
	การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร					
1.	การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลอย่างชัดเจน					
2.	การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล					
3.	การกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร					
4.	การจัดทำเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้					
5.	การใช้เครื่องมือในการประเมินผลที่หลากหลาย					
6.	การจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
7.	การรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึง					
8.	การนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร					

ภาคผนวก ข
รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศ แสงศักดิ์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. นายอำนาจ ช่างเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดไผ่ตัน
สำนักงานเขตพญาไท
4. นางวรวิรุ์ รุ่งเจริญ ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนลุมพินี
สำนักงานเขตปทุมวัน
5. นายอุดมศักดิ์ นาคี หัวหน้าฝ่ายทดสอบและประเมินผล
กองวิชาการ สำนักงานการศึกษา
กรุงเทพมหานคร

ภาคผนวก ค

หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญ และขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย



ที่ ศธ 0519.12/1763

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

19 กุมภาพันธ์ 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการเขตปทุมวัน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสุดหทัย เบ็ญจศิริวรรณ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัด กรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์มาร์ศรี สุธานี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเรียนเชิญ อาจารย์วรวิทย์ รุ่งเจริญ ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามให้ นางสุดหทัย เบ็ญจศิริวรรณ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จิระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิติ โทรทัศน์ 02-2153657



ที่ ศธ 0519.12/1462

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

18 กุมภาพันธ์ 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการเขตพญาไท

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสุคหทัย เบ็ญจศิริวรรณ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์มาร์ศรี สุธานี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในครั้งนี้บัณฑิตวิทยาลัย ขอเรียนเชิญ อาจารย์อำนาจ ช่างเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดไผ่คั่น เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามให้ นางสุคหทัย เบ็ญจศิริวรรณ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญเสีรี จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-2153657



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. 5731, 5618

ที่ ศธ 0519.12/14๕1

วันที่ 1๕ กุมภาพันธ์ 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน กณบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นางสุดหทัย เป็ญจศิริวรรณ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร" โดยมี อาจารย์มาร์ศรี สุธานิธิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนมา แสงศักดิ์ และ อาจารย์สุพิศพรรณ พัฒนพานิชย์ เป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบแบบสอบถามการศึกษาศาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามให้ นางสุดหทัย เป็ญจศิริวรรณ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญสิริ จิระเชชากุล)

กณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 0519.12/17๕๐

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

/๙ กุมภาพันธ์ 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสุดหทัย เบ็ญจศิริวรรณ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร" โดยมี อาจารย์มารศรี สุธานี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเรียนเชิญ นายอุดมศักดิ์ นาคี หัวหน้าฝ่ายทดสอบและประเมินผลกองวิชาการ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามให้ นางสุดหทัย เบ็ญจศิริวรรณ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จีระเชชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-2153657



ที่ ศธ 0519.12/1490

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

/8 กุมภาพันธ์ 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการเขตราชเทวี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวสุทธทัย เบ็ญจศิริวรรณ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัด กรุงเทพมหานคร" โดยมี อาจารย์มารศรี สุธานิธิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 107 คน สังกัดสำนักงานเขตราชเทวี คอบแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ - มีนาคม 2548

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวสุทธทัย เบ็ญจศิริวรรณ ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เบ็ญจศิริ จิระเชษฐกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-2153657



ที่ ศธ 0519.12/175๐

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

/8 กุมภาพันธ์ 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการเขตคูสิต

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสุคหทัย เบ็ญจศิริวรรณ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัด กรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์มารศรี สุธานี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้ครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนวัดประหาระบือธรรม จำนวน 30 คน สังกัดสำนักงานเขตคูสิต เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2548

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสุคหทัย เบ็ญจศิริวรรณ ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรทัศน์ 02-2153657

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ-ชื่อสกุล	นางสุดหทัย เบ็ญจศิริวรรณ
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 7 สิงหาคม 2502
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	130/3 ซอยพระราม 6 ที่ 28 แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนกิงเพชร สำนักงานเขต ราชเทวี กรุงเทพมหานคร
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนกิงเพชร แขวงถนนเพชรบุรี เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2520	มัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย จังหวัดลพบุรี
พ.ศ.2525	ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขามัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
พ.ศ.2548	การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร