



พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1



โดย
นางสาวปิยะพร ปิณะกาฬัง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

LEADERSHIP BEHAVIOR STYLES OF ADMINISTRATOR AND PERSONNEL
ADMINISTRATION OF SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL
SERVICE
AREA OFFICE BANGKOK 1



By
MISS Piyaporn PINAKAPANG

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION
Department of Educational Administration
Silpakorn University
Academic Year 2022
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ พุทธกิจกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร
เขต 1

โดย นางสาวปิยะพร ปินะกาฬัง

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว
รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มาเรียม นิลพันธุ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)

61252327 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

คำสำคัญ : พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร, การบริหารงานบุคคล

นางสาว ปิยะพร ปินะกาพิง: พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) พฤติกรรมผู้นำของบริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 2) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 และ 3) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 59 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล และครู รวมทั้งสิ้น 236 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเบลคและมูตัน กับการบริหารงานบุคคลตามกรอบแนวทางคู่มือการบริหารงานบุคคลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 แบบที่มากที่สุดคือพฤติกรรมผู้นำแบบทีม รองลงมาคือพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลงาน และ พฤติกรรมที่น้อยที่สุดคือพฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย
2. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ใน ระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการรักษาวินัยและการออกจากราชการของบุคลากร ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร และด้านการวางแผนอัตรากำลัง
3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

61252327 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : ADMINISTRATOR'S BEHAVIOR, PERSONNEL MANAGEMENT

MISS Piyaporn PINAKAPANG : LEADERSHIP BEHAVIOR STYLES OF ADMINISTRATOR AND PERSONNELADMINISTRATION OF SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICEAREA OFFICE BANGKOK 1 Thesis advisor : Associate Professor Sakdipan Tonwimonrat, Ph.D.

The purposes of this research were to identify 1) the leader's behavior of school administrator under the Office of Educational Service Area. Bangkok Secondary Education Region 1 2) personnel administration in school administrator under the Office of Educational Service Area. 3) leader's behavior of administrators and personnel management in schools under the jurisdiction of Bangkok Secondary Education Area 1; Bangkok Secondary Educational Service Area Office, Region 1. The sample used were schools under the office. There were 59 schools in Bangkok Secondary Educational Service Area 1, with data from administrators, heads of personnel administration and teachers, totaling 236 people. The research tool was a questionnaire on leadership behavior according to Blake and Mouton's concept with personnel management according to the guideline framework for personnel management of the Office of Education Service Area, Office of the Basic Education Commission Ministry of Education Statistics used in data analysis were frequency, percentage, and arithmetic mean. Standard deviation and Perason's product moment correlation coefficient calculation.

The findings of this research were as follow :

1. The leader's behavior of school administrator under Bangkok Secondary Educational Service Area Office, Region 1 the most was team leadership behavior. Followed by Performance-oriented leadership behavior. Moderate leadership behavior Relationship-oriented leadership behavior. And minimal behavior were casual leadership behaviors.

2. Personnel management in school administrator under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok, District 1 was at a high level both in overall and in each aspect. Ranked in order of average from most to least as follows: Enhancing the efficiency in the performance of personnel. discipline and leaving bureaucracy of personnel Personnel recruitment and placement and manpower planning

3. There was a relationship between the leader's behavior of school administrator and personnel management in schools under the education service area office. Bangkok Secondary School District 1 had a significant relationship at the .01 level.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเมตตาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ รองศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนสมบูรณ์ รวมทั้งคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ แนวคิด และแนวทางในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิได้แก่ ดร. สุชาดา สวัสดิ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมราชาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ดร.ปรีดี ประทุมสุวรรณ รองผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีวัดอัมพรสวรรค์ ดร.กำพล วิทยาลัย รองผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์ นางวาสนา รอดขวัญ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนที่ปึงกรวิทยาพัฒนา (ทวีวัฒนา) ในพระราชูปถัมภ์ฯ และนางสาวเมธวดี กาญจนสว่าง ครูชำนาญการโรงเรียนสตรีวัดอัมพรสวรรค์ ที่กรุณาเสียสละเวลาช่วยเหลือในการ ตรวจสอบ แก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้อำนวยความสะดวก ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณสำหรับกำลังใจ ความช่วยเหลือและคำแนะนำอันมีค่าจากนักศึกษารุ่นพี่ เพื่อนนักศึกษารุ่นที่ 37 ที่ให้กำลังใจและความช่วยเหลือเสมอมา คุณค่าของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ขอมอบเพื่อทดแทนพระคุณของคุณแม่ดอกไม้ ปิ่นกาฬัง คุณพ่อบุญหนา ปิ่นกาฬัง ครู อาจารย์ ญาติพี่น้อง ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้เลี้ยงดู อบรมสั่งสอนและให้ความเมตตาช่วยเหลือมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของงานวิจัยครั้งนี้

นางสาว ปิยะพร ปิ่นกาฬัง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
พฤติกรรมผู้นำ.....	13
ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ.....	14
ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ.....	16
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ.....	18
การบริหารงานบุคคล.....	28

ความหมายของการบริหารงานบุคคล	28
วิวัฒนาการของแนวคิดด้านการจัดการบริหารงานบุคคล	31
หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	33
แนวคิดของฟลิปโป (Flippo).....	33
แนวคิดของเดสเลอร์ (Dessler)	35
แนวคิดของคาสเต็ทเตอร์ (Castetter).....	36
แนวคิดของเมทิสและแจ็กสัน (Mathis and Jackson).....	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	47
งานวิจัยในประเทศ.....	47
งานวิจัยต่างประเทศ.....	53
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย	58
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	58
ระเบียบวิธีวิจัย	59
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	70
ตอนที่ 2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1	72
ตอนที่ 3 การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1.....	78
ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1	87
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	89
สรุปผลการวิจัย.....	89
การอภิปรายผล	90
ข้อเสนอแนะ	95

ภาคผนวก.....	97
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ	98
ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือ	101
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บเครื่องมือ	103
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย	108
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	115
รายการอ้างอิง	127
ประวัติผู้เขียน	134



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 แบ่งตามเขตพื้นที่	44
ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล	61
ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	71
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวม	72
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสังกัด	73
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 แบบมุ่งสัมพันธ์	74
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 แบบสายกลาง.....	75
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 แบบทึม	76
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 แบบตามสบาย.....	77
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (X) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1	78
ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (X) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการวางแผนอัตรากำลัง.....	79
ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร.....	81

- ตารางที่ 13 คำขวัญนิมิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการเสริมสร้าง
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร 83
- ตารางที่ 14 คำขวัญนิมิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการรักษาวินัยและการ
ออกจากราชการของบุคลากร 85
- ตารางที่ 15 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลใน
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 88



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 แผนภูมิขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	10
ภาพที่ 2 แผนภูมิขอบเขตของการวิจัย.....	11
ภาพที่ 3 แผนภาพทฤษฎีดาข่ายการบริหาร โดย เบลคและมูตัน (Robert R Blake and Jane S... 25	



บทที่ 1

บทนำ

สังคมในยุคปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างรวดเร็ว ก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้ก่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและคาดการณ์ไม่ได้เลยว่าจะมีเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นบ้าง ส่งผลให้คนในสังคมต้องมีการปรับตัวเพื่อเตรียมพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนให้เข้มแข็ง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้ที่มีหน้าที่บริหารจึงต้องตื่นตัวและเร่งพัฒนาในด้านต่างๆ และก้าวทันกระแสของการเปลี่ยนแปลง เพราะคนที่มีศักยภาพสูงย่อมช่วยกันขับเคลื่อนสังคมไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การจัดการศึกษาของประเทศไทยจึงจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายการพัฒนา การวางแผนและการสร้างทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน จะต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็ง และมีความเพียงพอในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะ การพัฒนาคนหรือทุนมนุษย์ให้เข้มแข็ง¹ ซึ่งการพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาที่สำคัญที่สุด และถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนเมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนด้านอื่นๆ การศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ มีความสามารถเต็มตามศักยภาพ การศึกษาเป็นหนทางแห่งการพัฒนาชีวิตและสร้างความมั่นคงไม่ว่าจะเป็นการศึกษาระบบใดก็ตาม การศึกษาจึงมีความจำเป็นต่อชีวิตอีกประการหนึ่ง นอกเหนือจากที่อยู่อาศัย อาหาร เครื่องนุ่งห่มและยารักษาโรค การศึกษาจึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่ 5 ของชีวิต เป็นปัจจัยที่สามารถช่วยแก้ปัญหาทุกด้านของชีวิต และสำคัญที่สุดของชีวิตในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบให้วิถีชีวิตต้องเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นเดียวกันการศึกษายังมีบทบาทและจำเป็นมากขึ้นด้วย²

¹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) (กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ, 2565), 1-7.

² พนม พงษ์ไพบูลย์, "การศึกษาคือปัจจัยที่ 5 แห่งชีวิต," <http://it.kmutnb.ac.th/thai/readnews.asp?id=501>.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กล่าวว่า การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต³ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข⁴ แต่ในความเป็นจริงการจัดการศึกษาของไทยในปัจจุบันนั้นยังไม่บรรลุจุดมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ดังปรากฏให้เห็นถึงสภาพปัญหาในด้านคุณภาพชีวิตของเยาวชน เช่น ปัญหา นักเรียนทะเลาะวิวาท ปัญหาต้านยาเสพติดที่เยาวชนมีสถานะเป็นทั้งผู้เสพและผู้ค้า ปัญหาการตั้งครุฑรั้วในวัยเรียน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อปัญหาการทำแท้งและปัญหาการออกกลางคัน เป็นต้น นอกจากนี้ยังปรากฏสภาพปัญหาในด้านคุณภาพการจัดการ การศึกษาของชาติ ซึ่งสำนักทดสอบทางการศึกษา ได้สรุปผลการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาไว้ดังนี้

การประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาทั้งภายในประเทศ เช่น ผลการประเมินคุณภาพระดับชาติ ทั้งในส่วนของสำนักทดสอบทางการศึกษา และสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) และผลการประเมินความสามารถของนักเรียนไทยในด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และการอ่านในระดับนานาชาติ ที่ประเทศไทยเข้าร่วมโครงการ ผลการประเมินดังกล่าวสะท้อนคุณภาพของนักเรียนไทยที่มีแนวโน้มลดลงในทุกด้านและในทุกปีและเมื่อเปรียบเทียบผลการประเมินความสามารถทางด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ของนักเรียนที่มีความแตกต่างกัน ด้านสังกัดของโรงเรียน โดยโรงเรียนที่มีความพร้อมหรือความเจริญมากกว่าจะมีผลการประเมินสูงกว่า ซึ่งผลในส่วนนี้แสดงให้เห็นว่าคุณภาพของนักเรียนไทยมีความแตกต่างกันมาก และสะท้อนให้เห็นถึงความไม่เท่าเทียมกัน ในโอกาสการได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพของนักเรียนในประเทศไทย โดยโรงเรียนในสังกัดอุดมศึกษา คือ โรงเรียนสาธิต มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในทุกด้าน และมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยของ OECD ในขณะที่นักเรียนในกลุ่มโรงเรียนขยายโอกาสมีผลการประเมินต่ำที่สุด จากข้อมูลดังกล่าวมาแล้วข้างต้น สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาคุณภาพการศึกษาของชาติ ถึงแม้องค์การในภาครัฐจะให้ความสำคัญและได้แสดงนโยบายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เช่น นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

³ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, "พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553,"

http://media.wix.com/ugd/2cef27_c7c9894bd94e7b6e42e48f128de37069.pdf, 2.

⁴ เรื่องเดียวกัน, 3.

ไม่ว่าจะเป็น โครงการ One Tablet per Child โครงการเรียนฟรี 15 ปีอย่างมีคุณภาพ โครงการ Internet ตำบล และ Internet หมู่บ้าน ฯลฯ นโยบายดังกล่าวนี้ยังไม่สามารถที่จะยกระดับคุณภาพ การศึกษาได้มากนัก แต่องค์การที่มีบทบาทใกล้ชิดกับเยาวชนมากที่สุด คือ “สถานศึกษา” จะต้อง เป็นองค์การที่แสดงพลังในการพัฒนาการศึกษาของชาติอย่างแท้จริง สถานศึกษาเป็นองค์การที่มี บทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา โดยมีครูเป็นกลไกที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการเรียนรู้ ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญของสถานศึกษา ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทหน้าที่ของครูในการ พัฒนาการศึกษานี้ถือเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ดังนั้นครูจึงต้องมีขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ มี ความศรัทธาในวิชาชีพ ตระหนักในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ และที่สำคัญต้องมีความสัมพันธ์ที่ดี ในองค์กร เพราะปัจจัยเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่เป้าหมายที่สถานศึกษา กำหนดไว้นั่นเอง การบริหารงานบรรลุตามเป้าหมายย่อมเป็นตัวบ่งชี้ถึงศักยภาพของผู้บริหารว่าเป็นผู้ มีความสามารถในการบริหารจัดการ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ มากต่อการปรับเปลี่ยนขั้นตอนกระบวนการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุประสิทธิผล พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากต่อการปรับเปลี่ยนขั้นตอนกระบวนการทำงานเพื่อให้องค์กร บรรลุประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ อาจกล่าวได้ว่าในการบริหารองค์กร ไม่ว่าจะเป็้องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนผู้บริหารเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะเป็นปัจจัยแห่ง ความสำเร็จที่จะช่วยส่งเสริมให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่นและการบริหารงานก็ไม่ประสบ ุบสรรค เนื่องจากผู้บริหารใช้พฤติกรรมผู้นำในการนำบุคคลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการกระทำ การที่มีเป้าหมายร่วมกันให้สำเร็จผล⁵ ผู้บริหารขององค์กรเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและ ความล้มเหลวขององค์กรปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดของผู้บริหารในการนำพาองค์กรให้อยู่รอดและ เจริญก้าวหน้าก็คือพฤติกรรมผู้นำองค์กรใดมีผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำที่ดีมีความสามารถย่อม สามารถนำองค์กรสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายในทางตรงกันข้ามหากองค์กรใดก็ตามมีผู้บริหารที่ด้อย คุณภาพย่อมทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอันจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ล้มเหลว⁶ กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดกรอบการบริหารงานบุคคล ดังนี้ การบริหารงานในสถานศึกษาเป็น ภารกิจที่สำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว ภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตาม หลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ

⁵. ภารดี อนันต์นารี, หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 4 ed. (ชลบุรี: มนตรี, 2555), 84.

⁶สุภาพร สวัสดิ์ศิริศาสนันท์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (จันทบุรี: คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราช ภัฏรำไพพรรณี, 2555).

มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องดำเนินการในภารกิจหลักคือการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการวินัยและการรักษาวินัยและการออกจากราชการ แต่การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่ซับซ้อนเพราะต้องทำงานเกี่ยวกับคน ซึ่งมีความรู้ความสามารถตลอดจนมีความสำนึกและรู้สึกแตกต่างกัน ที่สำคัญคนเป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ มีอารมณ์ ผู้บริหารจึงต้องประสบปัญหาในการบริหารบุคคล ซึ่งปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ ปัญหาการวางแผนการบริหารงานบุคคลปัญหาการสรรหาและการแต่งตั้งบุคคลปัญหาการพัฒนาบุคคล ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาการให้บุคคลพ้นจากงานและปัญหาการควบคุมกำกับติดตามและนิเทศบุคคล การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจที่สำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาโดยพิจารณาจากสมรรถนะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละด้านสำหรับด้านการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดไว้ดังนี้

- 1) สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
- 2) สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ
- 3) สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษาและ
- 5) สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา⁷ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทและหน้าที่ในการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง มีอำนาจในการตัดสินใจเป็นผู้กระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดของผู้บริหารในการนำพาองค์การให้อยู่รอดและเจริญก้าวหน้าก็คือพฤติกรรมผู้นำ องค์การใดมีผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำที่ดีมีความสามารถย่อมสามารถนำองค์การสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย ในทางตรงกันข้ามหากองค์การใดก็ตามที่มีผู้บริหารที่ด้อยคุณภาพย่อมทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ล้มเหลว พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากต่อการปรับเปลี่ยนขั้นตอนกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

⁷ จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 ed. (กรุงเทพฯ: วี.พรินท์, 2556).

ปัญหาของการวิจัย

สถานศึกษาจะมีคุณภาพได้นั้นในการบริหารต้องอาศัยความร่วมมือของครูและบุคลากร การที่ครูจะปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความเต็มใจ พุ้มเทเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้นั้น ต้องตระหนักในภาระหน้าที่ของตนที่ต้องปฏิบัติ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูคือการบริหารจัดการของผู้บังคับบัญชา ซึ่งก็คือผู้บริหารสถานศึกษานั้นเอง นับเป็นประเด็นสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมต่างๆ เช่น การเรียนการสอน การดำเนินการส่งเสริมคุณภาพการศึกษา

จากการศึกษารายงานการดำเนินงานประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 ยังมีหลายประเด็นที่เป็นปัญหา ต้องเร่งพัฒนาปรับปรุงและต่อยอดโดยเฉพาะด้านคุณภาพผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา และ คุณภาพการบริหารจัดการศึกษาพบว่า มีโรงเรียนจำนวนมาก ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนน้อยกว่าเกณฑ์มาตรฐานของระดับชาติ ผลการประเมินตามตัวชี้วัดด้านต่างๆ ในการดำเนินงานภายในโรงเรียนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เกิดจากวางแผนและการบริหารจัดการของผู้บริหารในการบริหารงาน กล่าวคือ การดำเนินงานบางอย่างไม่มีการกระจายอำนาจไปสู่ครูผู้ปฏิบัติอย่างเป็นระบบ จากข้อมูลการพัฒนาเครือข่ายและประเมินผลการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 พบว่าในแต่ละปีมีการโยกย้ายครูและบุคลากร ซึ่งส่งผลต่ออัตรากำลังในการจัดการเรียนการสอน กระทบต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สาเหตุที่มีการโยกย้ายนั้นมีทั้งกลับภูมิลำเนาและการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งอาจมีผลมาจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ที่ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความสุขในการทำงาน จากสภาพปัญหาที่กล่าวมา เห็นได้ว่าถึงแม้จะมีการพัฒนาในการบริหารงานด้าน ต่างๆ อย่างดีอยู่แล้วแต่ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลยังคงอยู่ย้อมส่งกระทบไปถึงการบริหารงาน อื่นๆ ได้เช่นกัน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ซึ่งผลการศึกษาคั้งนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารเสริมสร้างการบริหารงานบุคคลอันจะส่งผลให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เบลสและเคอร์บี้ (Blasé and Kirby) ได้เสนอแนวคิดด้านการศึกษาในแง่มุมมองที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อบุคลากรว่า พฤติกรรมของครูใหญ่นั้นส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู เช่น การกำหนดจุดมุ่งหมาย การประเมินผล การติดตามงาน การเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ และ พฤติกรรมของครูใหญ่หลายประการช่วยให้ครูมีขวัญกำลังใจสูงขึ้น เช่น การสื่อสาร การกำหนดจุดมุ่งหมายการเรียนการสอนร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และยังพบว่าหากครูใหญ่มีบุคลิกดี มีความชำนาญ มีมนุษยสัมพันธ์ดี เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการ

ตัดสินใจและเชื่อมั่นในความสามารถของครู สิ่งเหล่านี้จะทำให้ครูมีความรักดีต่อครูใหญ่ ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและมีความสุข⁸

จากข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารส่งผลกระทบต่อครู ดังข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รับจากครูที่เขียนคำร้องขอย้ายสถานศึกษา สามารถสรุปได้ว่าสาเหตุของการขอย้ายเป็นเพราะพฤติกรรมบางประการของผู้บริหารสถานศึกษานั้นเป็นปัจจัยทำให้ครูและบุคลากรไม่มีความสุขในการทำงาน เช่นผู้บริหารสถานศึกษาใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล เน้นระบบอาวุโสมากเกินไป และเน้นทำผลงานจนมองข้ามภาระหน้าที่หลักของครู เป็นต้น อีกทั้งข้อเสนอแนะจากการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาที่ระบุนวาระระดับคุณภาพทางการเรียนของผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ในระดับพอใช้ สะท้อนให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนานโยบายและวางแผนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อส่งผลในการบริหารการศึกษาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น⁹ จากเหตุผลเบื้องต้นผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมต่างๆ ของผู้บริหารมากยิ่งขึ้น สร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงานบุคคลให้กับครูและบุคลากร เพื่อให้ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพราะศักยภาพของบุคลากรมีผลต่อการขับเคลื่อนองค์กร ไม่เช่นนั้นอาจพบกับความล้มเหลวและสร้างความเสียหายมากมายให้กับโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์การในการสร้างคนและย่อมส่งผลกระทบต่อประเทศชาติในลำดับต่อไปอย่างแน่นอน ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 เพื่อนำผลการศึกษามาพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

⁸ Joseph Blase and Peggy C. Kirby, *Bringing out the Best in Teachers: What Effective Principles Do* (New Orleans: A Saga Publications Company, 2000).

⁹ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), "ผลการประเมินคุณภาพภายนอก : บทสรุปสำหรับผู้บริหาร,"

<http://www.onesqa.or.th/onesqa/th/Report/index.php>.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นมาและปัญหาของการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนด วัตถุประสงค์ ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
2. เพื่อทราบการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1
3. เพื่อทราบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ข้อคำถามการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยไว้ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 เป็นแบบใด
2. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ในระดับใด
3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 หรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนด สมมติฐาน การวิจัยไว้ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 เป็นพฤติกรรมแบบทีม
2. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ในระดับมาก
3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเชิงระบบ (system approach) ตามแนวคิดของ ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มาอธิบายขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย ซึ่งได้กล่าวถึงลักษณะองค์การระบบภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกโดยระบบ จะรับตัวป้อน (inputs) มีกระบวนการ (Transformation) ที่เปลี่ยนแปลงตัวป้อนให้เป็นผลผลิต (outputs) และมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (context) ทั้งภายในและภายนอกองค์การ และการให้ ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา ในระบบของการบริหารจัดการศึกษาปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ข้อมูลข่าวสาร ในด้านกระบวนการ (process) ซึ่งเป็นตัวเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตประกอบด้วย 1) การบริหาร 2) การนิเทศ 3) การจัดการเรียนการสอน 4) การประเมินผล จนเกิดเป็นผลผลิต (output) เป็นผลลัพธ์อันเกิดจากกระบวนการผลิต ประกอบไปด้วย 1) คุณภาพการศึกษา 2) ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง และนำผลผลิตที่ได้เป็น ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อไปปรับปรุงพัฒนาปัจจัยนำเข้าต่อไป¹⁰

ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ตามทฤษฎีของเบลคและมูตัน (Robert R. Blake and Jane S. Mouton) ซึ่งได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 5 แบบ ดังนี้ 1) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต 2) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ 3) พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง 4) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม 5) พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย¹¹ ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์แล้วพบว่าทฤษฎีที่นำมาใช้ศึกษาครั้งนี้มีความสอดคล้องกับลักษณะองค์การ สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ อาทิ ฟลิปโป (Flippo) ได้กำหนดขอบข่ายของ การบริหารงานบุคคลไว้ 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) การสรรหาบุคลากร 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การจ่ายค่าตอบแทน 4) การรวมพลัง 5) การธำรงรักษา และ 6) การให้พ้นจากงาน¹² เดสเลอร์ (Dessler) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการ 5 ประการ คือ 1) การวางแผน 2) การจัดงาน 3) การจัดคนเข้าทำงาน 4) การใช้พฤติกรรมผู้นำ และ 5)

¹⁰ Fred C. Lunenburg and Allan C., Ornstein. *Educational Administration: Concepts and Practices*, 6th ed. (Belmont, CA: Wadsworth, 2012), 21-22.

¹¹ Robert R. Blake and Jane S. Mouton., *Managerial Grid : Leadership Styles for Achieving Production through People* (1991), 29.

¹² Flippo Edwin B, *Principle of Personnel Management* (New York: McGraw Hill., 1984), 109-497.

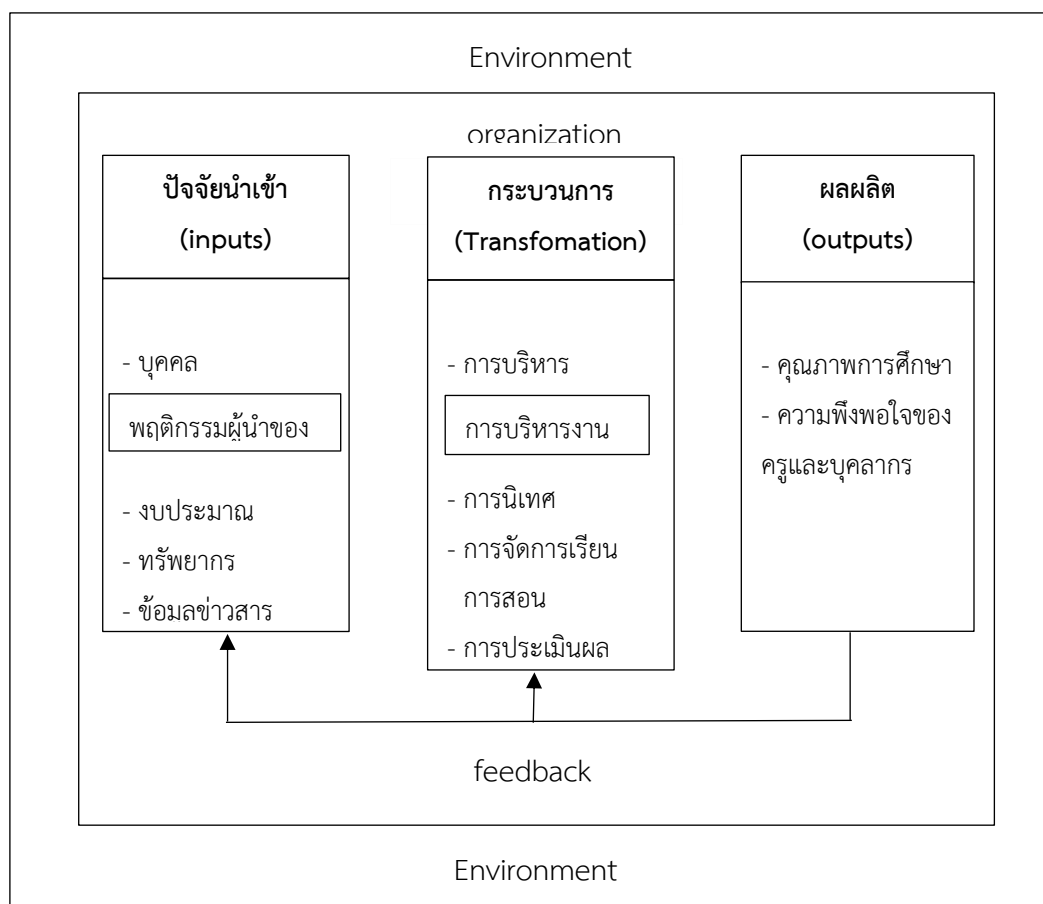
การควบคุม¹³ คาสเต็ทเตอร์ (Castetter) กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลไว้ 11 ด้าน คือ 1) การวางแผนกำลังคน (manpower planning) 2) การสรรหา (recruitment) 3) การคัดเลือก (selection) 4) การนำเข้าสู่หน่วยงาน (induction) 5) การพัฒนา (development) 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (appraisal) 7) การให้ความยุติธรรม ความมั่นคง ในงาน (justice) 8) การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (continuity) 9) การให้ข้อมูลข่าวสาร (information) 10) การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ(compensation) และ 11) การเจรจาต่อรอง (bargaining)¹⁴ เมทิสและแจ็กสัน (Mathis and Jackson) ได้ระบุกระบวนการและขั้นตอนการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การจัดบุคคล เข้าทำงาน (staffing) 2) การบริหารไหวพริบ (talent management) 3) การให้รางวัล (total reward) 4) การบริหารความเสี่ยงและการปกป้องรักษา(strategic human resource planning) และ 7) การให้โอกาสในงานอย่างเท่าเทียม (equal employment opportunity)¹⁵ เบอรรนาดิน (Bernadine) ได้กล่าวถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลมี 5 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) การจัดรูปแบบองค์การ 2) การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 4) การฝึกอบรมและพัฒนา และ5) รางวัลและสิทธิประโยชน์¹⁶กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 4) ไว้ทั้งหมด 10 ขั้นตอน แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ 1) การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร 4) การรักษาวินัยและการออกจากราชการบุคคล (risk management and worker protection) 5) ความสัมพันธ์ของพนักงานหรือลูกจ้าง (employee and labor relations) 6) การ วางแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

¹³ Gary Dessler, *Human Resource Management*, 6th ed. (Singapore: Prentice Hall International, Inc., 1994), 2.

¹⁴ William B. Castetter, *The Human Resource Function in Educational Administration*, 6th ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1996), 5.

¹⁵ Robert L. Mathis and John H. Jackson, *Human Resource Management*, 12th ed. (Cincinnati, Ohio: Thomson South-Western Pub, 2008), 7.

¹⁶ John H. Bernadine, *Human Resource Management an Experiential Approach*, 5th ed. (Singapore: Mcgraw-hill, Inc., 2009), 9-10.



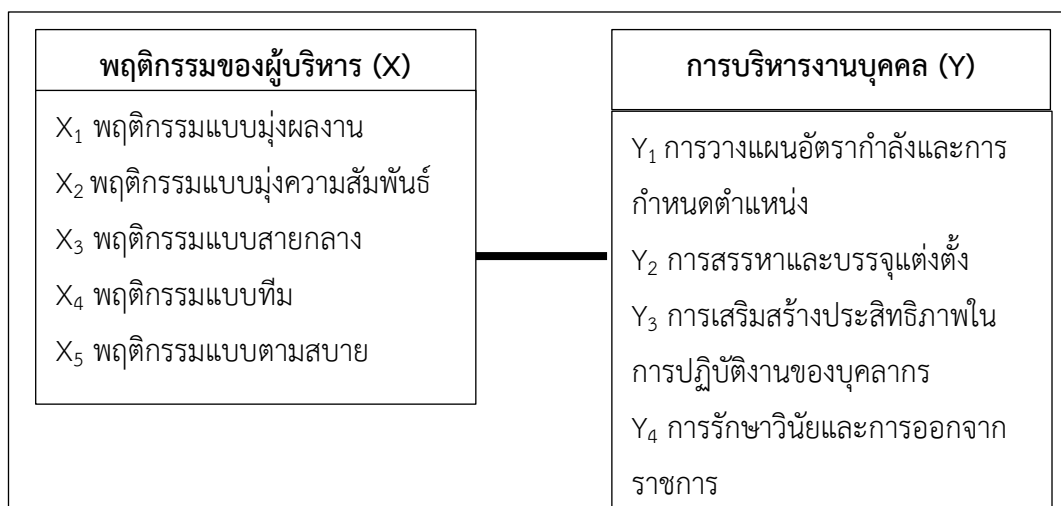
ภาพที่ 1 แผนภูมิขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Lunenburg, Fred C. and Ornstein, Allan C. Educational Administration: Concepts and Practices. 6th ed. (Belmont, CA: Wadsworth, 2012), 22.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาการวิจัยโดยมุ่งที่จะศึกษาเพื่อทราบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ซึ่งในส่วนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารผู้วิจัยใช้แนวคิดของ เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ซึ่งได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 5 แบบ คือ 1) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลงาน 2) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ 3) พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง 4) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม และ 5) พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย ในส่วนของการบริหารงานบุคคลเป็นแนวปฏิบัติตามคู่มือการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร

การศึกษา (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 4) ไว้ 4 ด้าน คือ 1) การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร 4) การรักษาวินัยและการออกจากราชการ ดังแสดงในแผนภูมิ



ภาพที่ 2 แผนภูมิขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Robert R. Blake and Jane S. Mouton. **MANAGERIAL GRID : LEADERSHIP STYLES FOR ACHIEVING PRODUCTION THROUGH PEOPLE**, (Houston, Texas: Gulf Publishing Company, 1964), 10-26.

: สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ. **คู่มือการบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน** (กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ, 2565.), 393-437.

นิยามศัพท์เฉพาะ

พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในการใช้อิทธิพลอำนาจและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มปฏิบัติงาน ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนดด้วยความเต็มใจเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีพฤติกรรม 5 แบบ คือ 1) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลงาน 2) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ 3) พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง 4) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม 5) พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานที่ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการวางแผน อัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัยและการรักษาวินัย การโอนย้าย การออกจากงาน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถตามศักยภาพ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ใช้การบริหารบุคคลตามคู่มือการบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีทั้งหมด 4 ด้าน คือ 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร 4) การรักษาวินัยและการออกจากราชการ

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาเปิดสอนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ครอบคลุม 22 เขต ได้แก่ เขตพระนคร เขตดุสิต เขตปทุมวัน เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย เขตสัมพันธวงศ์ เขตพญาไท เขตธนบุรี เขตบางกอกใหญ่ เขตตลิ่งชัน เขตบางกอกน้อย เขตบางขุนเทียน เขตภาษีเจริญ เขตหนองแขม เขตราชบุรีบูรณะ เขตบางพลัด เขตบางซื่อ เขตจอมทอง เขตราชเทวี เขตบางแค เขตทวีวัฒนา เขตทุ่งครุ และเขตบางบอน ประกอบด้วยโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 67 โรงเรียน



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยค้นคว้าจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารทางวิชาการ วารสาร เว็บไซต์ ตลอดจนงานวิจัย แบ่งการนำเสนอเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ส่วนที่ 2 การบริหารงานบุคคล ส่วนที่ 3 ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 และส่วนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดที่จะได้กล่าวต่อไปนี้

พฤติกรรมผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผน สั่งการ ดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งมีไข่เรื่องง่ายที่ผู้นำจะแสดงออกถึงพฤติกรรมที่จะส่งเสริม สนับสนุน หรือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทความสามารถและความพยายามที่จะทำงานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในอดีตมีความเชื่อว่าความเป็นผู้นำนั้นเป็นมาโดยกำเนิดพร้อมคุณลักษณะเฉพาะที่คนทั่วไปไม่มีสร้างกันไม่ได้ ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือคนธรรมดา แต่ในปัจจุบันนั้นความเชื่อดังกล่าวเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง เพราะนักการศึกษาส่วนใหญ่เชื่อว่าความเป็นผู้นำอาจได้มาโดยกำเนิด แต่การเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่นั้นจะต้องได้มาด้วยการสร้างหรือการเรียนรู้ไม่ใช่ได้มาโดยกำเนิด ดังคำกล่าวของซามูเอล (Samuel) ที่ว่า “Leaders are born not made, but great Leaders are made not born”¹⁷

นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (ความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำมีมาโดยกำเนิด) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ โดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แบบภาวะผู้นำในช่วงเวลานั้นหมายถึงการผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะและพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม พฤติกรรมที่มีการศึกษาและทำความเข้าใจกันมาก คือ พฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งงาน โดยมองว่าพฤติกรรมที่มุ่งคนจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าเน้นงานมากผู้ร่วมงานก็จะหาความสุขในการทำงานได้ยาก ในการบริหารจึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารเองให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

¹⁷ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, "แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในสาขาวิชาศึกษาศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช," <http://www.suthep.ricr.ac.th/chapter1.doc>.

ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

ภาณุวัฒน์ ศิวะสกุลราช ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ ซึ่งถ้าเป็นการแสดงออกทางด้านร่างกาย ก็จะ แสดงออกมาให้เห็นได้อย่างชัดเจน เช่น เดิน วิ่ง นอน หรือ กระโดด เป็นต้น แต่ถ้าเป็นการแสดงออกที่อยู่ ในกระบวนการของจิตใจ ก็จะไม่แสดงออกมาให้เห็นอย่างชัดเจน ซ้ำซ้อนอยู่ในจิตใจ เช่น ความคิด ความรู้สึก หรือแรงจูงใจ เป็นต้น เมื่อไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยตรงแล้ว ก็ต้องอาศัยการคาดเดาสรุปรเอา จากการกระทำต่างๆ ที่สามารถสังเกตเห็นได้¹⁸

ถาวร ยมรัตน์ ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกที่เป็นการใช้ความรู้ความสามารถที่กระตุ้นโน้มน้าวจูงใจกลุ่มหรือบุคคลอื่น ให้มีการประสานร่วมกันในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมสู่เป้าหมายที่องค์การวางไว้¹⁹

วิภาส ทองสุทธิ ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ยอมรับในพฤติกรรมผู้นำ 4 ประการ คือ 1) ผู้นำแบบบงการ 2) ผู้นำให้การสนับสนุน 3) ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม 4) ผู้นำโดยมุ่งที่ความสำเร็จ รูปแบบของผู้นำไม่มีการเปลี่ยนแปลงเส้นทางเดินสู่เป้าหมาย แต่ผู้นำสามารถปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานและความพึงพอใจได้ ดังนั้นผู้นำจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม 4 แบบที่กล่าวมานี้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ตัวแปรสถานการณ์ที่เขาเผชิญอยู่²⁰

สัมมา รณินิตย์ ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกหรือการกระทำเฉพาะอย่างของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในการบังคับบัญชา การประสานงาน การให้คำแนะนำ ช่วยเหลือดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่และความรู้สึกของบุคคลในองค์การในขณะที่มีการปฏิบัติงานร่วมกัน²¹

กิติมา ปรีดีลภ ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำเป็นผลที่เกิดจากการผสมผสานของปัจจัยหลายประการ คือ ทักษะ ความเชื่อ ค่านิยมและประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงาน เช่น เผด็จการหรือประชาธิปไตย²²

¹⁸ ภาณุวัฒน์ ศิวะสกุลราช, หน้าที่ 1 : แนวคิดพื้นฐานพฤติกรรมมนุษย์พฤติกรรมกับการพัฒนาตน (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2555), 1.

¹⁹ ถาวร ยมรัตน์, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับกระบวนการบริหารงานของ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2" (2556), 11.

²⁰ วิภาส ทองสุทธิ, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพมหานคร: อินทภาษ, 2556), 344.

²¹ สัมมา รณินิตย์, ภาวะผู้นำของผู้บริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 2 ed. (กรุงเทพมหานคร: แอล. ที. เพรส จำกัด, 2556), 81.

²² กิติมา ปรีดีลภ, ทฤษฎีการบริหารองค์การ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธนาคารพิมพ์, 2559).

อรุณ รักธรรม ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน ในอันที่จะบรรลุเป้าหมาย หรือความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ผู้อื่นร่วมมือร่วมใจกับตนเอง ดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้²³

บรูค (Bruke) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่มีบุคลิกภาพในแบบของการเป็นผู้เสนองาน คือ ต้องเป็นผู้กำหนดโครงสร้างของงานไว้ชัดเจนและบอกรายละเอียดแล้วว่าจะทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ เพราะผู้ร่วมงานมีส่วนรับรู้โครงสร้างของงาน²⁴

ฮัลปิน (Halpin) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำและพฤติกรรมสมาชิกในกลุ่มผสมผสานกันอย่างแยกแยะไม่ออกและพฤติกรรมทั้งสองฝ่ายต่างถูกกำหนดขึ้นโดยองค์กรหรือหน่วยงาน²⁵

สมิธ (Smith) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีผลการปฏิบัติที่แสดงออกในคุณลักษณะดังนี้ 1) มีความฉลาดและมีไหวพริบ 2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 3) มีความสามารถในการจูงใจ 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีปฏิภาณในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ฉับไวทันท่วงที 6) มีความรอบรู้ 7) มีความรับผิดชอบและตื่นตัวอยู่เสมอ 8) มีความสุภาพเมตตากรุณาและมีความเห็นใจผู้อื่น 9) มีความซื่อสัตย์และยุติธรรม 10) มีความสามารถที่จะสอนงานผู้อื่นได้ 11) มีความศรัทธาต่องานและเพื่อนร่วมงาน และ 12) เป็นผู้มีอารมณ์ขัน²⁶

อิมเมการ์ท (Immegart) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง เป็นพฤติกรรมของผู้ที่ต้องมีจุดเด่นในเรื่องของความฉลาด ความเชื่อมั่นในตนเอง และมีระดับความสามารถในการทำงานสูงกว่าคนทั่วไป²⁷

²³ อรุณ รักธรรม, พฤติกรรมการบริหารองค์การ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2560), 187.

²⁴ Bruke W. W, "Leadership as a Function of the Leader the Follower and the Situation," *Journal of Personality* 20, no. April (1965): 60-81 A.

²⁵ Andrew W. Halpin, *Theory and Research in Administration* (New York: Macmillan, 1996), 287.

²⁶ Maeshall S. Smith, "Effective School a Review," *The Elementary School Journal* (1983): 427-52.

²⁷ G.L. Immegart, *Leadership and Leader Behavior in Handbook of Research on Education Administration* (New York: Longman, 1988), 257-59.

ฮาโลเนนและเซนทรอค (Halonen and Santrock) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำว่า หมายถึง สิ่งที่คุณกระทำ ซึ่งสามารถสังเกตได้โดยตรงหรืออยู่ในกระบวนการทางจิตใจ ได้แก่ ความคิด ความรู้สึกและแรงขับ ซึ่งเป็นประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่ไม่สามารถจะสังเกตได้โดยตรง²⁸

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกหรือการกระทำของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน การใช้ความรู้ความสามารถ กระตุน โน้มน้าว จูงใจ กลุ่มหรือบุคคลอื่น รวมถึงการใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ ในการบังคับบัญชา สามารถสังเกตได้โดยตรงหรืออยู่ในกระบวนการทางจิตใจ

ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญมากเนื่องจากผู้นำนั้นอยู่ในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำขององค์กร จึงต้องมีบทบาทสำคัญในการนำทางและสร้างแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา จึงต้องรู้จักการใช้วิธีการที่เหมาะสมในการดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาเพื่อการดำเนินงานที่มีศักยภาพ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ความเป็นผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงาน การจ้าง การเลื่อนขั้น หรือแม้แต่การให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่ง ย่อมต้องการความเป็นผู้นำในการกระทำสิ่งเหล่านี้ทั้งสิ้น เพราะการเป็นผู้นำเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ดังนั้นในการบริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารเอง ให้ประสบผลสำเร็จ การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้ ในการศึกษาเชิงสไตล์ความเป็นผู้นำ คือความเชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะใช้สไตล์บางอย่างเพื่อที่จะนำบุคคลและกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ภายใต้ข้อบกพร่องบางอย่างของการศึกษาเชิงคุณลักษณะ นักวิจัยได้หันเหไปพิจารณาพฤติกรรมหรือการกระทำที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีความมีประสิทธิภาพเหมือนกับทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมเหล่านี้จะถูกมองว่าเป็นการประยุกต์ใช้ได้โดยทั่วไป โดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์ที่ผู้นำได้เผชิญอยู่ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมจะเกี่ยวพันกับวิถีทางที่บุคคลนำและพวกเขาจะใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างไร พฤติกรรมเหล่านี้จะถูกเรียกว่าสไตล์ความเป็นผู้นำ ซึ่งก็คือแบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำของผู้นำ แม้ความเป็นผู้นำทุกอย่างจะเกี่ยวกับการใช้อำนาจเพื่อที่จะมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำอาจจะมี ความแตกต่างกัน สไตล์ที่ผู้นำแต่ละคนเลือกใช้เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการย่อมแตกต่างกัน ปัจจัยที่ถูกเน้นภายในการศึกษาความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมคือการมุ่งงานและการมุ่งคน การมุ่งงานคือการแบ่งงานกัน

²⁸ Jane S. Halonen and John W. Santrock, *Psychology : The Contexts of Behavior* (Michigan: Brown & Benchmark Publishers,, 1996), 8.

ทำ การตัดสินใจและการประเมินผลงาน การมุ่งคนคือพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการเปิดรับและความเป็นมิตรรวมถึงการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การศึกษาเชิงพฤติกรรมจะประกอบด้วยการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา มหาลัษมิชิแกน มหาลัษแห่งรัฐโอไฮโอ และตาข่ายการบริหารของเบลตและมิตัน ทฤษฎีและการวิจัยมีการใช้หลายกรอบแนวความคิด การศึกษาครั้งแรกได้ถูกดำเนินการโดยมหาวิทยาลัยไอโอวา ในปี พ.ศ. 2481 ของ Lewin, Lippitt and White ได้ศึกษาทดลองภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ 1) แบบเผด็จการ (Autocratic) เป็นลักษณะของการควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม และตัดสินใจโดยผู้นำ 2) แบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นแบบที่เน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่ม และกฎเกณฑ์ที่สำคัญ 3) แบบตามสบาย (Laissez-faire) ผู้นำที่มีส่วนเกี่ยวข้องน้อยมากในทุกกิจกรรม ผลการวิจัยได้ผลว่าภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยได้ผลในกระบวนการกลุ่มดีกว่าแบบอื่น ๆ แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่าง ที่ถูกใช้และขอบเขตในการวิจัยที่แคบจึงจำกัดการประยุกต์ใช้ข้อมูลที่ค่อนข้างมากที่นอกเหนือจากตัวอย่างศึกษา แต่กระนั้นการศึกษาความเป็นผู้นำของไอโอวาจะนำมาซึ่งยุคของพฤติกรรมแทนที่จะเป็นคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ได้รับความสนใจภายในการวิจัย ต่อมามหาลัษมิชิแกนได้ดำเนินการศึกษาผู้นำของกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะพิจารณาว่าผู้นำได้กระทำอะไรบางอย่างที่แตกต่างกัน ระหว่างกลุ่มงานสองกลุ่มบนพื้นฐานของการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำสองแบบ คือพฤติกรรมแบบมุ่งคน (employee-centered behavior) และพฤติกรรมพฤติกรรมแบบมุ่งงาน (job-centered behavior) ด้วยวิธีการมุ่งคน ผู้บริหารจะมุ่งความสนใจของพวกเขาไปยังการพัฒนากลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพที่ทุ่มเทให้กับเป้าหมาย การดำเนินงานที่สูงด้วยวิธีการมุ่งงานผู้บริหารจะแบ่งงานเป็นงานประจำวัน กำหนดวิธีการทำงานและควบคุมพนักงานอย่างใกล้ชิด ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ากลุ่มงานที่มีผลการดำเนินงานสูงหัวหน้างานจะมุ่งใช้การควบคุมที่ไม่เข้มงวด และตอบสนองต่อปัญหาด้วยการช่วยเหลือ แต่คำอธิบายเหล่านี้ไม่สามารถอธิบายตามสภาพการณ์ได้ตลอดเวลา เพราะเป็นไปได้ว่าผู้นำบางคนก็เน้นทั้งคนและงาน ต่อมาคือการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งโอไฮโอ ทีมนักวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้พบว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถอธิบายในแง่ของมิติสองมิติ คือ การมุ่งคนและการมุ่งงาน การมุ่งคน (consideration) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสร้างใจกว้างใจร่วมกัน การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและการให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพวกเขา ส่วนการมุ่งงาน (initiating structure) นั้น คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งระบุงานและความรับผิดชอบที่เจาะจงของสมาชิกองค์กรให้ชัดเจน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การประสานกิจกรรมของพนักงาน การมุ่งความสำคัญของการกำหนดการผู้นำอาจจะมิสไต้ลส์ผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งภายในสี่แบบคือ การมุ่งงานสูง/การมุ่งงานต่ำ การมุ่งงานสูง/การมุ่งคนสูง การมุ่งงานต่ำ/การมุ่งคนต่ำ หรือการมุ่งงานต่ำ/การมุ่งคนสูง และผลการวิจัยพบว่าสไต้ลส์ผู้นำที่มุ่งงานสูง/มุ่งคนสูง จะมีผลการดำเนินงานและความพอใจสูงกว่าสไต้ลส์ผู้นำแบบอื่น แต่การวิจัยอย่างอื่นได้พบว่า

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพอาจจะมุ่งคนสูง/มุ่งงานต่ำ หรือมุ่งคนต่ำ/มุ่งงานสูงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนั้นสไตล์การมุ่งงานสูง/มุ่งคนสูง อาจจะไม่ได้ดีที่สุดเสมอไป ข้อสรุปที่สำคัญของทฤษฎีเชิงพฤติกรรมคือ สไตล์ความเป็นผู้นำนั้นยิ่งมุ่งคนสูงเท่าไรจะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายิ่งพอใจขึ้นเท่านั้น ข้อสรุปที่ว่า สไตล์ความเป็นผู้นำแบบไหนจะทำให้ผลการดำเนินงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุดยังไม่แน่ชัด แต่หลักฐานบางอย่างชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มุ่งทั้งงานสูงและคนสูงจะทำให้ผลการดำเนินงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุด เหตุผลอย่างหนึ่งของการขาดความสัมพันธ์ที่ชัดเจน ระหว่างสไตล์ความเป็นผู้นำและผลการดำเนินงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจจะเป็นไปได้ว่าผู้นำไม่ได้ใช้สไตล์ความเป็นผู้นำแบบเดียวอย่างสม่ำเสมอ หลักฐานคือ ผู้นำอาจจะปรับสไตล์ความเป็นผู้นำตามความต้องการของสถานการณ์ที่ได้เผชิญอยู่ อีกเหตุผลหนึ่งคือการขาดผลลัพธ์ที่ลงความเห็นแน่นอนได้ว่าสไตล์ความเป็นผู้นำแบบไหนจะมีประสิทธิภาพ เราควรจะเข้าใจสไตล์ความเป็นผู้นำว่าพฤติกรรมผู้นำแบบไหนเหมาะสมที่สุดกับองค์การ งานและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแต่ละประเภท²⁹

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่เชื่อว่าพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ คนที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เหมาะสมจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ดังนี้

1. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies) ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan) นำทีมโดยลิเคิร์ต (Likert) ได้พบ The Michigan Leadership Studies ขึ้น โดยเขาได้เริ่มศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่ารูปแบบของการเป็นผู้นำมี 3 ประเภท คือ

1.1 พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-Oriented Behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ใช้เวลาและความพยายามในการทำงานเหมือนกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา แต่จะมุ่งไปที่ภาระหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดตารางการทำงาน ช่วยประสานกิจกรรมต่างๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ รวมทั้งเทคนิควิธีการทำงาน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแนะนำให้ลูกน้องตั้งเป้าหมายของงานที่ทำหาย และเป็นไปได้

1.2 พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน (Relationship-Oriented Behavior) ผู้นำที่มี ประสิทธิภาพจะเป็นผู้นำที่ห่วงใย สนับสนุน และช่วยเหลือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังศรัทธาเชื่อมั่น และมีความ เป็นเพื่อน พยายามเข้าใจปัญหาของลูกน้อง ช่วยให้ลูกน้องมีการพัฒนา

²⁹ สมยศ นาวิการ, "การบริหารและพฤติกรรมองค์การ,"

ในอาชีพและสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จผู้นำที่มีประสองใกล้ชิด ดูแลอยู่ห่าง ๆ อย่างให้เกียรติ ผู้นำจะตั้งเป้าหมายและให้คำแนะนำ แต่ก็ให้อิสระในการทำงาน

1.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) การนิเทศหรือติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาควรกระทำโดยใช้กลุ่มนิเทศงานจะดีกว่าจะนิเทศคนเดียว เพราะการนิเทศงานโดยกลุ่มจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มการสื่อสาร เพิ่มความร่วมมือและลดความขัดแย้ง หน้าที่ของผู้นำในกลุ่มนิเทศงานควรจะเป็นผู้นำในการอภิปรายผลให้การสนับสนุนให้มีการอภิปรายกำหนดขอบเขตและทิศทางในการแก้ปัญหาต่างๆ³⁰

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำมหาวิทยาลัยไอโอวา (The University of Iowa) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา โดย ลิพพิทและไวท์ (Lippitt and white) โดยใช้การทดลองภายใต้การดูแลของ เคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) ผลของการทดลองแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 3 ประเภทสรุปได้ดังนี้

2.1 พฤติกรรมผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic Leadership) ผู้นำยึดตนเองเป็นสำคัญเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานด้วยตนเองแล้วจึงสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำจะควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือมีอิสระในการปฏิบัติงานเพราะผู้นำไม่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้สถานการณ์แบบนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงความไม่พอใจต่อผู้นำ โดยอาจจะแสดงกิริยาตอบโต้หรือไม่ก็เฉยเมยหรือแสดงความก้าวร้าวเมื่อผู้นำไม่อยู่

2.2 พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ผู้นำจะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตรงข้ามกับแบบแรก จะมีความไว้วางใจเชื่อใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดนโยบายรวมถึงกำหนดวิธีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยตัวผู้นำเองก็มีส่วนอย่างเต็มที่ด้วยเช่นกัน จุดเน้นของผู้นำแบบนี้อยู่ที่ตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทุกคนเรียกว่ากลุ่ม ภายใต้สถานการณ์แบบนี้สมาชิกในกลุ่มก็จะมี ความพึงพอใจสูง

2.3 พฤติกรรมผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez-faire Leadership) ผู้นำจะมีพฤติกรรมปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ผู้นำเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ โดยไม่ค่อยมีบทบาททำอะไรมากทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ส่งข่าวสาร บทบาทหน้าที่และจุดเน้นต่าง ๆ จะตกอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะเห็นได้ว่าผู้นำแบบนี้ไม่มีบทบาทในการนำอะไรเลย ในสถานการณ์แบบนี้

³⁰ Angelo Kinichi and Brian Williams, องค์การและการจัดการ *Management 3/E*. แปลโดย กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์ และคณะ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, 2552), 230.

ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พึงพอใจแต่ชอบมากกว่าแบบอัตตนิยม จากการศึกษาวิจัยโดยการทำชุดฝึกอบรมให้มีผู้แสดงพฤติกรรม 3 รูปแบบแล้วนำไปใช้กับคน 3 กลุ่ม พบว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบปล่อยเสรีให้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอัตตนิยมและแบบประชาธิปไตย ทุกเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษา ขณะที่กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยและแบบอัตตนิยม แม้จะได้ปริมาณงานเท่า ๆ กัน แต่กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยมีคุณภาพของงานสูงกว่าและสมาชิกมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า ผลจากการศึกษาครั้งนี้ดูเหมือนว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีประสิทธิผลมากกว่าแบบอื่น แต่ในระยะหลังผลของการวิจัยพบว่ามีความไม่แน่นอนระหว่างผู้นำแบบประชาธิปไตยกับผู้นำแบบอัตตนิยม ในบางครั้งผู้นำแบบอัตตนิยมก่อให้เกิดผลงานสูงกว่าหรือเท่ากันกับผู้นำแบบประชาธิปไตย อย่างไรก็ตามผู้นำแบบประชาธิปไตยก็ยังได้รับความพึงพอใจมากกว่าผู้นำประเภทอื่น³¹

3. พฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership) หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอประกอบด้วย จอห์นเฮมพ์ฟิลล์ (John Hemfill) และแอลวินคูนส์ (Alvin Coons) ได้เริ่มค้นคว้ามิติทางพฤติกรรมเพื่ออธิบายพฤติกรรมผู้นำ โดยใช้แบบสอบถามบรรยายพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Descriptive Questionnaire) จากการศึกษาวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายได้ 2 มิติ ดังนี้

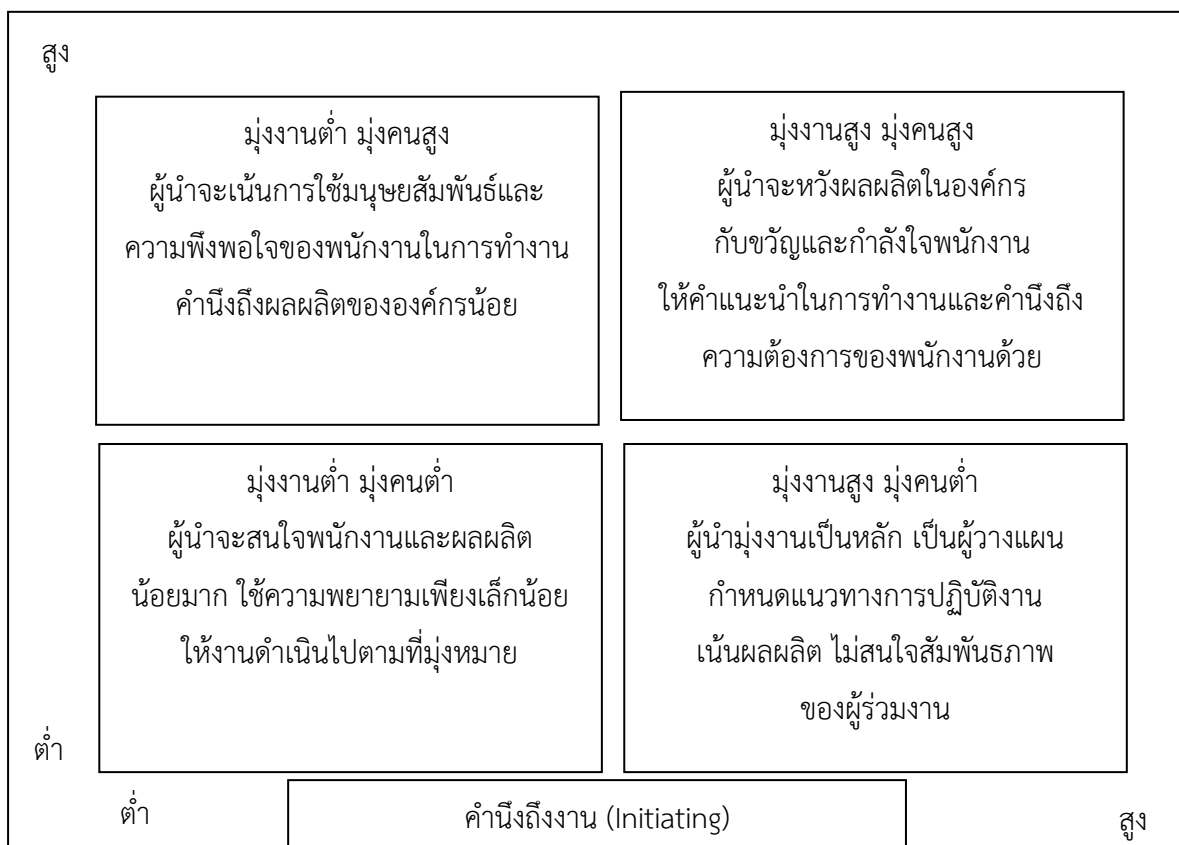
3.1 มิติแบบมุ่งโครงสร้างงาน (Initiating Structure) คือพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดบทบาทของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การโดยเฉพาะบทบาทในหน้าที่พื้นฐาน เช่น การวางแผนการจัดองค์การการสั่งการ เป็นต้น

3.2 มิติแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพในความคิดเห็น มุ่งความเป็นมิตร มีการติดต่อสื่อสารสองทางและให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จากมิติพฤติกรรมทั้งสองที่ได้จากการศึกษานักวิจัย จึงนำมาพิจารณาเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ คือ แบบมุ่งโครงสร้างสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง แบบมุ่งโครงสร้างสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ แบบมุ่งโครงสร้างต่ำและมุ่งความสัมพันธ์สูง แบบมุ่งโครงสร้างต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ กลุ่มนักวิจัยได้นำมิติพฤติกรรมทั้ง 4 แบบนี้ไปศึกษาเปรียบเทียบถึงผลของผู้นำทั้ง 4 แบบ ที่มีผลต่อการทำงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลของการศึกษาพบว่าไม่มีแบบพฤติกรรมผู้นำแบบใดที่ดีที่สุดและได้รับการยอมรับ กล่าวคือแต่ละองค์การแต่ละงานมีความพึงพอใจต่อผู้นำที่แตกต่างกัน แต่ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูงมักจะทำให้ผลงานและระดับความพึงพอใจที่สูงกว่าแบบอื่น ผลของการศึกษาพบว่า

³¹ เรื่องเดียวกัน, 233

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่จำเป็นต้องมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูงเสมอไป อาจจะมุ่งโครงสร้างงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ หรือมุ่งโครงสร้างงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์สูงก็ได้ ทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น จากการวิจัย สรุปได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำทั้งสองแบบสามารถแบ่งได้ 4 รูปแบบ ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 พฤติกรรมผู้นำของนักวิจัยมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

ที่มา : Andrew W. Halpin, **Theory and Research in Administration** (New York : Macmillan,1996),85.

แต่การศึกษาพฤติกรรมพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอมุ่งประเด็นเพียงแสดงแบบของพฤติกรรมผู้นำเท่านั้น มิได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ กล่าวคือ ยังไม่ได้ผลสรุปที่ชัดเจนว่าในสถานการณ์แบบหนึ่งผู้นำควรมีพฤติกรรมแบบใดจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ³²

³² เรื่องเดียวกัน, 234

4. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำจากพื้นฐานของการใช้อำนาจหน้าที่ (Leadership Based On The Use of Authority)

การศึกษาพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งทำให้แบ่งผู้นำออกได้เป็น 3 แบบ

4.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) หมายถึง ผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่ง (Commanding and order giving) เป็นสำคัญ มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมากและจะไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะไปในลักษณะที่ว่าเป็นเจ้านาย อย่างเด่นชัด ในการบังคับบัญชาหรือควบคุมงานของผู้นำชนิดนี้ ผู้นำดังกล่าวจะกระทำโดยมีการใช้อำนาจเป็นอย่างมากและจะสร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชาเสมอ ทั้งนี้เพราะผู้นำนิยมใช้การให้รางวัลและลงโทษ

สรุปได้ว่าผู้นำแบบเผด็จการจะมีอำนาจสูงสุดที่ตัวผู้นำ ผู้นำจะสั่งการและตัดสินใจโดยยึดถือความคิดตนเองเป็นใหญ่ นิยมการให้รางวัลและลงโทษ

4.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำชนิดนี้จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำ ชนิดแรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากกว่า และจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา หากแต่จะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วย ในการปฏิบัติงานบริหารของผู้นำชนิดนี้มักจะเป็นไปในทำนองที่ว่าสิ่งต่างๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน

4.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire or Free-rein Leader) ผู้นำแบบนี้จะแตกต่างจากผู้นำแบบประชาธิปไตย ที่จะมีการปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิสระเสรีเต็มที่ หรือปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใดๆ ตามใจชอบได้ และปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้จะถูกมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างเต็มที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะได้รับสิทธิในการจัดทำแผนงานต่างๆ ได้ตามใจชอบๆ

สรุปว่าผู้นำแบบนี้จะเป็นเพียงผู้ผ่านเรื่องราวต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ค่อยให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของผู้นำที่ปฏิบัติตามแบบนี้ ทั้งนี้เพราะการกระทำดังกล่าวย่อมจะเป็นการปิดโอกาสไม่ให้ผู้บริหารมีสิทธิใช้อำนาจ³³

5. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของแทนเนนบอมและชมิทท์ (Tannenbamm – Shemidt Continuum of Leader Behavior) ในปี ค.ศ. 1975 แทนเนนบอมและชมิทท์ (Tannenbamm and Shemidt) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 แบบ พบว่าในความจริงแล้วไม่สามารถแยกพฤติกรรมผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งได้อย่างชัดเจนเด็ดขาด เขาจึงได้พัฒนาเส้นที่แสดงถึงความต่อเนื่อง

³³ พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ : Life Model (กรุงเทพฯ: ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคม, 2556), 52-54.

(Continuum) ของพฤติกรรมผู้นำจากข้อแบบอำนาจนิยมหรืออัตตนิยมทางซ้ายมือไปหาข้อแบบประชาธิปไตยทางขวามือ จากแนวคิดนี้อธิบายได้ว่าการที่จะหาคำตอบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดจะใช้ได้ที่ดีที่สุด อยู่ที่การพิจารณาที่ตัวผู้นำผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ ว่าตัวผู้นำเป็นอย่างไร สะดวกจะใช้ระดับใด ตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไรมีความพร้อมและรับผิดชอบเพียงใด สถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร มีความกดดันมากน้อยเพียงใด จากแนวคิดนี้ได้พบความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมผู้นำ 2 รูปแบบ บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า พฤติกรรมผู้นำสร้างได้จากอำนาจส่วนบุคคลและธรรมชาติของบุคคล พฤติกรรมของผู้นำแบบอำนาจนิยมหรืออัตตนิยมจะไม่เชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ไว้วางใจและคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนเฉื่อยชา ซึ่งเกี่ยจ ในส่วนของพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีแนวคิดในทางตรงกันข้าม กล่าวคือเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ให้สามารถสร้างสรรค์และมีอิสระในการปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจและเชื่อในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา นโยบายองค์การภายใต้พฤติกรรมของผู้นำแบบอัตตนิยมมาจากผู้นำคนเดียว ในขณะที่นโยบายองค์การภายใต้พฤติกรรมของผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมาจากการตกลงร่วมกัน และการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของแทนเนนบอมและชมิตต์เป็นการระบุพฤติกรรมการตัดสินใจแก้ปัญหาขององค์การหรือกลุ่มงาน ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้นำ ผู้นำที่ให้อิสระในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยจะเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมของการใช้อำนาจหรือเป็นอัตตนิยม ในขณะที่ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นต่อการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีพฤติกรรมของผู้นำแบบประชาธิปไตย แต่อย่างไรก็ตามแทนเนนบอมและชมิตต์ให้ข้อเสนอว่าผู้บริหารใหม่ควรมีพฤติกรรมผู้นำที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในระยะเริ่มแรกแล้วค่อยมุ่งไปหาแบบประชาธิปไตยหรือแบบยึดถือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางให้มากขึ้นในระยะหลัง เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม ขวัญกำลังใจที่ดีและการพัฒนา

6. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวจัดการ 4 ระบบ ของลิเคิร์ท (Likert's Four Systems of Management)

ลิเคิร์ท (Likert) ได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมหรือแบบของผู้นำที่มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 4 ระบบ ดังนี้

ระบบที่ 1 เรียกว่า เผด็จการเต็มรูป (Exploitative-Authoritative) ระบบนี้ผู้นำเป็นผู้นำแบบเผด็จการมาก มีอำนาจสมบูรณ์แบบ ผู้นำจะเชื่อและไว้วางใจ ลูกน้องน้อยมาก มักใช้วิธีการจูงใจให้ทำงานด้วยความกลัวและการลงโทษ และให้รางวัลเป็นครั้งคราว เน้นการ ติดต่อสื่อสารจากบนลงมาล่าง การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้นำเท่านั้น

ระบบที่ 2 เรียกว่า เผด็จการใจดี (Benevolent-Authoritative) ผู้นำในระบบนี้ ผู้นำจะใช้ อำนาจอย่างมีวิธีการและศิลปะมากขึ้น ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจด้วย

รางวัลและการลงโทษบ้าง ยินยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นไปบน อีกทั้งยังรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง สำหรับการตัดสินใจก็มีการมอบหมายให้ตัดสินใจบ้าง แต่ก็อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 3 เรียกว่า ประชาธิปไตยแบบปรึกษา (Consultative System) ระบบนี้เป็นการปรึกษาหารือโดยผู้นำจะให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ยังไม่เชื่อมั่นและไว้วางใจอย่างสมบูรณ์พยายามที่จะนำความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาช่วยในการปฏิบัติงาน ใช้รางวัลเป็นเครื่องจูงใจและมีการลงโทษบ้างเป็นครั้งคราว การติดต่อสื่อสารในองค์การใช้ทั้งบนลงล่างและจากล่างขึ้นข้างบน นโยบายเปิดกว้างสำหรับการตัดสินใจ แต่ส่วนใหญ่ก็จะตัดสินใจโดยผู้นำนอกจากบางเรื่องก็ยอมให้มีการตัดสินใจในระดับล่าง

ระบบที่ 4 เรียกว่า ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative System) ระบบนี้ ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมากในทุกด้าน เน้นการร่วมมือกันเป็นกลุ่ม มีการจูงใจด้วยการให้รางวัลในรูปของเงินและส่งเสริมให้กลุ่มมีความผูกพันกับองค์การโดยการร่วมกันกำหนดเป้าหมายและประเมินความก้าวหน้าของเป้าหมายนั้น การติดต่อสื่อสารใช้ทั้งบนลงล่าง จากล่างขึ้นสู่ข้างบนและข้างเคียงกับเพื่อนร่วมงานด้วย การตัดสินใจส่งเสริมให้กระทำโดยกลุ่ม³⁴

7. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามตารางการจัดการของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton's Managerial Grid) ในปี ค.ศ. 1964 โรเบิร์ต อาร์ เบลค (Robert R. Blake) และ เจน เอส มูตัน (Jane S. Mouton) จากมหาวิทยาลัยเท็กซัสได้พัฒนาทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่ชื่อตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) และต่อมาพัฒนาเป็นตาข่ายแห่งผู้นำ (Leadership Grid) โดยยึดพฤติกรรมของผู้นำในสองมิติคล้ายกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยใช้ตารางซึ่งมี 2 แกน แกนตั้งคือช่องจาก 1-9 โดยทั้งสองแกนมีความสัมพันธ์กันใช้ตัวเลขทั้งแกนตั้งและแกนนอนอธิบายพฤติกรรมผู้นำวิธีการของตาข่ายผู้นำจะให้ผู้นำหรือผู้บริหารออกแบบสอบถามเพื่อจะวัดว่าผู้นำให้ความสนใจต่อเรื่องการมุ่งคนหรือการมุ่งผลผลิตหรือมุ่งงานในระดับ

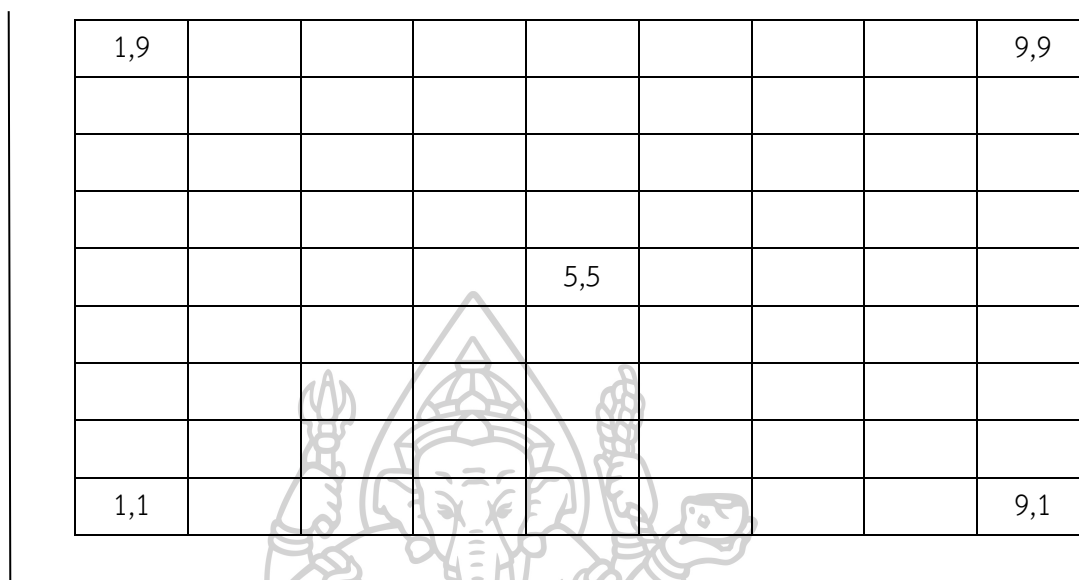
ใดตั้งนั้นจากระดับ 1 ถึง 9 จะสร้างวณผสมของผู้นำที่มุ่งคนกับมุ่งผลผลิตหรือมุ่งงานระดับต่าง ๆ กันออกมาได้ถึง 81 แบบบนตาข่ายแห่งผู้นำ ดังแผนภูมิที่ 4

³⁴ สุภิญญา เลิศฤทธิ, "การศึกษาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้นำสถานศึกษา : Leadership Qualities of School Administrators,"

<http://slertlit.blogspot.com/2012/05/leadership-qualities-of-school.html>.

มิติเน้นคน

สูง



ต่ำ

มิติเน้นผลงาน

สูง

ภาพที่ 3 แผนภาพทฤษฎีตาข่ายการบริหาร โดย เบลคและมูตัน (Robert R Blake and Jane S. Mouton) ที่มา : Robert Blake and Jane S. Mouton, *The Managerial Grid* (Houston, Texas : Gulf Publishing, 1964),10.

จากการศึกษาของเบลคและมูตัน มีแบบผู้นำ 5 ประเภทที่มีความน่าสนใจสามารถนำไปอธิบายพฤติกรรมพฤติกรรมผู้นำได้ดังนี้

ประเภทที่ 1 (9,1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลงาน ผู้นำจะมุ่งงานเป็นหลัก (Production Oriented) มีเป้าหมายปฏิบัติงานชัดเจน วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติและออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ควบคุมกำกับติดตามตรวจสอบการดำเนินงานตามนโยบาย มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เน้นความสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด

ประเภทที่ 2 (1,9) ผู้นำเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ เน้นความพึงพอใจของผู้ตาม ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน มีการประสานงานกับผู้ปฏิบัติงาน มุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้อิสระในการเสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา เปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง มีความเป็นมิตรสามารถเข้าถึงได้ง่าย สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานโดยมุ่งเน้นความพึงพอใจความสนุกสนานในการทำงาน

ประเภทที่ 3 (5.5) พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเผด็จการ ใช้ระบบที่มีกฎระเบียบแบบแผนกระจายอำนาจให้แก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ให้ผู้ร่วมงานเกิดความสบายใจและไว้วางใจในการทำงาน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง

ประเภทที่ 4 (9,9) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจอย่างมากทั้งคนและผลผลิตเพื่อให้เกิดผลงานและความพึงพอใจของบุคลากรสูงสุด เน้นการร่วมคิดร่วมตัดสินใจกับบุคลากรในองค์การกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมและสนับสนุนบุคลากรทุกวิถีทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานบุคลากรมีความพึงพอใจสูงมีความผูกพันกับงานที่ทำ

ประเภทที่ 5 (1,1) พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจน้อยทั้งคนและผลผลิต บริหารงานตามสบายทำงานประจำไปเรื่อย ๆ มอบอำนาจให้คนอื่นเป็นผู้นำที่แยกตัวออกจากผู้อื่นในองค์การ ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลน้อยที่สุด

เบลคและมูตันให้ข้อเสนอแนะว่าผู้นำแบบ 9,9 เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด โดยแนวคิดตาข่ายแห่งผู้นำนั้นนอกจากจะนำมาใช้เพื่อการอธิบายพฤติกรรมพฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ และระบุถึงแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดแล้วยังได้รับการนำไปใช้ในกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำอีกด้วย โดยเป็นการอบรมเพื่อผลักดันให้ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดคือแบบ 9,9 อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้ถูกวิจารณ์ว่าเป็นความพยายามที่จะสร้างคำตอบเดียวให้กับพฤติกรรมผู้นำ โดยขาดความตระหนักว่าแบบ 9,9 หรือ 1,1 อาจจะไม่ใช่พฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดหรือที่แย่ที่สุดก็ได้ ในทุกสถานการณ์ในบางสถานการณ์ผู้นำแบบ 1,1 อาจจะมีเหมาะสมกว่าก็ได้ หากในองค์กรนั้นบุคลากรมีความรอบรู้ในงานเป็นอย่างดีมีความสุขกับงานอยู่แล้วความสัมพันธ์ของทุกคนเป็นไปอย่างราบรื่นก็ไม่มีควมจำเป็นที่จะต้องได้รับความสนใจจากผู้นำมากนักก็ได้ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าผู้นำที่แสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งจึงไม่ใช่พฤติกรรมที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์

สรุปได้ว่าการศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำเชิงพฤติกรรม 1) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำมหาวิทยาลัยไอโอวา ผลของการศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำแบ่งออกเป็น 3 ประเภทพฤติกรรมผู้นำแบบอัตตนิยม พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยพฤติกรรมผู้นำแบบปล่อยเสรี 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของแทนเนนบอมและชมิทท์ พัฒนาเส้นที่แสดงถึงความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำจากชั่วแบบอำนาจนิยมหรืออัตตนิยมทางซ้ายมือไปหาชั่วแบบประชาธิปไตยทางขวามือแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 7 พฤติกรรม 3) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอสรุปว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายได้ 2 มิติ คือ มิติแบบมุ่งโครงสร้างงานและมิติแบบมุ่งความสัมพันธ์ 4) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำมหาวิทยาลัยมิชิแกน พบว่าพฤติกรรมผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ แบบมุ่งเน้นผลผลิตและแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงาน 5) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามตารางการจัดการของเบลค

และมูตัน ทฤษฎีนี้เป็นการสร้างส่วนผสมของผู้นำที่มุ่งคนกับมุ่งผลผลิตระดับต่าง ๆ กันออกมาได้ถึง 81 แบบบนตาข่ายแห่งผู้นำทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำในปัจจุบันและสมัยใหม่สามารถนำทฤษฎีผู้นำมาประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสมเพื่อบูรณาการให้มีประสิทธิผล³⁵

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำเชิงพฤติกรรม กล่าวได้ว่า พฤติกรรมผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความสามารถในการใช้อิทธิพลอำนาจและการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรซึ่งผู้วิจัยได้ให้ความสนใจทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามตารางการจัดการของเบลคและมูตัน ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นตาข่ายแห่งผู้นำโดยใช้ตาราง 2 แกน คือแกนตั้งหมายถึงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนและแกนนอนคือพฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต ทฤษฎีนี้เป็นการสร้างส่วนผสมของผู้นำที่มุ่งคนกับมุ่งผลผลิตระดับต่าง ๆ กันโดยแบ่งแบบพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 5 แบบ คือ 1) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต หมายถึงผู้นำที่มุ่งผลผลิตสูงและให้ความสนใจกับคนน้อยเน้นการผลักดันให้งานเสร็จบรรลุเป้าหมาย 2) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์หมายถึงผู้นำที่ให้ความสนใจกับคนมาก ให้ความสำคัญกับผลผลิตน้อยเน้นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในองค์กร 3) พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง หมายถึงผู้นำที่ให้ความสนใจกับคนและผลผลิตในระดับกลางๆไม่ทุ่มเทลงไปในทางใดทางหนึ่ง 4) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม หมายถึงผู้นำที่ให้ความสนใจอย่างมากทั้งคนและผลผลิตเพื่อให้เกิดผลงานและความพึงพอใจของบุคลากรสูงสุด 5) พฤติกรรมผู้นำแบบด้อยคุณภาพ หมายถึงผู้นำที่ให้ความสนใจน้อยทั้งคนและผลผลิต บริหารงานตามสบายทำให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลน้อยที่สุด หมายถึงผู้ที่ให้ความสนใจอย่างมากทั้งคนและผลผลิต

จากการศึกษาทฤษฎีตาข่ายแห่งผู้นำของเบรกและมูตัน ผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกแบบพฤติกรรมผู้นำมาอธิบายพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 5 แบบ คือ 1) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต 2) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ 3) พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง 4) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม 5) พฤติกรรมผู้นำแบบด้อยคุณภาพในการวิจัยครั้งนี้เรียกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย

³⁵ Robert Blake and Jane S. Mouton, *The Managerial Grid* (Houston: Texas : Gulf Publishing, 1964), 10.

การบริหารงานบุคคล

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของโรงเรียน เพื่อดำเนินการด้านกรบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารบุคคล ดังนี้

แอปเปลี่ (Appley) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ การดำเนินการในการวางแผนและกำหนดกระบวนการเกี่ยวกับตัวบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านศึกษาและวิจัย ในด้านจะปรับปรุงนโยบายด้านบุคคล เทคนิคในการบริหารบุคคลและการพัฒนาความสามารถของบุคคลในองค์กร³⁶

ไนโกร (Nigro) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารบุคคล หมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุด ทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ³⁷

ฟลิปโป (Flippo) ได้ให้ความหมายของการบริหารบุคคลว่า หมายถึง การวางแผนการจัดการ การอำนวยความสะดวก การควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนาอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคคลขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร³⁸

มอนดี้และโน (Mondy and Noe) ให้คำนิยามว่าการบริหารบุคคลเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์³⁹

³⁶ L. Appley, "Organizing for Personnel Administration," *Public Personnel Review* 3 (1942): 100.

³⁷ F. A. Nigro, *Public Personal Administration* (New York: Harper & Row, 1973), 86.

³⁸ E. B. Flippo, *Personnel Management* (Singapore: McGraw-Hill, 1984), 4-7.

³⁹ Wayne R. Mondy and Robert M. Noe, *Satisfaction in the White Collar Job* (Michigan: University of Michigan Press, 1996), 4-6.

คาสเต็ทเตอร์ (Castetter) ได้กล่าวว่า บทบาทของการบริหารงานบุคคลต้องเกี่ยวกับการวางแผน การจัดการองค์กร การวินิจฉัยสั่งการและการควบคุม ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ในกาปฏิบัติ คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือกการนำเข้าสู่หน่วยงาน การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและผลประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผล แรงงานสัมพันธ์⁴⁰

ริตตี (Reddy) ให้ความหมายการบริหารบุคคลไว้ว่า การจัดการบุคลากร คือ ขั้นตอนของการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม ที่มีประสิทธิภาพและการใช้บุคลากร มีวิธี เครื่องมือและเทคนิคการออกแบบและใช้การธำรงรักษาให้แก่บุคลากรแทนการใช้เป็นแรงงาน⁴¹

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กล่าวว่า การบริหารบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของโรงเรียน เพื่อดำเนินการด้านการบริหารบุคคล ให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถมีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญมี 4 ด้าน คือ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการวินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ⁴²

อนิวัช แก้วจำนง ได้กล่าวถึงแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เห็นว่าเป็นกระบวนการทำงาน ที่ต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนและสัมพันธ์กับทุกหน่วยงานในองค์กร⁴³

หวน พิณรุพันธ์ ให้ความหมายของการบริหารงานบุคลากรว่า หมายถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาทำงานหรือมาเป็นครู การจัดบุคคลเข้าทำงานการ

บำรุงรักษาและการสร้างเสริมกำลังใจในการทำงาน การพัฒนาบุคคล และการจัดบุคคลให้พ้นจากงาน เป็นต้น⁴⁴

⁴⁰ William B. Castetter, *The Human Resource Function in Educational Administration*, 5.

⁴¹ Reddy R. Jayaprakash, *Personnel Management* (India: S.B. Nangia, 2004), 1.

⁴² สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการ, 2565), 386-437.

⁴³ อนิวัช แก้วจำนง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (สงขลา: โรงพิมพ์นำศิลป์โฆษณา, 2552), 11-12.

⁴⁴ หวน พิณรุพันธ์, นักบริหารมืออาชีพ (กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2560), 11.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การหาทางใช้คนที่อยู่ร่วมกันในองค์กรนั้นๆ ให้ทำงานได้ผลดีที่สุด สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็สามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ความร่วมมือและทำงานร่วมกับผู้บริหารเพื่อให้งานองค์กรนั้นๆ ล่วงไปด้วยดี⁴⁵

จากความหมายของนักวิชาการที่ให้ไว้ตามที่คณะของแต่ละคน สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ในการวางแผน อัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ตามศักยภาพ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและมีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรกล่าวได้ว่ากิจกรรมการบริหารงานบุคคลนั้นสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ เช่นเดียวกับหน้าที่การบริหารด้านอื่น ๆ ทั้งนี้กิจกรรมการบริหารงานบุคคลขององค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลใน 5 ประการดังต่อไปนี้

1. เพื่อควบคุมกำไรและต้นทุน (profit / cost containment) ในหน่วยงานภาคเอกชนมักกำหนดวัตถุประสงค์เบื้องต้นเป็นเรื่องของการสร้างกำไร การบริหารบุคคลจึงต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการรักษาระดับของกำไรของกิจการ สำหรับหน่วยงานภาครัฐการบริหารบุคคลควรเน้นความสำคัญในเรื่องของการควบคุมต้นทุน

2. เพื่อประสิทธิผลขององค์กร (organizational effectiveness) การบริหารงานบุคคลมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างประสิทธิผลขององค์กร โดยต้องกำหนดโครงสร้างบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเป็นผู้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างสูง รวมทั้งต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในได้

3. เพื่อการบริการ (service) วัตถุประสงค์สำคัญประการหนึ่งของหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน คือ การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและสังคม

4. เพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) องค์กรธุรกิจมักจะได้รับ การคาดหวัง ว่าเป็นองค์กรที่สามารถปรับปรุงคุณภาพของสังคมและช่วยแก้ปัญหาสังคมได้ ดังนั้นธุรกิจส่วนใหญ่โดยเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่จะกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมไว้เสมอ อาจกำหนดนโยบายในการใช้ทรัพยากรโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อม การจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาแก่ชุมชนหรือให้การสนับสนุนศิลปวัฒนธรรมแก่หน่วยงานอื่นเพื่อสังคม เป็นต้น

⁴⁵ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน), 57.

5. เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน (quality of work life) โดยทั่วไปแล้วคุณภาพชีวิตการทำงานของคุณคดีย่อมมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในสถานที่ทำงานแก่พนักงานโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น สร้างความยืดหยุ่นเกี่ยวกับชั่วโมงทำงาน สร้างระบบการทำงานเป็นทีมอย่างอิสระ สร้างคุณค่าให้แก่งาน (job enrichment) และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีเป็นต้น⁴⁶

วิวัฒนาการของแนวคิดด้านการจัดการบริหารงานบุคคล

วิวัฒนาการของแนวคิดด้านการจัดการบริหารงานบุคคล แบ่งออกเป็น 3 ยุค ดังนี้

1. ยุคดั้งเดิม คือ สมัยเริ่มต้นและสมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม
2. ยุคกลาง แบ่งออกเป็น 4 แนวคิด ได้แก่

2.1 แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (scientific management) เทเลอร์ (Taylor) “บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์” ได้มีแนวคิด คือ 1) การทำงานนั้นจะมีวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว (one best way) 2) มองมนุษย์เป็นเครื่องจักรที่สามารถจูงใจได้ด้วยเงิน โดยยึดหลักการจ่ายค่าจ้างตามปริมาณงาน (piece rate system) 3) นำวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่มีหลักเกณฑ์มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานและคนงาน 4) มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด แกนต์ (Gantt) มีแนวคิดที่สำคัญ คือ 1) การจูงใจคนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยใช้ระบบโบนัส (bonus system) 2) การพัฒนา Gantt Chart เพื่อใช้ในการกำหนดแผนและการควบคุมการปฏิบัติงาน แฟรงค์ และ ลิลเลียน กิลเบรธ (Frank and Lillian Gilbreth) มีแนวคิดที่สำคัญ คือ 1) การศึกษาการใช้เวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงาน (time and motion study) 2) นำเอาหลักทาง จิตวิทยา มาประยุกต์ใช้กับการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์

2.2 แนวคิดการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ (human relation management) ฟอลเลตต์ (Follete) เชื่อว่าการบริหารงานต้องอาศัยหลักจิตวิทยาเพื่อศึกษาให้รู้ถึงจิตใจคนและการกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เอลตัน เมโย (Elton Mayo) ทำการศึกษาที่โรงงานผลิตเหล็กที่เมืองฮาวธอร์น (Hawthorne Study) โดยได้ สรุปว่า ปัจจัยทางกายภาพต่างๆ ไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของคนงาน ดังนั้นวิธีการทำงานที่ดีอย่างเดียวไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ถ้าขาดความร่วมมือของผู้ร่วมงาน

⁴⁶ จิตติมา อัครธิตพิงศ์, "การจัดการทรัพยากรมนุษย์," in เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 3562402 สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา (2556).

2.3 แนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral management) ได้แก่ เบอ์นาร์ต (Barnard) กล่าวว่าผู้บริหารมีภารกิจที่สำคัญ คือ การโน้มน้าวจิตใจคนงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มาสโลว์ (Maslow) “ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ” (hierarchy of needs theory) แมคเกรเกอร์ (McGregor) “ทฤษฎี X และทฤษฎี Y” (the x – y theory) เฮอริช เบอ์ก (Herzberg) “ทฤษฎี 2 ปัจจัย” (two factors theory: the motivation hygiene theory)

2.4 แนวคิดเชิงวิทยาการจัดการ (management science) แนวคิดเชิงวิทยาการจัดการหรือเรียกว่า แนวคิดเชิงปริมาณ (the quantitative) เป็นการนำเอาศาสตร์ที่เป็นเทคนิคต่างๆ มาใช้กับการบริหารโดยเน้นการวัดสิ่งที่ได้จากงาน (outcomes) และระบบการทำงานเทคนิคเชิงปริมาณที่นำมาใช้ได้แก่ โปรแกรมทางคณิตศาสตร์ หรือโปรแกรมเส้นตรง ตัวแบบมาร์คอฟ เส้นโค้ง ล็อกการิทึม เทคนิคการจัดขอบข่ายงานและแบบจำลอง

3. ยุคปัจจุบัน

3.1 แนวคิดเชิงบูรณาการหรือทฤษฎีระบบ (integrative approaches: systems theory) เบิร์นส์และสตอล์เกอร์ (Burns and Stalker) ได้กล่าวว่า องค์กรมีการทำงานในลักษณะที่เป็นระบบ ซึ่งแต่ละส่วนในระบบต้องสัมพันธ์กัน มีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างงาน เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนกลไกการควบคุม ดังนั้น ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารระหว่างส่วนย่อยต่างๆ การประสานร่วมมือกันและปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนกับระบบงาน

3.2 แนวคิดเชิงสถานการณ์ (contingency approaches) ได้แก่ เบิร์นส์ (Burns) มินทซ์เบิร์ก (Mintzberg) เฮอซีและบลันชาร์ด (Hershey and Blanchard) เชื่อว่าองค์กรทุกๆ องค์กรจะมีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องการแนวคิดที่แตกต่างกันในการบริหารงาน แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ จะนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

สำหรับวิวัฒนาการของการบริหารบุคคลในประเทศไทย ตั้งแต่สมัยสุโขทัยมีวิวัฒนาการมาจากระบบเจ้าขุนมูลนาย ขอบเขตการบริหารงานยังไม่สลับซับซ้อน การบริหารงานบุคคลยังไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน ระบบงานบุคคลมักใช้ระบบอุปถัมภ์ ต่อมาในสมัยกรุงศรีอยุธยาและต้นกรุงรัตนโกสินทร์ มีการแบ่งส่วนราชการไปตามลักษณะงานเฉพาะ การบริหารงานบุคคลเริ่มเป็นระบบมากขึ้นและสมัยรัชกาลที่ 5 เริ่มมีการติดต่อกับอารยประเทศ มีการตั้งกระทรวงต่างๆ และแยกข้าราชการทหารออกจากพลเรือนโดยเด็ดขาด เริ่มใช้ระบบคุณธรรมในกระบวนการบริหารงานบุคคล

มีการจัดตั้งโรงเรียนมหาดเล็กหลวง การบริหารแบบอเมริกันได้เข้ามามีบทบาทและมีอิทธิพลมาก ซึ่งในปัจจุบันนี้ได้ให้ความสำคัญกับระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมากขึ้น⁴⁷

หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับการจัดการดำเนินการบริหารงานบุคคลที่มีระบบขั้นตอน กระบวนการบริหารงานบุคคลจึงมีขอบเขตกว้างขวางตั้งแต่การวางแผนงานการจัดคนที่ดีมีประสิทธิภาพและธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและส่งเสริมพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ดังนี้

แนวคิดของฟลิปโป (Flippo)

ฟลิปโป (Flippo) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ 6 ด้าน ประกอบด้วย การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน การรวมพลังการธำรงรักษาและการให้พ้นจากงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ การสรรหาบุคลากร คือ การค้นหาบุคคลต่าง ๆ ที่มีความสามารถในการที่จะมาสมัครงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่ภายในองค์การหรือคาดว่าจะว่างในอนาคตข้างหน้าเพื่อตำแหน่งที่ต้องการ การสรรหาจึงเป็นการดำเนินงานในกิจกรรมหลายๆ อย่างที่หน่วยงานได้จัดทำขึ้นเพื่อจะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถมีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่หน่วยงานต้องการให้เข้ามาทำงานเพื่อช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

2. การพัฒนาบุคลากร เมื่อองค์การรับบุคคลเข้าทำงานจะเริ่มด้วยการจัดกิจกรรมปฐมนิเทศให้พนักงานที่รับมาใหม่ให้รู้และเข้าใจสภาพต่างๆ ในการทำงานขององค์การตลอดจนการปฏิบัติตนต่างๆ ที่ช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความมั่นใจแก่พนักงานใหม่ ให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพราะความรู้ที่ศึกษามาบางครั้งจำเป็นต้องเพิ่มพูนลักษณะเฉพาะของงานในแต่ละองค์การผนวกเข้าไปยังรวมไปถึงพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมาแล้ว เมื่อได้รับการบรรจุเข้าทำงานใหม่ก็ยังคงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้ทำงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มความสามารถให้พนักงานใหม่ สามารถทำงาน

⁴⁷ เรื่องเดียวกัน, 4

ได้เป็นอย่างดีซึ่งก็คือการใช้การพัฒนาเป็นตัวเปลี่ยนแปลงบุคคลนั่นเอง การพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้นในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคล คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร การจะบรรลุผลการพัฒนาบุคคลดังกล่าวคือ การจัดกิจกรรมต่างๆ อาทิเช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม ฉะนั้นถ้าจะให้ความสามารถในการ ปฏิบัติงานของพนักงานใหม่มีความสอดคล้องกับงานที่องค์กรต้องการให้พนักงานใหม่ทำจำเป็นต้องเพิ่มกิจกรรมด้านการพัฒนาเข้าไป จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

3. การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลผลตอบแทนที่เป็นเงินที่หน่วยงานจ่ายให้กับพนักงานของตนเอง ในเรื่องของค่าจ้างที่มีการจ่ายเป็นเงินซึ่งจ่ายให้พนักงานและที่ธุรกิจถือว่าเป็นต้นทุนอย่างหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ มีความหมายที่สำคัญยิ่งกว่าที่เข้าใจกันมิใช่มีความหมายเพียงเป็นเงินทองที่จ่ายให้กับพนักงานที่จะไปจับจ่ายใช้สอยได้เท่านั้น หากแต่ยังมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายว่าได้กระทำถูกต้องเพียงใด ทั้งนี้เพราะค่าจ้างของระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ให้คนงานนั้นความหมายที่นอกเหนือจากการเป็นเงินสำหรับการจับจ่ายใช้สอยของพนักงานแล้ว ยังเป็นเครื่องแสดงถึงฐานะและการเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานด้วย โดยที่เงินค่าจ้างที่จ่ายให้เป็นจำนวนที่สามารถวัดได้เป็นคุณค่าที่แน่นอน ดังนั้นพนักงานส่วนใหญ่จึงมีความรู้สึกโดยตรงต่อขนาดมากน้อยของการจ่ายที่แต่ละคนได้รับมา โดยพยายามเปรียบเทียบไปยังพนักงานคนอื่นๆ ที่ได้รับจากการทำงานในจุดต่างๆ เหล่านั้นด้วย

4. การรวมพลัง หมายถึง การระดมสรรพกำลังบุคคลที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดความรู้สึกร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างแท้จริง มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าและเติบโตไปอย่างมั่นคง การที่จะเป็นไปตามแนวความคิดนี้ได้ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะต้องบูรณาการแนวความคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์เพื่อนำมาพัฒนาตนในฐานะที่เป็นผู้นำมาพัฒนากิจกรรมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดการสื่อสารที่ดีต่อกัน อันเป็นทางนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีปราศจากข้อขัดแย้งต่างๆ ผลที่สุดสมาชิกในองค์กรมีความสุข องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

5. การธำรงรักษา คือ การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนาและแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านกายและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัยและสุขใจเป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด ทราบใดที่องค์กรยอมรับว่าการดำเนินงานขององค์กรจะเป็นไปอย่างสมบูรณ์และมีความต่อเนื่องกันอย่างสม่ำเสมอได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยแรงงานของคนมาดำเนินการ องค์กรคงจะต้องยอมรับว่าการพิทักษ์ปกป้อง รักษา ค้ำครองบุคคลเหล่านั้น ย่อมเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับองค์กร

6. การให้พ้นจากงาน หมายถึง การที่บุคลากรพ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงานและหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไปบุคลากรประเภทต่างๆ ที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญในขณะที่ทำงานนั้น ส่วนมากถ้าหากได้มีการดำเนินการถูกต้องในขั้นตอนของการคัดเลือกการมอบหมายงาน ตลอดถึงการฝึกอบรมที่ดีและถูกต้องแล้ว บุคลากรส่วนใหญ่ก็มักจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดีตามสมควร อย่างไรก็ตาม บ่อยครั้งจะมีบุคลากรบางส่วนที่เป็นส่วนน้อยที่ทำงานมีปัญหา นั่นคือ ความด้อยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ทำให้ต้องมีปัญหาในเรื่องที่เกี่ยวกับการบังคับบัญชา จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ฝ่ายจัดการจะต้องมีการดำเนินการอย่างระมัดระวังและหวังที่จะให้เป็นผลในทางบวก หรือพยายามให้เกิดผลในทางที่ดีก่อนเสมอ⁴⁸

แนวคิดของเดสเลอร์ (Dessler)

เดสเลอร์ (Dessler) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลจะต้องดำเนินการ 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (planning) คือ การกำหนดเป้าหมายและมาตรฐาน การพัฒนา กฎ กติกา และการดำเนินการ การพัฒนาแผนงานและการคาดการณ์ โดยการพยากรณ์หรือการจัดทำโครงการ

เพื่อให้เกิดผลในอนาคต

2. การจัดงาน (organizing) คือ การกำหนดรายละเอียดของงาน การสร้างแผนก

3. การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) คือ การคัดเลือกบุคคลที่ควรจะว่าจ้าง การสรรหา ลูกจ้างโดยการคัดเลือก การกำหนดมาตรฐาน คุณสมบัติของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน

4. การใช้พฤติกรรมผู้นำ (leadership) คือ การชักจูงแนะนำให้คนทำงาน การให้ขวัญกำลังใจและการให้แรงจูงใจ

5. การควบคุม (controlling) คือ การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน มาตรฐานด้านคุณภาพ การตรวจสอบผลของงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานและการแก้ไขงานตามที่จำเป็น⁴⁹

⁴⁸ Edwin B. Flippo, *Principle of Personnel Management* (New York: McGraw – Hill, 1984), 109–497.

⁴⁹ Gary, Dessler, *Human Resource Management*, 6th ed. (Singapore: Prentice Hall Internation, Inc., 1994), 2.

แนวคิดของคาสเต็ทเตอร์ (Cattetter)

คาสเต็ทเตอร์ (Cattetter) ได้กำหนดภารกิจการบริหารงานบุคคลไว้ 11 ภารกิจ แต่ละภารกิจมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อเนื่องกันทั้งกระบวนการ ภารกิจทั้ง 11 ชั้น ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การให้ข้อมูลข่าวสาร การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ และการเจรจาต่อรอง รายละเอียดในแต่ละขั้นตอนมี ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน (manpower planning) เป็นกิจกรรมขั้นแรกของกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยมีกระบวนการวางแผนกำลังคน 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การคาดคะเนเพื่อการวางแผนกำลังคน 2) การทำโครงสร้างองค์การ และความต้องการด้านกำลังคนในอนาคต 3) การเตรียมกำลังคนที่มีอยู่ 4) การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของกำลังคนในปัจจุบัน 5) การทำแผนงานสนับสนุนและเพิ่มพูนกำลังคน 6) การควบคุมแผนกำลังคน

2. การสรรหา (recruitment) หมายถึง กิจกรรมการบริหารงานบุคคลในการชักจูงให้คนที่มีคุณภาพตามที่ต้องการให้เข้ามาทำงานในระบบโรงเรียน โดยกระบวนการสรรหาแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การจัดนโยบายการสรรหาบุคคล 2) การทำแผนงานกิจกรรมการสรรหาบุคคล 3) พัฒนาความสามารถของบุคคลในหน่วยงานแล้วสรรหาบุคคลที่ได้รับการพัฒนาแล้วเข้ารับรรจุในตำแหน่งที่ว่าง 4) การประสานงานการแสวงหาบุคคล และ 5) การควบคุมกระบวนการสรรหา

3. การคัดเลือก (selection) เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากกระบวนการสรรหา เป็นการกำหนดวิธีการคัดเลือกบุคคลที่ได้สรรหาไว้แล้วให้ได้บุคคลตามแผนที่กำหนดและเหมาะสมที่สุดที่จะเข้ามาทำงานในองค์การ โดยการกำหนดนโยบายและกระบวนการอย่างมีระบบ มอบหมายกิจกรรมการคัดเลือกแก่บุคคลภายในและภายนอก ระบุถึงบทบาทหน้าที่ การกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติในการคัดเลือกบุคคล ดำเนินการพิจารณาคัดเลือกบุคคลและประเมินผลจากหลักฐานของผู้สมัคร กำหนดกระบวนการคัดเลือกและดำเนินการคัดเลือกตามกระบวนการ โดยวิธีการที่หลากหลายและบรรจุบุคลากรตามขั้นตอนที่กำหนด

4. การนำเข้าสู่หน่วยงาน (induction) คือ ความพยายามขององค์การ ในการที่จะลด ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งบุคลากรใหม่อาจจะต้องประสบ เพื่อให้บุคลากรใหม่เหล่านั้นสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการนำเข้าสู่หน่วยงาน มีขอบข่ายของกระบวนการนำเข้าสู่หน่วยงาน 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดนโยบาย ช่วยให้ผู้บุคลากรเข้าใหม่ได้ปรับตัวในการทำงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โดยง่าย 2) การจัดบุคคลให้มีหน้าที่และรับผิดชอบ โดยการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานที่วางไว้ 3) การจัดระเบียบและประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ เช่น การแต่งตั้งให้เข้าทำงาน จัดให้มีการพบผู้บริหารชี้แจงเรื่องอัตรา

เงินเดือน สวัสดิการต่างๆ เป็นต้น 4) การติดตามผลการปรับตัวของบุคลากรใหม่ เพื่อจะได้ทราบว่า บุคคลใหม่มีการปรับตัวกับตำแหน่งของตนและปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพียงใด และ 5) การควบคุม และการประเมินค่าโครงการการนำเข้าสู่หน่วยงาน เพื่อจะได้ทราบว่ากระบวนการนำบุคคลเข้า หน่วยงานได้ช่วยให้บุคคล ใหม่ปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งหรือไม่ และมีเจตคติต่อระบบโรงเรียน อย่างไร

5. การพัฒนา (development) คือ การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีในการ ทำงาน โดยการกำหนดแผนงานโครงการ กิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินผลการ พัฒนาและปรับปรุง ได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการพัฒนาบุคลากร 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนด ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร 2) การวางแผนพัฒนาบุคลากร 3) การดำเนินการพัฒนา บุคลากร และ 4) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (appraisal) คือ ระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคุณค่าของ บุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ แผนการประเมินผล การประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการและหลักเกณฑ์การประเมิน โดยดำเนินการ ประเมินผลตามวิธีการและหลักเกณฑ์ที่กำหนดและแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ แล้วนำผล การประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรต่อไป

7. การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน (justice) เป็นกระบวนการหนึ่งในการ บริหารงานบุคคล สามารถทำให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพในระบบโรงเรียน เพราะส่งเสริมให้การ สอนของครูมีความสะดวกและคล่องตัว มีความมั่นคงในการดำรงชีวิต มีความมั่นคงในสุขภาพ มีความ มั่นคงในสถานภาพและตำแหน่งงาน อีกทั้งการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการ ผลประโยชน์ที่พึงได้ตาม สิทธิและหน้าที่ ความมีอิสระ ความยุติธรรมในการมอบหมายงานและการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง ตลอดจนให้พ้นจากหน้าที่

8. การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (continuity) เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร เนื่องมาจากในระบบโรงเรียนย่อมต้องการรักษาบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถไว้ ดังนั้นระบบโรงเรียนจึงต้องดำเนินการแก้ปัญหาของบุคลากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับปัญหาการขาดงาน การ ลางาน การมาสาย การจัดหาบุคลากรเข้าแทน การส่งเสริมสุขภาพที่ดีการดูแลจัดสถานที่ให้มั่นคง แข็งแรง และมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการทำงาน การโยกย้าย การลาออก การหมดสัญญาจ้างและ การเกษียณ

9. การให้ข้อมูลข่าวสาร (information) เป็นการกำหนดรูปแบบการให้ข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล เช่น การจัดทำแฟ้มข้อมูลของบุคลากร ประวัติการทำงานของบุคลากร การ เข้าถึงข้อมูลของตนเอง การจัดระบบสื่อสารให้ทราบความเคลื่อนไหวของการบริหาร การบริการ ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากร

10. การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ (compensation) เป็นกระบวนการตอบแทนบุคลากร โดยการบริหารแผนงานค่าตอบแทนบุคลากร เช่น การกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ หลักเกณฑ์การขึ้นเงินเดือน โดยแจ้งให้บุคลากรที่มีสิทธิรับทราบ มีการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร

11. การเจรจาต่อรอง (bargaining) หมายถึง การร่วมกันพิจารณาตัดสินใจในส่วนของการจ้างงาน ซึ่งเมื่อตกลงยอมรับกันแล้วก็เป็นกรยุติความต้องการส่วนบุคคลแล้วเริ่มต้นความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เช่น การเจรจาต่อรองในเรื่องสัญญาการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเงินเดือน เวลา การว่าจ้าง ผลประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ ทั้งในด้านงบประมาณในการจัดการเรียนการสอน หรือดำเนินโครงการต่างๆ การมาปฏิบัติงานในวันหยุดและเมื่อต้องการศึกษาต่อ การทัศนศึกษาและอบรมหรือประชุม⁵⁰

แนวคิดของเมทิสและแจ๊คสัน (Mathis and Jackson)

เมทิสและแจ๊คสัน (Mathis and Jackson) ได้ระบุกระบวนการและขั้นตอนการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (staffing) ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ (job analysis) 2) การสรรหา (recruitment) 3) การคัดเลือก (selection)

2. การบริหารไหวพริบ (talent management) ประกอบด้วย 1) การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน (orientation) 2) การฝึกงานและพัฒนา (training and developing) 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance management)

3. การให้รางวัล (total reward) ประกอบด้วย 1) การให้สิ่งตอบแทน (compensation) 2) การให้เงินพิเศษ (incentives) 3) การให้สวัสดิการ (benefits)

4. การบริหารความเสี่ยงและการปกป้องรักษาพนักงาน (risk management and worker protection) ประกอบด้วย 1) สุขภาพและการรักษาสุขภาพ (health and wellness) 2) การรักษาความปลอดภัย (safety) 3) ความรู้สึกมั่นคงในงาน (security) 4) การวางแผนห้องกันภัยพิบัติหรือสิ่งที่ค้นพบใหม่ (disaster and recovery planning)

5. ความสัมพันธ์ของพนักงานหรือลูกจ้าง (employee and labor relations) ประกอบด้วย 1) สิทธิส่วนบุคคลของพนักงาน (employee right and privacy) 2) นโยบายการ

⁵⁰ William B. Casterter. **The human resource function in educational administration**, 6th ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1996), 86-217.

6. การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (strategic human resource planning)

7. การให้โอกาสในงานอย่างเท่าเทียม (equal employment opportunity)⁵¹

แนวคิดของมอนดี (Mondy)

มอนดี (Mondy) ได้แบ่งขั้นตอนของการบริหารงานบุคคลไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (staffing) ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์งาน (job analysis, strategic planning and human resource planning) 2) การสรรหา (recruitment) 3) การคัดเลือก (selection)
2. การพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (human resource development and performance management and appraisal)
3. การให้สิ่งตอบแทน (compensation) ประกอบด้วย 1) การให้สิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง (direct financial compensation issue) และ 2) สวัสดิการและการให้สิ่งตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินและอื่นๆ (benefits, nonfinancial compensation, and other compensation issue)
4. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน (health and safety at workplace)
5. ความสัมพันธ์ของพนักงาน (employee and labor relations)⁵²

แนวคิดของแจ๊คสัน ชูลเลอร์ และเวอร์เนอร์ (Jackson, Schuler and Werner)

แจ๊คสัน ชูลเลอร์ และเวอร์เนอร์ (Jackson, Schuler and Werner) ได้ระบุกิจกรรมของการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 11 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนบริหารงานบุคคลเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (human resource planning for alignment and change)
2. การวิเคราะห์งาน และกำหนดรูปแบบสมรรถนะ (job analysis and competency modeling)

⁵¹ Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Human Resource Management**, 12th ed. (Cincinnati, Ohio: Thomson South-Western Pub, 2008), 7.

⁵² Wayne R. Mondy, "In Association with Judy Bandy Mondy," *Human Resource Management*, 10th ed. (Upper Saddle River, N. J.: Pearson Prentice Hall, 2008).

3. การสรรหาและรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพ (recruiting and retaining quality employees)
4. การคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและองค์การ (selecting employees to fit the job and organization)
5. การฝึกงานและพัฒนาให้ทัดเทียมการแข่งขันในงาน (training and developing a competitive workforce)
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (conducting performance management)
7. การพัฒนาวิธีการให้สิ่งตอบแทน (developing an approach to total compensation)
8. การใช้วิธีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ (using performance-based pay to achieve strategic objectives)
9. การจัดหาสวัสดิการและบริการ (providing benefits and services)
10. การยกระดับความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยในสถานที่ทำงาน (promoting workplace safety and health)
11. การจัดตั้งสหภาพแรงงานและการเจรจาต่อรอง (unionization and collective bargaining)⁵³

แนวคิดของเบอร์นาดีน (Bernadine)

เบอร์นาดีน (Bernadine) ได้กล่าวถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล มี 5 ประการ ดังนี้

1. การจัดรูปแบบองค์การ (organization design) คือการจัดระเบียบงานภายในองค์การ โดยมีพื้นฐานที่ทุกคนมีส่วนร่วม การใช้เทคโนโลยีและงานที่จะต้องปฏิบัติภายใต้บริบทของภารกิจเป้าหมายขององค์การ และแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งมีกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผนงานบุคคล การวิเคราะห์งาน การจัดโครงสร้างองค์การ การออกแบบ การสร้างทีม การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน รวมทั้งการลดขนาดขององค์การ โดยพิจารณาว่าภารกิจใดที่องค์การเห็นว่าไม่สำคัญก็ไม่ควรทำ มีการจ้างงานบุคคลภายนอกองค์การ ในภารกิจที่ไม่สำคัญและมีการปรับปรุงโครงสร้าง

⁵³ Susan E. Jackson & Randall S. Schuler and S. Werner, *Managing Human Resources*, 10th ed. (Mason, OH: South-western Cengage Learning, 2009), 16-17.

2. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (staffing) คือ การจัดหาบุคคลที่มีความเหมาะสม และมีจำนวนตามความต้องการขององค์การ เพื่อบรรจุบุคคลเข้าทำงานในหน้าที่ต่างๆ ตามโครงสร้างขององค์การ กิจกรรมที่สำคัญได้แก่ การสรรหาบุคคล การให้ความเป็นธรรมในคุณสมบัติของผู้สมัคร การเลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้าย การช่วยจัดหางานให้แก่พนักงานที่พ้นสภาพการจ้างและการเลิกบุคลากร

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management and appraisal) คือ การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายบุคคล แผนกหรือระดับมาตรฐานของการปฏิบัติงานขององค์การ การบริหารการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวัดที่ผลผลิต ความพึงพอใจของลูกค้าและการประเมินผลแบบ 360 องศา

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (employee training and organizational development) คือการบริหารเพื่อการพัฒนาอาชีพ การช่วยเหลือและการให้คำแนะนำแก่พนักงาน การฝึกอบรม ตลอดจนการฝึกอบรมที่มุ่งลดอคติจากความแตกต่างของบุคคล

5. รางวัลและสิทธิประโยชน์ (reward systems, benefits and compliance) คือ รูปแบบและวิธีการในการให้รางวัลและสวัสดิการ ที่องค์การสามารถให้แก่พนักงานได้ค่าตอบแทนทั้งโดยตรงและโดยอ้อม การได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม การรักษาพยาบาล การมีวันลาเพื่อตนเอง และเพื่อครอบครัว การลาพักผ่อน เงินบำนาญ ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง กฎหมายแรงงานและการปฏิบัติตามขั้นตอนเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง⁵⁴

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ดังนี้ ไว้ 4 ด้าน คือ

1. การวางแผนอัตรากำลัง คือ การศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรเพื่อใช้เป็นแนวทางการวางแผน วิเคราะห์ปริมาณงานของสถานศึกษาเพื่อกำหนดแผนอัตรากำลัง จัดทำภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จัดทำแผนอัตรากำลังของราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา วางแผนและกำหนดตำแหน่งบุคลากรให้สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง จัดทำคู่มือและโครงสร้างการบริหารบุคคลไว้อย่างชัดเจน จัดทำแผนการกำหนดตำแหน่งมุ่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความก้าวหน้าหรือมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น นำเสนอแผนอัตรากำลังให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

⁵⁴ John H. Bernadine, **Human Resource Management An Experiential Approach**, 5th ed. (Singapore: Mcgraw-hill, Inc., 2009), 9-10.

พิจารณา จัดทำแผนงานบริหารบุคคลของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน ประเมินผลแผนบริหารบุคคลอย่างต่อเนื่อง

2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร คือ การกำหนดขั้นตอนในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สรรวจและประสานงานกับผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากร ดำเนินการตามขั้นตอนในการสรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการตามขั้นตอนในการสรรหาบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน สรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการอย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ บรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการมีความเหมาะสมและตรงตามความรู้ความสามารถ แต่งตั้งคณะกรรมการในการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การจัดจ้างครูอัตราจ้างเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการของทางราชการ การโอนย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตรงตามความต้องการของผู้แสดงความประสงค์เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา

3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ การศึกษาความต้องการของบุคลากรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปฏิบัติการเสริมสร้างประสิทธิภาพ จัดทำพัฒนาหลักสูตร คู่มือนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ปฐมนิเทศข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษาก่อนเข้าปฏิบัติงานฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ระหว่างปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและมาตรฐานตำแหน่ง พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคนการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาครอบคลุมสมรรถนะทุกด้าน เช่น ความรู้ความสามารถด้านทักษะ ด้านเจตคติในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพ มีการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูที่มีผลงานและความดีหรือมีคุณความดี เป็นแบบอย่างที่ดีในรูปแบบต่างๆ มีการพิจารณาเพื่อเสนอให้มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม จัดสวัสดิการของสถานศึกษาเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. การรักษาวินัยและการออกจากราชการ คือ การให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวินัยหรือแนวปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการรักษาวินัย มีการควบคุมดูแลข้าราชการครูในบังคับบัญชาให้ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัยอย่างเหมาะสม มีการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาวินัย จริยธรรมของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการอย่างเป็นระบบ โปร่งใสยุติธรรม มีกระบวนการดำเนินการทางวินัย อย่างเป็นระบบ โปร่งใสและยุติธรรม หากมีกรณีในการดำเนินการทางวินัย

คณะกรรมการที่มีหน้าที่รับผิดชอบเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในระเบียบแบบแผนของทางราชการและมีคุณธรรม ส่งเสริมให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวินัยและการรักษาวินัย การอุทธรณ์ร้องทุกข์และระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการดำเนินการในกรณีที่ข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษามีความประสงค์จะลาออกหรือมีคำสั่งให้ออกเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง จัดเก็บข้อมูลของผู้ออกจากราชการอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้ รายงานผลการดำเนินการทางวินัยหรือการออกจากราชการของบุคลากรทุกกรณีต่อคณะกรรมการสถานศึกษา⁵⁵

การบริหารงานบุคคลในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ได้กำหนดหมวดการบริหารงานบุคคล ดังนี้ 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) การบรรจุและการแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) วินัยและการรักษาวินัย และ 5) การออกจากราชการ⁵⁶

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักบริหารที่เสนอข้างต้นในเรื่องเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับบริหารงานบุคคล พบว่ามีทัศนะมุมมองของขอบข่ายหรือขั้นตอนในการบริหารงานบุคคล แตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามขั้นตอนสำคัญต่อไปนี้เป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การดำรงไว้ซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการให้บุคลากรพ้นจากงาน ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาแนวคิดต่าง ๆ แล้วเห็นว่าแนวคิดการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีทั้งหมด 4 ด้าน คือ 1) การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร 4) การรักษาวินัยและการออกจากราชการ นั้นเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนมัธยมในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ณ วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 ได้กำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ประกอบด้วยท้องที่ เขตพญาไท บางซื่อ ดุสิต สัมพันธวงศ์ ปทุมวัน ราชเทวี พระ

⁵⁵ กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2556), 51-63.

⁵⁶ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 (กรุงเทพมหานคร: สไตส์ครีเอทีฟเฮ้าส์ จำกัด, 2553), 28-72.

นคร ป้อมปราบศัตรูพ่าย บางแค บางขุนเทียน บางบอน ทุ่งครุ ราษฎร์บูรณะ จอมทอง คลองสาน ธนบุรี ภาษีเจริญ ตลิ่งชัน ทวีวัฒนา บางพลัด บางกอกน้อย บางกอกใหญ่ และหนองแขม มีสถานศึกษาในสังกัดจำนวน 67 โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ตั้งอยู่ที่เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 1 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 แบ่งตามเขตพื้นที่

เขตพื้นที่	โรงเรียนในเขตพื้นที่
1. เขตพระนคร	1. โรงเรียนเบญจมราชาลัย 2. โรงเรียนมัธยมวัดมกุฎกษัตริย์ 3. โรงเรียนวัดบวรนิเวศ 4. โรงเรียนวัดราชบพิธ 5. โรงเรียนวัดสังเวช 6. โรงเรียนสตรีวิทยา 7. โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
2. เขตดุสิต	1. โรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร 2. โรงเรียนราชวินิต มัธยม 3. โรงเรียนวัดน้อยนพคุณ 4. โรงเรียนวัดราชาธิวาส
3. เขตปทุมวัน	1. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
4. เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย	1. โรงเรียนเทพศิรินทร์ 2. โรงเรียนวัดสระเกศ 3. โรงเรียนสายปัญญา ในพระบรมราชินูปถัมภ์

ตารางที่ 1 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
แบ่งตามเขตพื้นที่ (ต่อ)

เขตพื้นที่	โรงเรียนในเขตพื้นที่
5. เขตสัมพันธวงศ์	1. โรงเรียนไตรมิตรวิทยาลัย
6. เขตพญาไท	1. โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย
7. เขตธนบุรี	1. โรงเรียนธนบุรีวรเทพีพลารักษ์ 2. โรงเรียนมัธยมวัดดาวคอง 3. โรงเรียนวัดอินทาราม 4. โรงเรียนศึกษานารี
8. เขตบางกอกใหญ่	1. โรงเรียนทิวธาภิเศก 2. โรงเรียนฤทธิณรงค์รอน 3. โรงเรียนวัดประดู่ในทรงธรรม
9. เขตคลองสาน	1. โรงเรียนที่ปังกรวิद्याพัฒนา (วัดน้อยใน) ในพระราชูปถัมภ์ฯ 2. โรงเรียนมหารณพาราม 3. โรงเรียนโพธิสารพิทยากร 4. โรงเรียนสุวรรณพลับพลาพิทยาคม 5. โรงเรียนอุบลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร (วัดปากน้ำพิทยาคม)
10. เขตบางกอกน้อย	1. โรงเรียนชินอรสวิทยาลัย 2. โรงเรียนมัธยมวัดดุสิตาราม 3. โรงเรียนมัธยมวัดนายโรง 4. โรงเรียนสตรีวัดระฆัง 5. โรงเรียนสวนอนันต์ 6. โรงเรียนสุวรรณารามพิทยาคม
11. เขตบางขุนเทียน	1. โรงเรียนทิวธาภิเศก บางขุนเทียน 2. โรงเรียนพิทยาลงกรณ์พิทยาคม 3. โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางขุนเทียน 4. โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ธนบุรี

ตารางที่ 1 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
แบ่งตามเขตพื้นที่ (ต่อ)

เขตพื้นที่	โรงเรียนในเขตพื้นที่
12. เขตภาษีเจริญ	1. โรงเรียนวัดนวลนรดิศ 2. โรงเรียนจันทร์ประดิษฐารามวิทยาคม 3. โรงเรียนไชยฉิมพลีวิทยาคม 4. โรงเรียนวัดรางบัว 5. โรงเรียนสตรีวัดอัสสัมชัญ
13. เขตหนองแขม	1. โรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม
14. เขตราชบุรีบูรณะ	1. โรงเรียนแจรงร้อนวิทยา 2. โรงเรียนบางปะกอกวิทยาคม
15. เขตบางพลัด	1. โรงเรียนวัดบวรมงคล 2. โรงเรียนวิมุตยารามพิทยากร
16. เขตบางซื่อ	1. โรงเรียนราชันนทาจารย์ (สามเสนวิทยาลัย 2) 2. โรงเรียนโยธินบูรณะ 3. โรงเรียนโยธินบูรณะ 2 (สุวรรณสุทธารามวิทยา) 4. โรงเรียนศิลาจารพิพัฒน์
17. เขตจอมทอง	1. โรงเรียนบางมดวิทยา 2. โรงเรียนมัธยมวัดสิงห์ 3. โรงเรียนวัดราชโอรส
18. เขตราชเทวี	1. โรงเรียนมักกะสันพิทยา 2. โรงเรียนศรีอยุธยา 3. โรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย
19. เขตบางแค	1. โรงเรียนปัญญาวรรค 2. โรงเรียนราชวินิตบางแคปานขำ
20. เขตทวีวัฒนา	1. โรงเรียนที่ปังกวิทยาพัฒนา (ทวีวัฒนา) ในพระราชูปถัมภ์ฯ 2. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา พุทธมณฑล
21. เขตทุ่งครุ	1. โรงเรียนวัดพุทธบูชา 2. โรงเรียนอิสลามวิทยาลัยแห่งประเทศไทย
22. เขตบางบอน	1. โรงเรียนนวลนรดิศวิทยาคม รัชมิ่งคลาภิเษก 2. โรงเรียนศึกษานารีวิทยา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยด้านพฤติกรรมของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน มีผู้ทำวิจัยไว้อย่างต่อเนื่อง ในการทำวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอโดยแยกเป็น 2 กลุ่ม คือ งานวิจัยภายในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

งานวิจัยในประเทศ

ทัศนันท์ ชุ่มชื่น ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของ โรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชน อยู่ในระดับมากและปานกลาง เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ การวางแผนกำลังคน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การธำรงรักษาและพัฒนาบุคคลและการสรรหาและคัดเลือกบุคคล และ 3) องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กัน⁵⁷

ขวัญใจ เกตุอุดม การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ พฤติกรรมผู้นำที่เน้นงาน พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ ตามลำดับ 2. ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ ผลในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ผลในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ผลของการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และผลการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตามลำดับ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เป็นไปในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁵⁸

บุญปลุก ทองกล่อม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา มี

⁵⁷ ทัศนันท์ ชุ่มชื่น, "องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร" (2554), 107-08.

⁵⁸ ขวัญใจ เกตุอุดม, "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี" (2554), ง.

พฤติกรรมแบบเน้นคนอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่พัสดุ อยู่ในระดับมาก 3) พฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดฉะเชิงเทราและสามารถเขียนเป็นสมการในรูปของคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้ $Y = 3.475 + .086 \times 1$ ⁵⁹

เรวัตร์ ชัยจำรัส ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษา อำเภอดำรงวิทยะปรีชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานเป็นทีมในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษา อำเภอดำรงวิทยะปรีชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ผลการศึกษาดังกล่าวพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานเป็นทีมในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษา อำเภอดำรงวิทยะปรีชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 พบว่า ประสิทธิผลการดำเนินงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการดำเนินงานเป็นทีมในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษา อำเภอดำรงวิทยะปรีชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์สูงสุดกับประสิทธิผลการดำเนินงานเป็นทีมและพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์น้อยสุด 4) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานเป็นทีมในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษา อำเภอดำรงวิทยะปรีชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ (X_4) พฤติกรรมผู้นำแบบชี้แนะ (X_1) พฤติกรรมผู้นำแบบให้ความร่วมมือ (X_3) เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานเป็นทีมในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษา อำเภอดำรงวิทยะปรีชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁶⁰

ปวีณนุช ไวยาญณ์กุล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มเครือข่ายบ้านค่าย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ผลการวิจัย

⁵⁹ บุญปลุก ทองหล่อ, "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา" (2555), ง.

⁶⁰ เรวัตร์ ชัยจำรัส, "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานเป็นทีมในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษา อำเภอดำรงวิทยะปรีชา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2" (2555), ง.

พบว่า 1) ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มเครือข่ายบ้านค่าย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มเครือข่ายบ้านค่าย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของเขต 1 จำแนกตามเพศและวุฒิการศึกษาโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มเครือข่ายบ้านค่าย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของเขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลางมีระดับพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก⁶¹

ธีราพร ขยันการ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อจำแนกตามแบบพฤติกรรมผู้นำส่วนใหญ่ เป็น แบบพฤติกรรมที่มุ่งเน้นงานและเน้นคน 2) ความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านปัจจัยกระตุ้นและด้านปัจจัยค้ำจุน โดย ภาพรวม อยู่ในระดับมาก 3) ความพึงพอใจในการทำงานของครูในปัจจัยกระตุ้นและค้ำจุน ที่มีต่อการ บริหารของผู้นำแบบมุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นคน ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ ความพึง พ้อใจในการทำงานของครูในปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน ที่มีต่อการบริหาร ของผู้นำแบบไม่มุ่งเน้น คนในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง⁶²

ประสิทธิ์ สืบพันธ์โกย ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีมาตรฐานคุณภาพนักเรียนแตกต่างกันผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีมาตรฐานคุณภาพนักเรียนแตกต่างกันอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ⁶³

อุดม อรุณราช ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ใน

⁶¹ ปวีณนุช ไวทยานนท์, "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มเครือข่าย บ้านค่าย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของเขต 1" (2556), ง.

⁶² ธีราพร ขยันการ, "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงาน ตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2" (2556), ง.

⁶³ ประสิทธิ์ สืบพันธ์โกย, "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีมาตรฐานคุณภาพนักเรียนแตกต่างกัน" (2560), ง.

ระดับมาก จะเห็นได้ว่าการบริหารงานโดยที่ผู้บริหารใช้พฤติกรรมผู้นำด้านต่างๆเป็นเครื่องมือในการบริหารงานย่อมเป็นผลดีและมีประโยชน์ต่อสถานศึกษา โดยผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา มีการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ สำหรับการบริหารงาน ใช้ความรู้ความสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น มีความคล่องแคล่วในการใช้กระบวนการทางการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมีการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในหมู่คณะ ลดความกดดันในการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถกำหนดนโยบายรวมทั้งจัดระบบงานของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁶⁴

ดุขฎี ศรีจำปา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน 2) การดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน 3) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้านการมีความคิดริเริ่มและการประสานงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษา โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01⁶⁵

อัมพร ศรีอินทร์ ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียง ตามลำดับค่ามีซิมิลิตีจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ และผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง สามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีการบริหารได้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบสายงานอย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นพัฒนา หน่วยงาน มีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรก้าวหน้าในสาขาวิชาชีพ มีศิลปะในการพูดกับสาธารณชน สามารถพูดโน้มน้าวให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ได้ สนใจเกี่ยวกับสวัสดิการและบริการต่างๆ ของบุคลากร ให้ความช่วยเหลือเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข ให้คำปรึกษา

⁶⁴ อุดม อรุณราช, "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร" (2560), ง.

⁶⁵ ดุขฎี ศรีจำปา, "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบ ดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1" (2557), ง.

ความร่วมมือในการแก้ปัญหาทั้งเรื่องงานในหน้าที่และเรื่องส่วนตัว เป็นผู้สร้างบรรยากาศที่ดี ทำให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข⁶⁶

กาญจนา เกษร ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้านการตัดสินใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนอย่างเหมาะสม ผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนมีการใช้ข้อมูลข่าวและสารสนเทศเพื่อประกอบการพิจารณาการตัดสินใจ และผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ⁶⁷

เจษฎา ประสิทธิ์ดำรง ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า 1) ด้านการส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาจิตใจที่วัดหรือตามหน่วยงานต่างๆ จัดขึ้น จัดทำโครงการตรวจสุขภาพประจำปีแก่บุคลากร จัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้ร่มรื่น สะอาด สวยงาม ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมที่เน้นพัฒนา ทางด้านจิตใจ เช่น การไปทำบุญที่วัด การนั่งสมาธิ 2) ด้านการส่งเสริมสวัสดิการครู พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการประกันชีวิต เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคง ติดตามผลสรุปผล และรายงานผลการ ให้บริการด้านสวัสดิการ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการสวัสดิการที่หน่วยงานทางราชการจัดขึ้น อำนวยความสะดวกในด้านการเบิกเงินสวัสดิการต่างๆ อย่างรวดเร็ว แต่งตั้งบุคลากรรับผิดชอบงาน สวัสดิการโดยเฉพาะ ประชุม วางแผน ร่วมกับฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียน เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน ด้านสวัสดิการ จัดตั้งกองทุนสวัสดิการภายในโรงเรียน จัดทำโครงการสวัสดิการแก่บุคลากรภายในโรงเรียน ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนตรวจสุขภาพประจำปีและให้บริการสวัสดิการด้านต่างๆ ด้วยความรวดเร็ว⁶⁸

อารมณ จินดาพันธ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า

⁶⁶ อัมพร ศรีอินทร์, "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนวัดนินสุขาราม" (2557), 57-64.

⁶⁷ กาญจนา เกษร, "ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1" (2555), 102.

⁶⁸ เจษฎา ประสิทธิ์ดำรง, "พฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร" (2556), 88.

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับมากและความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ⁶⁹

สำราญ แสงจันทร์ ได้ศึกษาศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามความต้องการของครู อำเภอนาทวี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต 3 พบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามความต้องการของครู อำเภอนาทวี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามความต้องการของครู อำเภอนาทวี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต 3 จำแนกตามตัวแปรในการปฏิบัติงานและขนาดสถานศึกษาที่ครูปฏิบัติงานในภาพรวมและรายมิติไม่แตกต่างกัน⁷⁰

ดวงสมพร สำราญเจริญ ได้ศึกษาความสัมพันธ์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอบุลาชธานีเขต 3 พบว่า 1) ผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอบุลาชธานีเขต 3 มีพฤติกรรมผู้นำในการจัดการศึกษาโดยรวมและรายด้านคือพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการและพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอบุลาชธานีเขต 3 โดยรวมและรายด้าน คือ ด้านความสามารถในการปรับตัวของสถานศึกษาความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษาและด้านความพึงพอใจในการทำงาน อยู่ในระดับมาก⁷¹

⁶⁹ อารมณ จินดาพันธ์, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน," วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (2558): 1-6.

⁷⁰ สำราญ แสงจันทร์, ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามความต้องการของครูอำเภอนาทวีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต 3. การบริหารการศึกษา (สงขลา: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยทักษิณ, 2558), 48-49.

⁷¹ ดวงสมพร สำราญเจริญ, ความสัมพันธ์พฤติกรรมของผู้นำผู้บริหารกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอบุลาชธานี 1. การบริหารการศึกษา (อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2558), 134-36.

ประยูร สุพรรณอ่วม ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษากับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่าระดับพฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเมืองสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก⁷²

มูนิเราะห์ เจ๊ะมิง ได้วิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสอน ศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดยะลา ผลการวิจัยพบว่า ด้านการพัฒนา บุคลากร มีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก⁷³

เปี่ยมศิลป์ แสนวันแสง ได้วิจัยเรื่องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร มี ระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก⁷⁴

ชาญไชย พิมพ์คำ ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ด้านการพัฒนา บุคลากร มีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก⁷⁵

งานวิจัยต่างประเทศ

เอ็ดเวิร์ด (Edward) ได้การศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในรัฐแคลิฟอร์เนียตอนเหนือ พบว่าการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร การพัฒนาบุคลากรโดยการจัดอบรมให้ความรู้ ทั้งหลักการและวิธีการทำงานให้ทันต่อเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าอยู่เสมอและควรมีการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร ผู้บริหารต้องสร้างศรัทธาและความจริงใจในการระบียบวินัยในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทอย่างเหมาะสม⁷⁶

⁷² ประยูร สุพรรณอ่วม, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน จังหวัดสมุทรสงคราม" (2560), ง.

⁷³ มูนิเราะห์ เจ๊ะมิง, "การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา" (2559), 19.

⁷⁴ เปี่ยมศิลป์ แสนวันแสง, "การพัฒนางานบริหารงานบุคคล โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24" (2564), ง.

⁷⁵ ชาญไชย พิมพ์คำ, "ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" (2558), 25.

⁷⁶ Scott Edward, "Northen Caifornia School Superintendents, Perceptions Regarding Conflicts with Board Merber in the Area of Human Resource Administration" (2001), Abstracts.

วิล (Wile) ได้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้ครูรักโรงเรียนและสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าปัจจัยที่ทำให้ครูรักโรงเรียนและสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การมีสถานที่ที่มีความสะอาดสบาย มีความสวยงามและมีชีวิตชีวาการมีอุปกรณ์และเครื่องมือในการใช้งานอย่างเพียงพอ การมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนการมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ให้กับหมู่คณะการมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงาน⁷⁷

ไฮซิงเกอร์ (Heisinger) ได้ศึกษาปัจจัยที่กระตุ้นให้ครูอยากทำงานเพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเองพบว่าปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดคือปัจจัยภายในโดยเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ 1) ปัจจัยความอยากพัฒนาตนเอง 2) ปัจจัยความต้องการทางด้านสังคม 3) ปัจจัยทางด้านร่างกาย 4) ปัจจัยทางด้านสถานภาพ 5) ปัจจัยทางด้านความปลอดภัย⁷⁸

รุตเตอร์ (Rutter) ได้ศึกษาการกำหนดองค์ประกอบของการมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า 1) มีการกำหนดค่านิยมความคาดหวังและมาตรฐานของโรงเรียน 2) มีการบริหารห้องเรียนที่ดี 3) มีการสอนของครูและกำหนดความคาดหวังสูง 4) มีครูที่เป็นแบบอย่างที่ดี 5) มีข้อมูลย้อนกลับในทางบวกต่อนักเรียน 6) มีสภาพแวดล้อมที่ดีสำหรับนักเรียนและครู 7) มีการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับนักเรียน 8) มีการประสพผลสำเร็จของนักเรียน 9) มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างครูกับนักเรียน⁷⁹

แพนทีไลด์ส์ (Pantelides) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีองค์ประกอบใดของพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถอธิบายความแปรปรวนคะแนนผลสัมฤทธิ์⁸⁰

เดวิส (Davis) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและผลที่มีต่อการปรับปรุง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน เขตเมือง 2 แห่ง และเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ 6 ด้าน คือการประสานงาน เกี่ยวกับการเรียนการสอน การเน้นสัมฤทธิ์ผล การประเมินผลการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ การจัดบรรยากาศ ความเป็นระเบียบเรียบร้อย การกำหนดยุทธวิธีการสอน และการสนับสนุนครู ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมเพียง 4 ด้านคือ

⁷⁷ Wile Kimball, *Supervisor for Better School* (New Jersey: Prentice Hall, 1983), 51-52.

⁷⁸ Heisinger Y.L., *Educational Administration* (New York: McGraw-Hill, 1994), 291.

⁷⁹ Rutter and Woods'D.' and Orlik' S., *School Review and Inspection* (London: Biddles Ltd. Guildford and King's Lynn, 1990), 289-304.

⁸⁰ Judy R. Pantelides, "An Exploration of the Relationship between Specific Instructional Leadership Behavior of Elementary Principals and Student Achievement, 12 " *Dissertation Abstracts International* 52 no. 12 (September) (1991): 503.

การเน้นสัมฤทธิ์ผล การจัดบรรยากาศความเป็นระเบียบเรียบร้อย การ ประเมินผลความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และการสนับสนุนได้รับการรับรู้จากกลุ่มครูว่า เป็นพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปรับปรุงโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ⁸¹

สติเฟน (Stephen) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับความสำเร็จที่มีคุณภาพและการเรียนรู้ขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม เน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญและพันธะสัญญาที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และแบบแผนขององค์การแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วม รูปแบบการจัดการ แบบแผนทางความคิด⁸²

การ์เดอร์ (Gardner) ได้ศึกษา การนำองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลใน โรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลางประเด็นที่ว่า จะนำหลักการองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ใน โรงเรียนได้อย่างไร โดยสามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้พนักงาน ผลการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่หนึ่งไม่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในด้าน ความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้บริหารให้ความสนใจในองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบต่างๆไป และผู้บริหารไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานในเรื่องวิสัยทัศน์ของพนักงานได้ กลุ่มที่สอง ได้รับการสนับสนุนพนักงานสำหรับ การวิจัยในอนาคตศึกษาการพัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการประเมินการปฏิบัติงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน⁸³

กรีน (Green) ได้ศึกษา การรับรู้ของครู ผู้ปกครองและนักเรียน เกี่ยวกับคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลตามธรรมเนียมโรงเรียนในรัฐเท็กซัส ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของธรรมเนียมโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ที่ครู ผู้ปกครองและนักเรียน เห็นด้วยร่วมกัน คือ การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเรียบร้อย การจัดบรรยากาศเชิงบวก การกำหนดความหวังที่สูง และการตรวจสอบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ครูและผู้ปกครองเห็นว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลต้องเป็นโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำของครูและการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน หนักแน่น มีการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้สูง ส่วน

⁸¹ Davis Eddie L., "The Leadership Behavior of Principals and Their Effect on School Improvement in Effective Urban High School. (Urban School)," *Dussertation Abstracts International* 53, no. June (1993): 4144.

⁸² Ward King Steohen, "Effective Leadership Foe Quality Achievement and Organizational Learning Dissertaton 2002 Portland State University," <http://www.lib.umi.com/dissertation/fullcit/3058143>.

⁸³ B.L. Gardner, "Learning Organization Practice in Public School : A Middle School Case Study" (2003).

นักเรียนไม่แน่ใจถึงการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ที่เพิ่มความสามารถ เฉพาะผู้ปกครองและนักเรียน เห็นด้วยกับการให้ผู้ปกครองและชุมชนได้มีส่วนร่วม ส่วนครูนั้นไม่มั่นใจว่าโรงเรียนจัดให้มีการพัฒนา ความเชี่ยวชาญอย่างจริงจัง และให้พวกเขาได้ร่วมตัดสินใจด้วย⁸⁴

ดินแฮม (Dinham) ทำการวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่มีผลต่อผลผลิตทางการศึกษา พบว่า ความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยในการสร้างความสำเร็จทางผลผลิตทางการศึกษา เกิดจากผู้อำนวยการที่รับการฝึกฝนภาวะผู้นำ มาจากบทบาทของครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้ากลุ่มสาระวิชาและครูผู้สอนในแต่ละ 54 กลุ่ม และเกิดจากการฝึกฝนความเป็นมืออาชีพ⁸⁵

โอคอนเนอร์ (O'Connor) ได้ศึกษาถึงลักษณะของภาวะผู้บริหารและบรรยากาศของโรงเรียน โดยสมมติฐานว่าพฤติกรรมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียนและลักษณะ พฤติกรรม ของผู้บริหารและบรรยากาศของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับเพศของผู้บริหาร ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหาร ที่มีพฤติกรรมที่พัฒนาแล้วจะทำให้โรงเรียนเปิดกว้างขึ้น ซึ่งต้องมีเพื่อนร่วมงาน คณะกรรมการและครูให้ การสนับสนุนและไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบรรยากาศของ โรงเรียนกับเพศของผู้บริหาร⁸⁶



⁸⁴ Deedra Albert - Green, "Teachers, Parent and Students Perception of Effective School Characteristics of Two Texas Urban Exemplary Open-Enrollment Charter Schools" (2005), iii-iv.

⁸⁵ Stephen Dinham, "Principle Leadership for Outstanding Educational Outcomes" *Journal of Educational Administration* 43, no. 4 (April) (2005): 338-56.

⁸⁶ Geraldine Josephine and O'Connor, "A Study of the Leadership Styles and School Climate," <http://proquest.umi.com/pqdweb?>

สรุป

การที่โรงเรียนจะมีการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการจัดการศึกษาได้นั้น ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะจึงจะทำให้โรงเรียนมีคุณภาพและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการบริหารงานอย่างมีคุณภาพโดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลที่จะส่งผลต่อการบริหารงานด้านอื่นๆ จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารและการบริหารงานบุคคล เป็นข้อบ่งชี้ให้เห็นลักษณะของการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดีและพฤติกรรมของผู้บริหารนั้นมีผลกับตัวแปรที่เป็นการบริหารงานบุคคลและการปฏิบัติงานของครู ในครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา โดยศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหาร 5 แบบคือ 1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลงาน 2) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ 3) พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง 4) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม 5) พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย ส่วนการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร 4) การรักษาวินัยและการออกจากราชการของบุคลากร ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้ทราบและหาแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำและเสริมสร้างการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารจึงควรปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของตนให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความต้องการทำงานซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 2) การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 และ 3) ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) และกำหนดผู้ให้ ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 1 คน หัวหน้างานฝ่ายบุคคล จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนด และสามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นระบบ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจาก ตำรา บทความ งานวิจัยและวรรณกรรมต่างๆ เพื่อนำมาประกอบในการจัดทำโครงร่างงานวิจัย ตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา รับข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ให้สมบูรณ์และนำเสนอภาควิชาเพื่อขออนุมัติโครงร่างวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัยในการดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล โดยหาความตรงของเครื่องมือและหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ แล้วนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พร้อมแจ้งกำหนดการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้ช่วงระยะเวลาตามที่กำหนดไว้ใน

แผนงาน แล้วรวบรวมข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

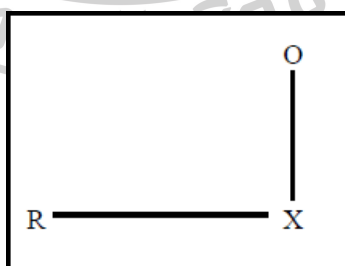
ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นตอนการรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนของการจัดทำรายงาน การวิจัย นำเสนอ คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์ และส่งรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอ ต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติจบการศึกษาตามหลักสูตรต่อไป

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยไว้ 10 ขั้นตอน ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรกลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ในลักษณะกลุ่ม ตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design) ซึ่งแสดงด้วยแผนภูมิ (diagram) ดังนี้



- เมื่อ
- R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
 - X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 - O หมายถึง การวัดค่าตัวแปรที่ปรากฏครั้งเดียว

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวนทั้งสิ้น 67 โรงเรียน ซึ่งประกอบไปด้วยโรงเรียนที่อยู่ในเขตพระนคร จำนวน 7 โรงเรียน เขตดุสิต จำนวน 4 เขตปทุมวัน จำนวน 1 โรงเรียน เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย จำนวน 3 โรงเรียน เขตสัมพันธวงศ์ จำนวน 1 โรงเรียน เขตพญาไท จำนวน 1 โรงเรียน เขตธนบุรี จำนวน 4 โรงเรียน เขตบางกอกใหญ่ จำนวน 3 โรงเรียนเขตตลิ่งชัน จำนวน 5 โรงเรียน เขตบางกอกน้อย จำนวน 6 โรงเรียน เขตบางขุนเทียน จำนวน 4 โรงเรียน เขตภาษีเจริญ จำนวน 5 โรงเรียน เขตหนองแขม จำนวน 1 โรงเรียน เขตราชบุรีบูรณะ จำนวน 2 โรงเรียน เขตบางพลัดจำนวน 2 โรงเรียน เขตบางซื่อ จำนวน 4 โรงเรียน เขตจอมทอง จำนวน 3 โรงเรียน เขตราชเทวี จำนวน 3 โรงเรียน เขตบางแค จำนวน 2 โรงเรียน เขตทวีวัฒนา จำนวน 2 โรงเรียนเขตทุ่งครุ จำนวน 2 โรงเรียน เขตบางบอน จำนวน 2 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 59 โรงเรียน ซึ่งได้มาโดยกำหนดขนาดตัวอย่างจากการเปิดตารางประมาณการขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)⁸⁷ แล้วเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (probability sampling) ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) จำแนกตามเขตพื้นที่ปกครอง (รายละเอียดดังตารางที่ 1)

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้างานฝ่ายบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 2 คน

⁸⁷ Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Education and Psychological measurement* 3, no. (November) (1970): 608.

ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

โรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1	ประชากร (โรง)	กลุ่มตัวอย่าง (โรง)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)			รวม
			ผู้บริหาร	หัวหน้างาน ฝ่ายบุคคล	ครู	
เขตพระนคร	7	6	6	6	12	24
เขตดุสิต	4	3	3	3	6	12
เขตปทุมวัน	1	1	1	1	2	4
เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย	3	3	2	2	4	8
เขตสัมพันธวงศ์	1	1	1	1	2	4
เขตพญาไท	1	1	1	1	2	4
เขตธนบุรี	4	3	3	3	6	12
เขตบางกอกใหญ่	3	3	3	3	6	12
เขตตลิ่งชัน	5	3	5	5	10	20
เขตบางกอกน้อย	6	6	5	5	10	20
เขตบางขุนเทียน	4	4	4	4	8	16
เขตภาษีเจริญ	5	4	4	4	8	16
เขตหนองแขม	1	1	1	1	2	4
เขตราชบุรีบูรณะ	2	2	2	2	4	8
เขตบางพลัด	2	2	2	2	4	8
เขตบางซื่อ	4	4	3	3	6	12
เขตจอมทอง	3	3	3	3	6	12
เขตราชเทวี	3	2	2	2	4	8
เขตบางแค	2	2	2	2	4	8
เขตทวีวัฒนา	2	1	2	2	4	8
เขตทุ่งครุ	2	2	2	2	4	8
เขตบางบอน	2	2	2	2	4	8
รวม	67	59	59	59	118	236

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 มีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อายุราชการ ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา
2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ดังนี้

2.1 ตัวแปรต้น (X) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ประกอบด้วย

2.1.1 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลงาน (authority compliance : X_1) หมายถึง ผู้นำจะมุ่งงานเป็นหลัก (Production Oriented) มีเป้าหมายปฏิบัติงานชัดเจน วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติและออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ควบคุมกำกับติดตามตรวจสอบการดำเนินงานตามนโยบาย มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เน้นความสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด

2.1.2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (country club management : X_2) หมายถึง ผู้นำเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ เน้นความพึงพอใจของผู้ตาม ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน มีการประสานงานกับผู้ปฏิบัติงาน มุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้อิสระในการเสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา เปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง มีความเป็นมิตรสามารถเข้าถึงได้ง่าย สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานโดยมุ่งเน้นความพึงพอใจความสนุกสนานในการทำงาน

2.1.3 พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง (organization man management : X_3) หมายถึง ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเผด็จการ ใช้ระบบที่มีกฎระเบียบแบบแผนกระจายอำนาจให้แก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ให้ผู้ร่วมงานเกิดความสบายใจและไว้วางใจในการทำงาน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง

2.1.4 พฤติกรรมผู้นำแบบทีม (team management : X_4) หมายถึง ผู้บริหาร ให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและเสนอแนะในการทำงาน ให้ความสำคัญต่อแนวคิดของทุกคน หลอมรวมแนวคิดให้เป็นหนึ่งเดียว ประชุมปรึกษาหารือหรือวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานจะใช้วิธีการประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาวิธีแก้ไข กำหนดเป้าหมายการทำงานโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม สัมพันธภาพระหว่าง

ผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลชื่นชมผลสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกัน

2.1.5 พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย (improvised management : X_5)

หมายถึง ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก มักมอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน ให้อิสระในการปฏิบัติงาน มีการกำกับติดตามบ้างเป็นบางครั้ง ไม่เคร่งครัดกฎระเบียบมากนัก ไม่คำนึงถึงผลสำเร็จมากนักใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อย เมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานผู้บริหารจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง รวมทั้งไม่ได้เคร่งครัดในการนำข้อบกพร่องหรือข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไขในการ มีการประชุมงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยไม่ให้ความสำคัญต่อการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น ไม่เน้นเรื่องการประชุมผลการปฏิบัติงาน

2.2 ตัวแปรตาม (Y) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามคู่มือการบริหารงานบุคคลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

2.2.1 การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง (Y_1) หมายถึง การศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรเพื่อใช้เป็นแนวทางการวางแผน วิเคราะห์ปริมาณงานของสถานศึกษาเพื่อกำหนดแผนอัตรากำลัง จัดทำภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จัดทำแผนอัตรากำลังของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา วางแผนและกำหนดตำแหน่งบุคลากรให้สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง จัดทำคู่มือและโครงสร้างการบริหารบุคคลไว้อย่างชัดเจน จัดทำแผนการกำหนดตำแหน่งมุ่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความก้าวหน้าหรือมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น นำเสนอแผนอัตรากำลังให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา จัดทำแผนงานบริหารบุคคลของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน รวมถึงประเมินผลแผนบริหารบุคคลอย่างต่อเนื่อง

2.2.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (Y_2) หมายถึง การกำหนดขั้นตอนในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สรรวจและประสานงานกับผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากร ดำเนินการตามขั้นตอนในการสรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการตามขั้นตอนในการสรรหาบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน สรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการอย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ บรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการมีความเหมาะสมและตรงตามความรู้ความสามารถ แต่งตั้งคณะกรรมการในการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การจัดจ้างครูอัตราจ้างเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการของทางราชการ การโอนย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตรงตามความต้องการของผู้แสดงความประสงค์เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา

2.2.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร (Y_3) หมายถึง การศึกษาความต้องการของบุคลากรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปฏิบัติการเสริมสร้างประสิทธิภาพ จัดทำ พัฒนาหลักสูตร คู่มือนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ปฐมนิเทศข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษาก่อนเข้าปฏิบัติงาน ฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ระหว่างปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและมาตรฐานตำแหน่ง พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาครอบคลุมสมรรถนะทุกด้าน เช่น ความรู้ความสามารถด้านทักษะ ด้านเจตคติในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพ มีการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูที่มีผลงานและความดีหรือมีคุณความดี เป็นแบบอย่างที่ดีในรูปแบบต่างๆ มีการพิจารณาเพื่อเสนอให้มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม จัดสวัสดิการของสถานศึกษาเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.2.4 การรักษาวินัยและการออกจากราชการ (Y_4) หมายถึง การให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวินัยหรือแนวปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการรักษาวินัย มีการควบคุมดูแลข้าราชการครูในบังคับบัญชาให้ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัยอย่างเหมาะสม มีการติดตาม ประเมินผลการพัฒนา วินัย จริยธรรมของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการอย่างเป็นระบบ โปร่งใสยุติธรรม มีกระบวนการดำเนินการทางวินัย อย่างเป็นระบบ โปร่งใสและยุติธรรม หากมีกรณีในการดำเนินการทางวินัย คณะกรรมการที่มีหน้าที่รับผิดชอบเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในระเบียบแบบแผนของทางราชการ และมีคุณธรรม ส่งเสริมให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวินัยและการรักษาวินัย การอุทธรณ์ร้องทุกข์และระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการดำเนินการในกรณีที่ข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษา มีความประสงค์จะลาออกหรือมีคำสั่งให้ออกเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง จัดเก็บข้อมูลของผู้ออกจากราชการอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้ รายงานผลการดำเนินการทางวินัยหรือการออกจากราชการของบุคลากรทุกกรณีต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งถามรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ อายุ อาชีพ รายได้ ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ (forced choice) รวมทั้งสิ้น 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ตามแนวคิดของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามคู่มือการบริหารงานบุคคลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น กระทรวงศึกษาธิการ

แบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดจัดลำดับคุณภาพ (Rating Scale) ของไลเคิร์ต (Likert) จัดลำดับคุณภาพ 5 ระดับ โดยมีความหมายดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหรือการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน
- ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหรือการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
- ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหรือการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ในระดับระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
- ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหรือการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
- ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหรือการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ ซึ่งเป็นแบบสอบถาม โดยขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร รวมถึงรายละเอียดของการบริหารงานบุคคล จากนั้นนำข้อมูลที่ศึกษามาสร้างเครื่องมือภายใต้การให้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยอาศัยขอบข่ายตามทฤษฎีของลูเนนเบิร์กและออร์นสตี (Lunenburg and Ornstien)

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยเทคนิค IOC (Index of item objective congruence) = 1.00

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 โรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 32 คน

ขั้นที่ 5 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจากการทดลองใช้ (try out) มาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)⁸⁸ โดยใช้สัมประสิทธิ์ แอลฟา (α - coefficient) ในการวิจัยครั้งนี้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม = 0.97

ขั้นที่ 6 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลกับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำนวน 59 โรงเรียน

⁸⁸ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3 ed ed. (New York: Harper & Row Publisher, 1974), 1614.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยวางแผนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยเสนอหนังสือต่อคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอให้ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์จากโรงเรียนเพื่อให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัย
2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถาม โดยให้ส่งกลับมาให้ผู้วิจัยโดยตรง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เขียนชื่อ ที่อยู่ไว้เรียบร้อยแล้ว สำหรับโรงเรียนบางแห่งผู้วิจัยเดินทางไปเก็บด้วยตนเองหรือมอบหมายให้ตัวแทนช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลกลับด้วย
3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามกรณีที่ได้รับไม่ครบหรือไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยเดินทางติดต่อที่โรงเรียนเพื่อสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมเป็นกรณีไป ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์อย่างแท้จริง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) จำนวน 59 โรงเรียนและผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียนประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 1 คน หัวหน้างานบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 236 คน ข้อมูลจากแบบสอบถามเมื่อนำมาจากกลุ่มตัวอย่างแล้วผู้วิจัยมีการดำเนินการจัดทำการวิเคราะห์ตามขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. จัดทำตารางแจกแจงคะแนน เพื่อกรอกคะแนนให้สอดคล้องกับแผนการวิเคราะห์ข้อมูล และระเบียบวิธีทางสถิติที่ใช้
4. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าความถี่ (frequency: f) และร้อยละ (percentage: %)
2. การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ใช้ค่าความถี่ (frequency: f) ค่า

ร้อยละ (percentage: %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิต เปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)⁸⁹ มีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหรือการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหรือการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหรือการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหรือการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหรือการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดย การคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Perason's product moment correlation coefficient)

⁸⁹ John W.Best, *Research in Edu* (Englewood cliffs New Jersey: Prentice, 1977), 185 – 90.

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร 2) การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน และ 3) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากรคือโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 67 โรงเรียน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดตัวอย่าง ของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้จำนวนตัวอย่าง เท่ากับ 59 โรงเรียน และทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) จำแนกเขตพื้นที่ มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน คือ ผู้บริหาร จำนวน 1 คน หัวหน้างานบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน และ ครู จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 236 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ตามทฤษฎีของ โรเบิร์ต โรเจอร์ เบลค (Robert Rogers Blake) และ เจน สรีกลีย์ มูตัน (Jane Srygley Mouton) และแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามคู่มือการบริหารงานบุคคลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ การวิเคราะห์สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการคำนวณหาความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1”

ผู้วิจัยได้ส่งแบบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 59 แห่ง จำนวน 236 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนกลับมา 196 ฉบับ จาก 49 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 83.05 ของกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้ตอบแบบสอบถาม โรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 1 คน หัวหน้างานบริหารงานบุคคล 1 คน และครู 2 คน รวมทั้งสิ้น 196 คน เสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ตอนที่ 3 การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ตอนที่ 4 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร 1 คน หัวหน้างานบริหารงานบุคคล 1 คน และครู 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 196 คน จาก 49 โรงเรียน จำแนกตามเพศ อายุ อายุราชการ ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา โดยหาค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	1. ชาย	64	32.65
	2. หญิง	132	67.35
2	อายุ		
	1. 21 - 30 ปี	23	11.73
	2. 31 - 40 ปี	101	51.53
	3. 41 - 50 ปี	62	31.63
	4. 51 - 60 ปี	10	5.11
3	อายุราชการ		
	1. น้อยกว่า 10 ปี	88	44.90
	2. 10 - 20 ปี	94	47.96
	3. มากกว่า 20 ปี	14	7.14
4	ตำแหน่งหน้าที่		
	1. ผู้บริหาร	49	25.00
	2. หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล	49	25.00
	4. ครู	98	50.00
5	ระดับการศึกษา		
	1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0
	2. ปริญญาตรี	115	58.68
	3. ปริญญาโท	69	35.20
	4. ปริญญาเอก	12	6.12
รวม		196	100

จากตารางที่ 3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน 132 คน คิดเป็น ร้อยละ 67.35 เพศชาย จำนวน 64 คน คิดเป็น ร้อยละ 32.65 ช่วงอายุ 11 - 40 ปี มากที่สุดจำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 51.53 ช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 31.63 น้อยที่สุดคือช่วงอายุ 51-60 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.11 อายุราชการมากที่สุดคือช่วง 10-20 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็น ร้อยละ 47.96 รองลงมาคือมากกว่า 10 ปีจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 44.90 และน้อยที่สุดคือช่วง มากกว่า 20 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14 ตำแหน่งหน้าที่ที่มีผู้ให้ข้อมูลตำแหน่ง

ครูมากที่สุด จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และ ผู้บริหาร จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 25 ระดับการศึกษามากที่สุดคือระดับปริญญาตรี จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 58.68 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 35.20 และระดับปริญญาเอก จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.12

ตอนที่ 2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 49 โรงเรียน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นดังรายละเอียดในตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวม

(n=49)

แบบที่	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลงาน (X_1)	4.00	0.84	มาก
2	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (X_2)	4.08	0.76	มาก
3	พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง (X_3)	4.12	0.75	มาก
4	พฤติกรรมผู้นำแบบทีม (X_4)	4.25	0.76	มาก
5	พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย (X_5)	3.86	0.76	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีพฤติกรรมผู้นำโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ พฤติกรรมผู้นำที่มากที่สุดคือ พฤติกรรมผู้นำแบบทีม (X_4) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.76) รองลงมาคือ พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง (X_3) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D.= 0.75) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (X_2) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D.= 0.76) พฤติกรรมผู้นำแบบ

มุ่งผลงาน (X1) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$, S.D.= 0.84) และ พฤติกรรมผู้นำที่มีค่าความถี่น้อยที่สุด คือ พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย (X5) มีอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, S.D.= 0.63)

เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละด้าน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.75 - 0.84 แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร เป็นไปในแนวทางเดียวกันและมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 แบบมุ่งผลงาน

(n=49)

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 แบบมุ่งผลงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมีการควบคุมกำกับติดตามตรวจสอบการดำเนินงานตามนโยบาย	3.84	0.80	มาก
2	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานชัดเจน	3.92	0.77	มาก
3	ผู้บริหารมีการออกคำสั่งมอบหมายงานอย่างเคร่งครัด	4.06	0.87	มาก
4	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	4.15	0.94	มาก
5	ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด	4.03	0.83	มาก
ภาพรวม		4.00	0.84	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 แบบมุ่งผลงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 4.00, S.D. = 0.84) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 4.15 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.94) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการออกคำสั่งมอบหมายงานอย่างเคร่งครัด (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 4.06 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.87) ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 4.03 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.83) ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานชัดเจน (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 3.92 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.77) ผู้บริหารมีการควบคุมกำกับติดตามตรวจสอบการดำเนินงานตามนโยบาย (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 3.84 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.80)

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 แบบมุ่งสัมพันธ์

(n=49)

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 แบบมุ่งสัมพันธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ
6	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน	4.12	0.55	มาก
7	ผู้บริหารมีการประสานงานกับผู้ปฏิบัติงาน	3.94	0.81	มาก
8	ผู้บริหารให้อิสระในการเสนอความคิดเห็นในการ แก้ปัญหา	4.20	0.68	มาก
9	ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรสามารถเข้าถึงได้ง่าย	4.14	0.95	มาก
10	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	4.02	0.79	มาก
ภาพรวม		4.08	0.76	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 แบบมุ่งสัมพันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 4.08, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มากที่สุดคือผู้บริหารให้อิสระในการเสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหา (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 4.20 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.68) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรสามารถเข้าถึงได้ง่าย (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 4.14 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.95) ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 4.12 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.55) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 4.02 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.79) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีการประสานงานกับผู้ปฏิบัติงาน (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 3.94 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.81)

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 แบบสายกลาง

(n=49)

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 แบบสายกลาง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
11	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความ ขัดแย้งหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ	4.16	0.78	มาก
12	ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารแก่ผู้ร่วมงาน	4.17	0.70	มาก
13	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสบายใจและไว้วางใจ ในการทำงาน	4.25	0.69	มาก
14	ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค	4.12	0.79	มาก
15	ผู้บริหารยอมรับผลที่เกิดขึ้นและยอมรับความ เปลี่ยนแปลง	3.89	0.79	มาก
ภาพรวม		4.12	0.75	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 แบบสายกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 4.12 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มากที่สุดคือ ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสบายใจและไว้วางใจในการทำงาน (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 4.25 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.69) รองลงมาคือ ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารแก่ผู้ร่วมงาน (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 4.17 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.70) ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 4.16 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.78) ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 4.12 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.79) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารยอมรับผลที่เกิดขึ้นและยอมรับความเปลี่ยนแปลง (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 3.89 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.79)

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 แบบทีม

(n=49)

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 แบบทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
16	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและ เสนอแนะในการทำงาน	4.38	0.77	มาก
17	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อแนวคิดของทุกคน	4.32	0.68	มาก
18	ผู้บริหารหลอมรวมแนวคิดของทุกคนให้เป็นหนึ่งเดียว	4.10	0.76	มาก
19	ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือหรือวางแผน ปฏิบัติงานร่วมกัน	4.13	0.82	มาก
20	ผู้บริหารจะใช้วิธีการประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาวิธีแก้ไข เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน	4.35	0.72	มาก
21	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมาย โดยให้ทุกฝ่าย มีส่วนร่วม	4.16	0.81	มาก
22	ผู้บริหารร่วมกันชื่นชมผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน	4.32	0.77	มาก
ภาพรวม		4.25	0.76	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 แบบทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 4.25 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มากที่สุดคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและเสนอแนะในการทำงาน (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 4.38 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.77) รองลงมาคือ ผู้บริหารจะใช้วิธีการประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาวิธีแก้ไข เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 4.35 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.72) ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อแนวคิดของทุกคน (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 4.32 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.68) ผู้บริหารร่วมกันชื่นชมผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 4.32 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.77) ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมาย โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 4.16 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.81) ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือหรือวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 4.13 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน =

0.82) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารหลอมรวมแนวคิดของทุกคนให้เป็นหนึ่งเดียว (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 4.10 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.76)

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 แบบตามสบาย

(n=49)

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 แบบตามสบาย	\bar{X}	S.D.	ระดับ
23	ผู้บริหารมอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน	4.18	0.71	มาก
24	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานอย่างอิสระโดยมีการ กำกับติดตามบ้างเป็นบางครั้ง	3.55	0.77	มาก
25	ผู้บริหารไม่เคร่งครัดกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน	3.91	0.75	มาก
26	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงผลสำเร็จ	3.93	0.74	มาก
27	ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อการให้ความร่วมมือกับ ผู้อื่น	3.69	0.76	มาก
28	ผู้บริหารจะปล่อยให้ตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง เมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน	3.88	0.83	มาก
29	ผู้บริหารไม่ได้เคร่งครัดในการนำข้อบกพร่องหรือ ข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงาน	3.83	0.81	มาก
30	ผู้บริหารไม่เน้นประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.89	0.75	มาก
ภาพรวม		3.86	0.76	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 แบบตามสบาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 3.86 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มากที่สุดคือ ผู้บริหารมอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 4.18 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.71) รองลงมาคือ ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงผลสำเร็จ (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 3.93 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.74) ผู้บริหารไม่เคร่งครัดกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 3.91 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.75) ผู้บริหารไม่เน้นประเมินผลการปฏิบัติงาน (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 3.89 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.75) ผู้บริหารจะปล่อยให้ตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง เมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน (ค่ามัชฌิม

เลขคณิต = 3.88 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.83) ผู้บริหารไม่ได้เคร่งครัดในการนำข้อบกพร่องหรือข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงาน (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 3.83 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.81) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 3.69 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.76) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานอย่างอิสระโดยมีการกำกับติดตามบ้างเป็นบางครั้ง (ค่ามัชฌิมเลขคณิต = 3.55 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.77)

ตอนที่ 3 การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1

ในการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากตัวอย่าง 49 โรงเรียน แล้วนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตาราง

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน

(n=49)

ข้อ	การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ด้านการวางแผนอัตรากำลัง (Y_1)	4.01	0.83	มาก
2	ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร (Y_2)	4.09	0.87	มาก
3	ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร (Y_3)	4.19	0.86	มาก
4	ด้านการรักษาวินัยและการออกจากราชการของบุคลากร (Y_4)	4.22	0.85	มาก
รวม (Y_{tot})		4.13	0.85	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่าการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.85) เมื่อพิจารณา จำแนกตามรายด้านพบว่าการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย

มากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการรักษาวินัยและการออกจากราชการของบุคลากร ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.85) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.86) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.87) และ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.83)

เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละด้าน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.83 - 0.87 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ไปในแนวทางเดียวกันมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการวางแผนอัตรากำลัง

(n=49)

ข้อ	การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการวางแผนอัตรากำลัง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	มีการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรเพื่อใช้เป็น แนวทาง การวางแผน	3.84	0.79	มาก
2	มีการวิเคราะห์ปริมาณงานของสถานศึกษาเพื่อกำหนดแผน อัตร่า กำลัง	3.92	0.77	มาก
3	มีการจัดทำภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา	4.06	0.87	มาก
4	มีการจัดทำแผนอัตร่ากำลังของราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของ สถานศึกษา	4.15	0.94	มาก
5	มีการวางแผนและกำหนดตำแหน่งบุคลากรให้สอดคล้อง กับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	4.03	0.83	มาก
6	มีการจัดทำคู่มือและโครงสร้างการบริหารบุคคลไว้อย่าง ชัดเจน	4.05	0.81	มาก

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการวางแผนอัตรากำลัง (ต่อ)

(n=49)

ข้อ	การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการวางแผนอัตรากำลัง	ค่ามัชฌิม เลขคณิต	S.D.	ระดับ
7	มีการจัดทำแผนการกำหนดตำแหน่งมุ่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความก้าวหน้าหรือมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น	4.02	0.85	มาก
8	มีการนำเสนอแผนอัตรากำลังให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา	4.06	0.82	มาก
9	มีการจัดทำแผนงานบริหารบุคคลของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน	4.02	0.84	มาก
10	มีการประเมินผลแผนบริหารบุคคลอย่างต่อเนื่อง	4.00	0.77	มาก
รวม		4.01	0.83	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการวางแผนอัตรากำลัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$, S.D.= 0.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีการจัดทำแผนอัตรากำลังของราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.94) รองลงมาคือ มีการนำเสนอแผนอัตรากำลังให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.82) มีการจัดทำภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.06$, S.D.= 0.87) มีการจัดทำคู่มือและโครงสร้างการบริหารบุคคลไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.81) มีการวางแผนและกำหนดตำแหน่งบุคลากรให้สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.83) มีการจัดทำแผนงานบริหารบุคคลของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.84) มีการจัดทำแผนการกำหนดตำแหน่งมุ่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความก้าวหน้าหรือมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.85) มีการประเมินผลแผนบริหารบุคคลอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.00$, S.D.วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.77) มีการวิเคราะห์ปริมาณงานของสถานศึกษาเพื่อ

กำหนดแผนอัตรากำลัง ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.77) และ มีการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรเพื่อใช้เป็นแนวทางการวางแผน ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.79)

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร

(n=49)

ข้อ	การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
11	มีการกำหนดขั้นตอนในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.10	0.84	มาก
12	มีการสำรวจและประสานงานกับผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากร	3.97	0.81	มาก
13	มีการดำเนินการตามขั้นตอนในการสรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.94	0.83	มาก
14	มีการดำเนินการตามขั้นตอนในการสรรหาบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน	3.95	0.91	มาก
15	การสรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดำเนินการอย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้	3.97	0.87	มาก
16	การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการมีความเหมาะสมและตรงตามความรู้ความสามารถ	4.18	0.88	มาก
17	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.29	0.84	มาก
18	การจัดจ้างครูอัตราจ้างเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการของทางราชการ	4.22	0.89	มาก
19	การโอนย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตรงตามความต้องการของผู้แสดงความประสงค์	4.03	0.87	มาก

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร (ต่อ)

(n=49)

ข้อ	การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
20	การโอนย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา	4.19	0.90	มาก
รวม		4.09	0.86	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.86) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อยดังนี้ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.84) การจัดจ้างครูอัตราจ้างเป็นไปตาม หลักเกณฑ์และวิธีการของทางราชการ ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.89) การโอนย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.90) การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการมีความเหมาะสมและตรงตามความรู้ความสามารถ ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.88) มีการกำหนดขั้นตอนในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.84) การโอนย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตรงตามความต้องการของผู้แสดงความประสงค์ ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.81) มีการสำรวจและประสานงานกับผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากร ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.81) การสรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดำเนินการอย่างไร้ร่องไรสามารถตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.86) มีการดำเนินการตามขั้นตอนในการสรรหาบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.91) และ มีการดำเนินการตามขั้นตอนในการสรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.83)

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร

(n=49)

ข้อ	การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
21	มีการศึกษาความต้องการของบุคลากรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปฏิบัติการเสริมสร้างประสิทธิภาพ	4.21	0.84	มาก
22	มีการจัดและทำพัฒนาหลักสูตร คู่มือนวัตกรรมและเทคโนโลยี ในการฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	4.02	0.84	มาก
23	มีการปฐมนิเทศข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษา ก่อนเข้าปฏิบัติงาน	4.22	0.94	มาก
24	มีการฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ระหว่างปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและมาตรฐานตำแหน่ง	4.19	0.80	มาก
25	มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน	4.21	0.86	มาก
26	การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาครอบคลุมสมรรถนะทุกด้าน เช่น ความรู้ความสามารถด้านทักษะ ด้านเจตคติในการปฏิบัติงาน	4.26	0.84	มาก
27	มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ข้าราชการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพ	4.30	0.80	มาก
28	มีการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูที่มีผลงานและความดีหรือมีคุณความดี เป็นแบบอย่างที่ดีของสถานศึกษาในรูปแบบต่างๆ	4.35	0.83	มาก

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร(ต่อ)

(n=49)

ข้อ	การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
29	มีการพิจารณาเพื่อเสนอให้มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปด้วยความ บริสุทธิ์ยุติธรรม	4.03	0.90	มาก
30	การจัดสวัสดิการของสถานศึกษา มีความเหมาะสม สอดคล้องกับ ความต้องการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.13	0.94	มาก
รวม		4.19	0.86	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.86) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูที่มีผลงานและความดีหรือมีคุณความดี เป็นแบบอย่างที่ดีของสถานศึกษาในรูปแบบต่างๆ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.83) มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ข้าราชการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.80) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาครอบคลุมสมรรถนะทุกด้าน เช่น ความรู้ความสามารถด้านทักษะด้านเจตคติในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.84) มีการปฐมนิเทศข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษาก่อนเข้าปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.94) มีการศึกษาความต้องการของบุคลากรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปฏิบัติการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.84) มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.86) มีการฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาระหว่างปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและมาตรฐานตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.80) การจัดสวัสดิการของสถานศึกษา มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.94)

มีการพิจารณาเพื่อเสนอให้มีการเลื่อนขึ้นเงินเดือนเป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.90) และ มีการจัดทำและพัฒนาหลักสูตร คู่มือนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.84)

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
ด้านการรักษาวินัยและการออกจากราชการของบุคลากร

(n=49)

ข้อ	การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการรักษาวินัยและการออกจากราชการ ของบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
31	มีการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวินัยหรือแนวปฏิบัติ ตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา	4.18	0.83	มาก
32	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการรักษาวินัย ผู้บริหารสถานศึกษามีการควบคุมดูแลข้าราชการครูในบังคับ	4.28	0.82	มาก
33	บัญชาให้ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัยอย่างเหมาะสม มีการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาวินัย จริยธรรมของ	4.27	0.79	มาก
34	ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการอย่างเป็น ระบบ โปร่งใสยุติธรรม	4.31	0.77	มาก
35	มีกระบวนการดำเนินการทางวินัย อย่างเป็นระบบ โปร่งใส และยุติธรรม	4.20	0.88	มาก
36	หากมีกรณีในการดำเนินการทางวินัย คณะกรรมการที่มีหน้าที่ รับผิดชอบเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในระเบียบแบบแผนของทาง ราชการและมีคุณธรรม	4.22	0.82	มาก

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
ด้านการรักษาวินัยและการออกจากราชการของบุคลากร (ต่อ)

(n=49)

ข้อ	การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการรักษาวินัยและการออกจากราชการ ของบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
37	มีการส่งเสริมให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวินัยและการรักษาวินัย การอุทธรณ์ร้องทุกข์และระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องแก่ข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.17	0.86	มาก
38	มีการดำเนินการในกรณีที่ข้าราชการครูหรือบุคลากรทาง การศึกษามีความประสงค์จะลาออกหรือมีคำสั่งให้ออกเป็นไป ตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	4.17	0.90	มาก
39	มีการจัดเก็บข้อมูลของผู้ออกจากราชการอย่างเป็นระบบและ ตรวจสอบได้	4.20	0.85	มาก
40	มีการรายงานผลการดำเนินการทางวินัยหรือการออกจาก ราชการของบุคลากรทุกกรณีต่อคณะกรรมการสถานศึกษา	4.19	0.94	มาก
รวม		4.22	0.84	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการรักษาวินัยและการออกจากราชการของบุคลากร โดย
ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.86) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก
ทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ การติดตาม ประเมินผลการพัฒนาวินัย
จริยธรรมของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการอย่างเป็นระบบโปร่งใสยุติธรรม
($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.77) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการรักษาวินัย
($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.82) ผู้บริหารสถานศึกษามีการควบคุมดูแลข้าราชการครูในบังคับบัญชาให้
ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัยอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.79) หากมีกรณีในการดำเนินการ
ทางวินัย คณะกรรมการที่มีหน้าที่รับผิดชอบเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในระเบียบแบบแผนของทางราชการ

และมีคุณธรรม ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.82) มีการจัดเก็บข้อมูลของผู้ออกจากราชการอย่างเป็นระบบ และตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.85) มีกระบวนการดำเนินการทางวินัย อย่างเป็นระบบ โปร่งใสและยุติธรรม ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.88) มีการรายงานผลการดำเนินการทางวินัยหรือการออกจากราชการของบุคลากรทุกกรณีต่อคณะกรรมการสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.94) มีการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวินัยหรือแนวปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.83) มีการส่งเสริมให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวินัยและการรักษาวินัย การอุทธรณ์ร้องทุกข์และระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.86) และ มีการดำเนินการในกรณีที่ข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษามีความประสงค์จะลาออกหรือมีคำสั่งให้ออกเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.90)

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ดังรายละเอียดในตารางที่ 14 โดยมีรายละเอียดของตัวแปรดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรต้น เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ดังนี้

X_1	หมายถึง	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลงาน
X_2	หมายถึง	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์
X_3	หมายถึง	พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง
X_4	หมายถึง	พฤติกรรมผู้นำแบบทีม
X_5	หมายถึง	พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย
X_{tot}	หมายถึง	พฤติกรรมผู้นำโดยภาพรวม

2. ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ดังนี้

Y_1	หมายถึง	ด้านการวางแผนอัตรากำลัง
Y_2	หมายถึง	ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร
Y_3	หมายถึง	ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
Y_4	หมายถึง	ด้านการรักษาวินัยและการออกจากราชการของบุคลากร

Y_{tot} หมายถึง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนโดยภาพรวม

ตารางที่ 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

(n=49)

ตัวแปร	(Y ₁)	(Y ₂)	(Y ₃)	(Y ₄)	(Y _{tot})
X ₁	.504**	.429**	.609**	.585**	.632**
X ₂	.417**	.376**	.537**	.543**	.590**
X ₃	.147*	.282**	.481**	.397**	.362**
X ₄	.207**	.355**	.579**	.480**	.418**
X ₅	.356**	.477**	.550**	.484**	.543**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 14 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้ง 5 แบบกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่คล้อยตามกันที่ ($r = .632, .590, .362, .418, .543$)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร (X₁₋₅) กับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน (Y_{tot}) พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลงาน (X₁) สัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มากที่สุด มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .632 รองลงมาคือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (X₂) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .590 พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย (X₅) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .543 พฤติกรรมผู้นำแบบทีม (X₄) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .418 และ พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง (X₃)

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบทีม ซึ่งเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่มากที่สุด ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน (Y₁₋₄) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบทีม สัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร (Y₃) มากที่สุด มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .579 รองลงมาคือ ด้านการรักษาวินัยและการออกจากราชการของบุคลากร (Y₄) ค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .480 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร (Y₂) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .355 และน้อยที่สุดคือด้านการวางแผนอัตรากำลัง (Y₁) มีค่าเท่ากับ .207 โดยมีความสัมพันธ์กัน ($r = .207 - .579$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 2) เพื่อทราบการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 และ 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 49 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ได้แก่ผู้บริหาร 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล 1 คน และครู 2 คน รวมทั้งสิ้น 196 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเบลคและมูตัน (Blake & Mouton) และการบริหารงานบุคคลตามคู่มือการบริหารงานบุคคลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

สรุปผลการวิจัย

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ พฤติกรรมผู้นำที่มากที่สุด คือ พฤติกรรมผู้นำแบบทีม พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลงาน และพฤติกรรมผู้นำที่น้อยที่สุดคือพฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย

2. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ ด้านการรักษาวินัยและการออกจากราชการของบุคลากร ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร และ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง

3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายตามกัน

การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาพิจารณา เพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงที่เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ จึงอภิปรายผลการวิจัยดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 เป็นพฤติกรรมแบบทีมมากที่สุดและอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งนี้อาจจะสืบเนื่องมาจากกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ทำให้ได้คนที่มีคุณภาพ มีศักยภาพและมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่บริหารงานในสถานศึกษา ในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้มีการพัฒนาศักยภาพ สมรรถภาพผู้บริหารทางด้านวิชาการอย่างต่อเนื่องทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ โดยจัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่องทำให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ เกิดความมั่นใจในการบริหารงาน สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางและแนวปฏิบัติได้อย่างชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับการบริหารการศึกษาตามแนวการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบันที่เน้นการบริหารงานโดยโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ (decentralization) และมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ทำให้ผู้บริหารต้องมุ่งพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้นำที่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีพฤติกรรมผู้นำแบบทีม พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลงาน พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย ทำให้การบริหารงานในสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพตามแนวการปฏิรูปการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิศนันท ชุ่มชื่น ที่ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร พบว่า องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของ เรวัตร์ ชัยจรัส ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษาอำเภอท่าคันโท สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2 ผลการศึกษาโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก

ซึ่งสอดคล้องกับ อธิพร ขยันการ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เช่นเดียวกับกับ สุภกร อินทร์

คล้า ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล
 กลุ่มการ ศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล
 กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ดุษฎี ศรีจำปา ก็ได้ศึกษาวิจัย
 เรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
 ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า
 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน อัมพร ศรีอินทร์ ก็
 ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน รวมถึง
 เจษฎา ประสิทธิ์ดำรง ที่ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน อยู่ใน
 ในระดับมาก สอดคล้องกับการศึกษาของ อารมณิ์ จินดาพันธ์ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม
 ผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา
 เอกชน พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก สำราญ แสงจันทร์ ได้
 ศึกษาศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามความต้องการของครู อำเภอนาทวี
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต 3 พบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา
 ตามความต้องการของครู อำเภอนาทวี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต 3 ในภาพรวม
 อยู่ในระดับมาก และดวงสมพร สำราญเจริญ ได้ศึกษาความสัมพันธ์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับ
 ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 อุบลราชธานีเขต 3 พบว่า ผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 อุบลราชธานีเขต 3 มีพฤติกรรมผู้นำในการจัดการศึกษาโดยรวมและรายด้านคือพฤติกรรมผู้นำทาง
 วิชาการและพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ขวัญใจ เกตุอุดม ได้ศึกษาความสัมพันธ์
 ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วน
 จังหวัดชลบุรี พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี
 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีพฤติกรรมผู้นำที่เน้นงานอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องมาจาก
 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานและเน้นความสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด เช่นเดียวกับที่ประยูร
 สุพรรณอ่วม ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับการ
 ดำเนินการประกันคุณภาพภายในจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่าระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
 โรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเมืองสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยัง
 สอดคล้องกับงานวิจัยของประสิทธิ์ สืบพันธ์โกย ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มี
 มาตรฐานคุณภาพนักเรียนแตกต่างกันผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มี
 มาตรฐานคุณภาพนักเรียนแตกต่างกันอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของอุดม อรุณราช
 ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพในสถานศึกษาขั้น ผลการวิจัยพบว่า

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก จะเห็นได้ว่าการบริหารงานโดยที่ผู้บริหารใช้พฤติกรรมผู้นำด้านต่างๆเป็นเครื่องมือในการบริหารงานย่อมเป็นผลดีและมีประโยชน์ต่อสถานศึกษา โดยผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา มีการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ สำหรับการบริหารงาน ใช้ความรู้ความสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น มีความคล่องแคล่วในการใช้กระบวนการทางการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมีการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในหมู่คณะ ลดความกดดันในการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถกำหนดนโยบายรวมทั้งจัดระบบงานของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวม รายด้านและรายข้อ อาจสืบเนื่องมาจากการปฏิรูปการศึกษาที่ปฏิรูประบบการบริหารจัดการจากแบบเดิมที่เน้นการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางไปสู่การบริหารแบบการกระจายอำนาจตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดสาระสำคัญให้ กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ยังคณะกรรมการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษาโดยตรง ประกอบกับการบริหารงานบุคคล เป็นงานที่มีส่วนสำคัญในการจัดระบบในสถานศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาซึ่งตามคู่มือการบริหารงานบุคคลของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ระบุไว้ว่ามีงานสำคัญได้แก่ การบริหารงานบุคคลด้านการรักษาวินัยและการออกจากราชการของบุคลากร ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร และ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มูนิธิเราะห์ เจ๊ะมิง ได้วิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดยะลา ผลการวิจัยพบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร มีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เปี่ยมศิลป์ แสนวันแสง ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาการบริหารงานบุคคล โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร มีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของชาญไชย พิมพ์คำ ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ด้านการพัฒนา บุคลากร มีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3. จากผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน

นั้น เนื่องจากระบบการบริหารงานบุคคลนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารงานในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องใช้กลยุทธ์หลายๆ รูปแบบมาบริหารงานเพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษา โดยผู้บริหารต้องบริหารแบบมุ่งผลงาน พฤติกรรมผู้นำแบบทีม พฤติกรรมผู้นำแบบสาย พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย บ้างเพื่อลดความตึงเครียดในองค์กร กับการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร และ ด้านการรักษาวินัยและการออกจากราชการของบุคลากร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงทำให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องต้องตื่นตัว จึงทำให้พฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์สัมพันธ์ มุ่งการทำงานเป็นทีมและพฤติกรรมแบบตามสบายสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคล ซึ่งดูได้จากความสัมพันธ์ในลักษณะที่คล้อยตามกันในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เบลค (Blake) และ มูตัน (Mouton) ซึ่งได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 5 แบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง พฤติกรรมผู้นำแบบทีม และ พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย เช่นเดียวกันกับ วิล (Wile) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้ครูรักโรงเรียนและสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าปัจจัยที่ทำให้ครูรักโรงเรียนและสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การมีสถานที่ที่มีความสะดวกสบาย มีความสวยงามและมีชีวิตชีวาการมีอุปกรณ์และเครื่องมือในการใช้งานอย่างเพียงพอ การมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนการมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ให้กับหมู่คณะการมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงาน เช่นเดียวกับที่ เอ็ดเวิร์ด (Edward) ได้การศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในรัฐแคลิฟอร์เนียตอนเหนือ พบว่าการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร การพัฒนาบุคลากรโดยการจัดอบรมให้ความรู้ ทั้งหลักการและวิธีการทำงานให้ทันต่อเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าอยู่เสมอและควรมีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร ผู้บริหารต้องสร้างศรัทธาและความจริงใจในการระเบียบวินัยในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทอย่างเหมาะสม ไฮซิงเกอร์ (Heisinger) ได้ศึกษาปัจจัยที่กระตุ้นให้ครูอยากทำงานเพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเองพบว่าปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดคือปัจจัยภายในโดยเรียงลำดับความสำคัญคือปัจจัยความอยากพัฒนาตนเอง ปัจจัยความต้องการทางด้านสังคม ปัจจัยทางด้านร่างกาย ปัจจัยทางด้านสถานภาพ ปัจจัยทางด้านความปลอดภัย สอดคล้องกับอาร์มน์ จินดาพันธ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ กาญจนา เกษร ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้านการตัดสินใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆ ของ

โรงเรียนอย่างเหมาะสม ผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนมีการใช้ข้อมูลข่าวและสารสนเทศเพื่อประกอบการพิจารณาการตัดสินใจและผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ ซึ่งไปในทิศทางเดียวกันกับ ทศพันธ์ ชุ่มชื่น ที่ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่าองค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ พฤติกรรมผู้นำร่วมกัน พฤติกรรมของผู้นำและบทบาทของผู้นำ การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนอยู่ในระดับมากและปานกลาง เรียงลำดับค่ามัธยิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ การวางแผนกำลังคน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การอำนวยการและพัฒนาบุคคลและการสรรหาและคัดเลือกบุคคล และ3) องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กัน ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ พฤติกรรมผู้นำแบบทีม พฤติกรรมผู้นำแบบสาย พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลงานและพฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย ในส่วนของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนนั้นพบว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ ด้านการรักษาวินัยและการออกจากราชการของบุคลากร ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร และด้านการวางแผนอัตรากำลัง เมื่อศึกษาความสอดคล้องกันระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายตามกัน ในระดับปานกลาง การที่โรงเรียนจะมีการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการจัดการศึกษาได้นั้นผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะจึงจะทำให้โรงเรียนมีคุณภาพและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการบริหารงานอย่างมีคุณภาพโดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลที่จะส่งผลต่อการบริหารงานด้านอื่นๆ จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารและการบริหารงานบุคคล เป็นข้อบ่งชี้ให้เห็นลักษณะของการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดีและพฤติกรรมของผู้บริหารนั้นมีผลกับตัวแปรที่เป็นการบริหารงานบุคคลและการปฏิบัติงานของครู

ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยข้างต้น การอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั่วไปและข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะทั่วไป

เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบายเป็นพฤติกรรมผู้นำที่พบน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจึงควรสนใจคนและสนใจงานให้มากขึ้น ลดการมอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน หากจะให้อิสระในการปฏิบัติงานควรมีกำหนดช่วงเวลาการกำกับติดตามให้มากขึ้น อาจจะใช้วิธีให้นำเสนอเป็นกลุ่ม เครื่องครัดกฎระเบียบให้มากขึ้น ควรคำนึงถึงผลสำเร็จในงานที่มอบหมายไปบ้างเพื่อเป็นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานผู้บริหารไม่ควรจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง รวมทั้งเพิ่มความเคร่งครัดในการนำข้อบกพร่องหรือข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไข ควรมีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างในบางโอกาส สนใจความสำคัญต่อการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบ้าง โดยผู้บริหารอาจจะใช้วิธีประชุมเชิงปฏิบัติการพร้อมกันทั้งองค์การ เพื่อเพิ่มความกระตือรือร้นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับตัวผู้บริหารเองด้วย ในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของผู้บริหารนั้น ควรจะมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามงาน กลุ่มคน หรือบริบทที่เกิดขึ้น ควรพิจารณาและประเมินสถานการณ์ว่าควรจะใช้พฤติกรรมในรูปแบบใดในการบริหาร ในตัวผู้บริหารคนนั้นไม่ควรจะมีพฤติกรรมแบบเดียว ควรจะมีพฤติกรรมได้หลากหลายแบบ ขึ้นอยู่กับว่าช่วงเวลานั้นๆเหมาะสมกับพฤติกรรมแบบใด ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะเต็มใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ตระหนักถึงความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และเมื่อเลือกใช้พฤติกรรมนั้นๆ แล้วสามารถทำให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารมีความสำคัญในการบริหารจัดการ จึงต้องให้ความสำคัญกับบทบาทและพฤติกรรมของตน โดยต้องแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา

2. จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการวางแผนอัตรากำลังเป็นด้านที่น้อยที่สุด ดังนั้น การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนจะราบรื่นได้นั้นต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรเพื่อใช้เป็นแนวทางการวางแผน วิเคราะห์ปริมาณงานของสถานศึกษาเพื่อกำหนดแผนอัตรากำลัง จัดทำภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีการจัดทำแผนอัตรากำลังของราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา วางแผนและกำหนดตำแหน่งบุคลากรให้สอดคล้องกับ

กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง จัดทำคู่มือและโครงสร้างการบริหารบุคคลไว้อย่างชัดเจน จัดทำแผนการกำหนดตำแหน่งมุ่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความก้าวหน้าหรือมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น นำเสนอแผนอัตรากำลังให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาเพื่อจัดสรรอัตรากำลังให้เพียงพอ รวมทั้งจัดทำแผนงานบริหารบุคคลของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันพร้อมทั้งมีการประเมินผลแผนบริหารบุคคลอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลเพื่อมุ่งที่จะพัฒนาและดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เนื่องจากงานบริหารงานบุคคลถือเป็นอีกงานที่สำคัญมาก เพราะหากบุคลากรในองค์กรมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ มีความตระหนักถึงภาระงาน มีความเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีความสุขในการทำงาน ไม่ขัดแย้งกับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ไม่รู้สึกว่าจะไม่ได้รับการปฏิบัติด้วยความเท่าเทียมหรือไม่เสมอภาคกันของสมาชิกในองค์กร หากผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร แล้วนั้น เป้าหมาย วิสัยทัศน์ นโยบายต่างๆ ภายในสถานศึกษาย่อมดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

3. จากผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทุกด้านมีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน จึงควรมีการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโดยการให้ผู้บริหารและคณะครูได้มีการศึกษาคูงานจากโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นโรงเรียนที่น่าเชื่อถือและมีคุณภาพเพื่อนำมาพัฒนา ปรับปรุงและจัดทำแผนกลยุทธ์ภายในโรงเรียนตนเองให้สอดคล้อง และบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาพฤติกรรมผู้นำให้เกิดกับบุคลากรทุกคน โดยให้ผลัดเปลี่ยนกันรับผิดชอบหน้าที่ผู้นำในงานด้านต่างๆ เพราะนอกจากจะเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหารแล้วยังเป็นการพัฒนาให้บุคลากรมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำในการทำงานอีกด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตอื่นๆ
3. ควรศึกษาองค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นปัจจัยในการบริหารจัดการองค์กร และสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนทุกขนาด







ที่ อว 8612.2/61

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

13 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สุชาดา สวัสดิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวปิยะพร ปินะกาฬัง รหัสประจำตัว 61252327 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบความอนุเคราะห์
จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา โทร. 08 1876 6097

ศึกษาศาสตร์ 5 M คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ศิลปากร A ตึกวิทยุเป็นอาคารเรียนศิลปากร
ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงสามยุค
T C O U C

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ดร. สุชาดา สวัสดิ์

วุฒิปริญญาเอก (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จากสถาบันการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมราชาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ดร.กำพล วิลयाลัย

วุฒิกการศึกษา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
ตำแหน่งปัจจุบันรองผู้อำนวยการ โรงเรียนเทพศิรินทร์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ดร.ปรดี ประทุมสุวรรณ

วุฒิกการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ค.ด. บริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่งปัจจุบัน รองผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีวัดอัมพรสวรรค์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

นางวาสนา รอดขวัญ

วุฒิกการศึกษา ครุศาสตรบัณฑิต การสอนภาษาไทย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ
ตำแหน่งปัจจุบัน ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนที่ปังกรวิทยาพัฒน์ (ทวีวัฒนา) ในพระราชูปถัมภ์ฯ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

นางสาวเมธวดี กาญจนสรวง

ปริญญาโท ครุศาสตรมหาบัณฑิต

คณะครุศาสตร์ วิชาเอก วิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการโรงเรียนสตรีวัดอัมพรสวรรค์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1



ภาคผนวก ข
หนังสือขอตกลงเครื่องมือ



ที่ อว 8612.2/94

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

22 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีวัดอัมพรสวรรค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 4 ฉบับ

ด้วย นางสาวปิยะพร ปินะกาฬรัง รหัสนักศึกษา 61252327 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา โทร. 08 1876 6097





ที่ อว 8612.2/147

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

3 มีนาคม 2566

เรื่อง ขออนุญาตขอความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ฉบับ

ด้วย นางสาวปิยะพร ปินะกาฬรังษิณี รหัสนักศึกษา 61252327 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงาน ของท่าน โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว เพื่อประกอบการทำ วิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขออนุญาต ขอความช่วยเหลือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สวท

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา โทร. 08 1876 6097

รายชื่อโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

เขตพื้นที่	โรงเรียนในเขตพื้นที่
1. เขตพระนคร	1. โรงเรียนเบญจมราชาลัย 2. โรงเรียนมัธยมวัดมกุฎกษัตริย์ 3. โรงเรียนวัดบวรนิเวศ 4. โรงเรียนวัดราชบพิธ 5. โรงเรียนวัดสังเวช 6. โรงเรียนสตรีวิทยา 7. โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
2. เขตดุสิต	1. โรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร 2. โรงเรียนราชวินิต มัธยม 3. โรงเรียนวัดน้อยนพคุณ 4. โรงเรียนวัดราชาธิวาส
3. เขตปทุมวัน	1. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
4. เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย	1. โรงเรียนเทพศิรินทร์ 2. โรงเรียนวัดสระเกศ 3. โรงเรียนสายปัญญา ในพระบรมราชินูปถัมภ์
5. เขตสัมพันธวงศ์	1. โรงเรียนไตรมิตรวิทยาลัย
6. เขตพญาไท	1. โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย
7. เขตธนบุรี	1. โรงเรียนธนบุรีวรเทพีพาลาร์ักษ์ 2. โรงเรียนมัธยมวัดดาวคอง 3. โรงเรียนวัดอินทาราม 4. โรงเรียนศึกษานารี
8. เขตบางกอกใหญ่	1. โรงเรียนทวีธาภิเศก 2. โรงเรียนฤทธิณรงค์รอน 3. โรงเรียนวัดประดู่ในทรงธรรม

รายชื่อโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 (ต่อ)

เขตพื้นที่	โรงเรียนในเขตพื้นที่
9. เขตตลิ่งชัน	1. โรงเรียนที่ปังกวิทยาพัฒนา (วัดน้อยโน) ในพระราชูปถัมภ์ฯ 2. โรงเรียนมหารณพาราม 3. โรงเรียนโพธิสารพิทยากร 4. โรงเรียนสุวรรณพลับพลาพิทยาคม 5. โรงเรียนอุบลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร (วัดปากน้ำพิทยาคม)
10. เขตบางกอกน้อย	1. โรงเรียนชินอรสวิทยาลัย 2. โรงเรียนมัธยมวัดดุสิตาราม 3. โรงเรียนมัธยมวัดนายโรง 4. โรงเรียนสตรีวัดระฆัง 5. โรงเรียนสวนอนันต์ 6. โรงเรียนสุวรรณารามพิทยาคม
11. เขตบางขุนเทียน	1. โรงเรียนทวีธาภิเศก บางขุนเทียน 2. โรงเรียนพิทยาลงกรณ์พิทยาคม 3. โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางขุนเทียน 4. โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ธนบุรี
12. เขตภาษีเจริญ	1. โรงเรียนวัดนวลนรดิศ 2. โรงเรียนจันทร์ประดิษฐารามพิทยาคม 3. โรงเรียนไชยฉิมพลีพิทยาคม 4. โรงเรียนวัดรางบัว 5. โรงเรียนสตรีวัดอัมพรสวรรค์
13. เขตหนองแขม	1. โรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม
14. เขตราชบุรีบูรณะ	1. โรงเรียนแจรงร้อนวิทยา 2. โรงเรียนบางปะกอกพิทยาคม
15. เขตบางพลัด	1. โรงเรียนวัดบวรมงคล 2. โรงเรียนวิมุตยารามพิทยากร

รายชื่อโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 (ต่อ)

เขตพื้นที่	โรงเรียนในเขตพื้นที่
16. เขตบางซื่อ	1. โรงเรียนราชันนันทาจารย์ (สามเสนวิทยาลัย 2) 2. โรงเรียนโยธินบูรณะ 3. โรงเรียนโยธินบูรณะ 2 (สุวรรณสุทธารามวิทยา) 4. โรงเรียนศิลาจารพิพัฒน์
17. เขตจอมทอง	1. โรงเรียนบางมดวิทยา 2. โรงเรียนมัธยมวัดสิงห์ 3. โรงเรียนวัดราชโอรส
18. เขตราชเทวี	1. โรงเรียนมัธยมสันพิทยา 2. โรงเรียนศรีอยุธยา 3. โรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย
19. เขตบางแค	1. โรงเรียนปัญญาวรคุณ 2. โรงเรียนราชวินิตบางแคปานขำ
20. เขตทวีวัฒนา	1. โรงเรียนที่ปังกวิทยาพัฒนา (ทวีวัฒนา) ในพระราชูปถัมภ์ฯ 2. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา พุทธมณฑล
21. เขตทุ่งครุ	1. โรงเรียนวัดพุทธบูชา 2. โรงเรียนอิสลามวิทยาลัยแห่งประเทศไทย
22. เขตบางบอน	1. โรงเรียนนวลนรดิศวิทยาคม รัชมิ่งคลาภิเษก 2. โรงเรียนศึกษานารีวิทยา



ภาคผนวก ง
ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.971	.973	32

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	126.1286	309.940	.702	.	.971
2	126.3857	308.240	.682	.	.971
3	126.2714	313.708	.701	.	.971
4	126.0286	312.057	.624	.	.971
5	126.4000	305.867	.784	.	.970
6	126.4143	309.753	.566	.	.971
7	126.2429	308.302	.641	.	.971
8	126.4000	306.446	.610	.	.971
9	126.4143	299.724	.806	.	.970
10	126.3857	305.922	.793	.	.970
11	126.3571	304.958	.832	.	.970
12	126.2143	305.678	.762	.	.970
13	126.2000	304.046	.731	.	.970
14	126.3000	305.923	.721	.	.970
15	126.5143	304.282	.714	.	.971
16	126.5714	300.567	.817	.	.970
17	126.3286	308.948	.825	.	.970

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
18	126.4857	309.906	.742	.	.970
19	126.2714	308.751	.621	.	.971
20	126.0000	307.217	.716	.	.970
21	126.1286	309.940	.702	.	.971
22	126.3857	308.240	.682	.	.971
23	126.2714	313.708	.701	.	.971
24	126.0286	312.057	.624	.	.971
25	126.4000	305.867	.784	.	.970
26	126.4143	309.753	.566	.	.971
27	126.2429	308.302	.641	.	.971
28	126.4000	306.446	.610	.	.971
29	126.4143	299.724	.806	.	.970
30	126.3857	305.922	.793	.	.970
31	126.3571	304.958	.832	.	.970
32	126.2143	305.678	.762	.	.970

สรุปผลการตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม
เรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ตัวแปร	ข้อ คำถาม	ผลการพิจารณา					ค่าดัชนี ความสอดคล้อง โดยใช้เทคนิค IOC
		ดร.กำพล วิตยาลัย	ดร.ปรีดี ประทุมสุรรัตน์	ดร. สุชาดา สวัสดิ์	นางวาสนา รอดขวัญ	นางสาวเมธีวดี กาญจนสรวง	
พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X)							
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลงาน (X ₁)	1.1	1	1	1	1	1	1
	1.2	1	1	1	1	1	1
	1.3	1	1	1	1	1	1
	1.4	1	1	1	1	1	1
	1.5	1	1	1	1	1	1
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (X ₂)	2.1	1	1	1	1	1	1
	2.2	1	1	1	1	1	1
	2.3	1	1	1	1	1	1
	2.4	1	1	1	1	1	1
	2.5	1	1	1	1	1	1
พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง (X ₃)	3.1	1	1	1	1	1	1
	3.2	1	1	1	1	1	1
	3.3	1	1	1	1	1	1
	3.4	1	1	1	1	1	1
	3.5	1	1	1	1	1	1

สรุปผลการตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม
เรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อ คำถาม	ผลการพิจารณา					ค่าดัชนี ความสอดคล้อง โดยใช้เทคนิค IOC
		ดร.กำพล วัลย์ลัย	ดร.ปรที ประทุมสุวรรณ	ดร. สุชาติ สวัสดิ์	นางวาสนา รอดขวัญ	นางสาวเมธวดี กาญจนสรวง	
พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา							
พฤติกรรมผู้นำแบบทีม (X ₄)	4.1	1	1	1	1	1	1
	4.2	1	1	1	1	1	1
	4.3	1	1	1	1	1	1
	4.4	1	1	1	1	1	1
	4.5	1	1	1	1	1	1
	4.6	1	1	1	1	1	1
	4.7	1	1	1	1	1	1
พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย (X ₅)	5.1	1	1	1	1	1	1
	5.2	1	1	1	1	1	1
	5.3	1	1	1	1	1	1
	5.4	1	1	1	1	1	1
	5.5	1	1	1	1	1	1
	5.6	1	1	1	1	1	1
	5.7	1	1	1	1	1	1

สรุปผลการตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม
เรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อ คำถาม	ผลการพิจารณา					ค่าดัชนี ความสอดคล้อง โดยใช้เทคนิค IOC
		ดร.กำพล วัลย์ถัย	ดร.ปรปติ ประทุมสุวรรณ	ดร.สุชาติ สวัสดิ์	นางวาสนา รอดขวัญ	นางสาวเมธีวดี กาญจนสรวง	
การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา (Y)							
ด้านการวางแผนอัตรากำลัง (Y ₁)	1.1	1	1	1	1	1	1
	1.2	1	1	1	1	1	1
	1.3	1	1	1	1	1	1
	1.4	1	1	1	1	1	1
	1.5	1	1	1	1	1	1
	1.6	1	1	1	1	1	1
	1.7	1	1	1	1	1	1
	1.8	1	1	1	1	1	1
	1.9	1	1	1	1	1	1
	1.10	1	1	1	1	1	1
ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง บุคลากร (Y ₂)	2.1	1	1	1	1	1	1
	2.2	1	1	1	1	1	1
	2.3	1	1	1	1	1	1
	2.4	1	1	1	1	1	1
	2.5	1	1	1	1	1	1
	2.6	1	1	1	1	1	1
	2.7	1	1	1	1	1	1
	2.8	1	1	1	1	1	1
	2.9	1	1	1	1	1	1
	2.10	1	1	1	1	1	1

สรุปผลการตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม
เรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อ คำถาม	ผลการพิจารณา					ค่ากดัชนี ความสอดคล้อง โดยใช้เทคนิค IOC
		ดร.กำพล วิมลาลัย	ดร.ปรีดี ประทุมสุวรรณ	ดร. สุชาติ สวัสดิ์	นางวาสนา รอดขวัญ	นางสาวเมธีวดี กาญจนสว่าง	
การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา (Y)							
ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานของบุคลากร (Y ₃)	3.1	1	1	1	1	1	1
	3.2	1	1	1	1	1	1
	3.3	1	1	1	1	1	1
	3.4	1	1	1	1	1	1
	3.5	1	1	1	1	1	1
	3.6	1	1	1	1	1	1
	3.7	1	1	1	1	1	1
	3.8	1	1	1	1	1	1
	3.9	1	1	1	1	1	1
	3.10	1	1	1	1	1	1
ด้านการรักษาวินัยและการออกจากราชการของบุคลากร (Y ₄)	4.1	1	1	1	1	1	1
	4.2	1	1	1	1	1	1
	4.3	1	1	1	1	1	1
	4.4	1	1	1	1	1	1
	4.5	1	1	1	1	1	1
	4.6	1	1	1	1	1	1
	4.7	1	1	1	1	1	1
	4.8	1	1	1	1	1	1
	4.9	1	1	1	1	1	1
	4.10	1	1	1	1	1	1



ภาคผนวก จ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้สำหรับผู้บริหารจำนวน 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล

2. แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวมและไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแต่ประการใด ข้อมูลทั้งหมดนี้ จะถูกเก็บไว้เป็นความลับจะไม่เผยแพร่ให้ผู้หนึ่งผู้ใดได้รับรู้ ฉะนั้น ความจริงใจและข้อเท็จจริงในการตอบแบบสอบถามของท่านจะช่วยให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาในอนาคตต่อไป

3. แบบสอบถามนี้ มี 3 ตอน รวม 75 ข้อ กรุณาตอบทุกข้อ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 3 เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 40 ข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวปิยะพร ปินะกาพิง

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร. 081-876-6097

e-mail : pppp.2909@gmail.com

ตอนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
(1)	เพศ () ชาย () หญิง	() 1
(2)	อายุ () 21 - 30 ปี () 31 - 40 ปี () 41 - 50 ปี () 51 - 60 ปี	() 2
(3)	อายุราชการ () น้อยกว่า 10 ปี () 10 - 20 ปี () มากกว่า 20 ปี	() 3
(4)	ตำแหน่งหน้าที่ () ผู้บริหาร () หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล () ครู	() 4
(5)	ระดับการศึกษา () ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก	() 5

ตอนที่ 2

เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่ตรงกับสภาพ
ความเป็นจริงเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ

ข้อที่	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	มีการปฏิบัติระดับ					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
		1	2	3	4	5	
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลงาน							
1	ผู้บริหารมีการควบคุมกำกับติดตามตรวจสอบการดำเนินงานตามนโยบาย						() 6
2	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานชัดเจน						() 7
3	ผู้บริหารมีการออกคำสั่งมอบหมายงานอย่างเคร่งครัด						() 8
4	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน						() 9
5	ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด						() 10
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์							
6	ผู้บริหารมีการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน						() 11
7	ผู้บริหารมีการประสานงานกับผู้ปฏิบัติงาน						() 12
8	ผู้บริหารให้อิสระในการเสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหา						() 13
9	ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรสามารถเข้าถึงได้ง่าย						() 14
10	ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน						() 15
พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง							
11	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเผด็จการ						() 16
12	ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารแก่ผู้ร่วมงาน						() 17
13	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสบายใจและไว้วางใจในการทำงาน						() 18
14	ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค						() 19
15	ผู้บริหารยอมรับผลงานที่เกิดขึ้น ตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลง						() 20

ข้อที่	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	มีการปฏิบัติระดับ					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5	
พฤติกรรมผู้นำแบบทีม							
16	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผนและเสนอแนะในการทำงาน						() 21
11	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อแนวคิดของผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน						() 22
18	ผู้บริหารหลอมรวมแนวคิดของผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นหนึ่งเดียว						() 23
19	ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือหรือวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน						() 24
20	ผู้บริหารจะใช้วิธีการประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาวิธีแก้ไขเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน						() 25
21	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม						() 26
22	ผู้บริหารร่วมชื่นชมผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน						() 27
พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย							
23	ผู้บริหารมอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน						() 28
24	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานอย่างอิสระโดยมีการกำกับติดตามบ้างเป็นบางครั้ง						() 29
25	ผู้บริหารไม่เคร่งครัดกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน						() 30
26	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงผลสำเร็จ						() 31
27	ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น						() 32
28	ผู้บริหารจะปล่อยให้ตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง เมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน						() 33
29	ผู้บริหารไม่ได้เคร่งครัดในการนำข้อบกพร่องหรือข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงาน						() 34
30	ผู้บริหารไม่เน้นประเมินผลปฏิบัติงาน						() 35

ตอนที่ 3

เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ตรงกับสภาพ
ความเป็นจริงเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ

ข้อที่	การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา	มีการปฏิบัติระดับ					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5	
ด้านการวางแผนอัตรากำลัง							
1	มีการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรเพื่อใช้เป็น แนวทางการวางแผน						() 36
2	มีการวิเคราะห์ปริมาณงานของสถานศึกษาเพื่อกำหนดแผน อัตรากำลัง						() 37
3	มีการจัดทำภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา						() 39
4	มีการจัดทำแผนอัตรากำลังของราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา						() 39
5	มีการวางแผนและกำหนดตำแหน่งบุคลากรให้สอดคล้องกับ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง						() 40
6	มีการจัดทำคู่มือและโครงสร้างการบริหารบุคคลไว้อย่าง ชัดเจน						() 41
7	มีการจัดทำแผนการกำหนดตำแหน่งมุ่งให้ข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษามีความก้าวหน้าหรือมีวิทยฐานะที่ สูงขึ้น						() 42
8	มีการนำเสนอแผนอัตรากำลังให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พิจารณา						() 43
9	มีการจัดทำแผนงานบริหารบุคคลของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน						() 44
10	มีการประเมินผลแผนบริหารบุคคลอย่างต่อเนื่อง						() 45

ข้อที่	การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา	มีการปฏิบัติระดับ					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
		1	2	3	4	5	
ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร							
11	มีการกำหนดขั้นตอนในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา						() 46
12	มีการสำรวจและประสานงานกับผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากร						() 47
13	มีการดำเนินการตามขั้นตอนในการสรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา						() 48
14	มีการดำเนินการตามขั้นตอนในการสรรหาบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน						() 49
15	การสรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดำเนินการอย่างไร้ข้อสงสัยสามารถตรวจสอบได้						() 50
16	การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการมีความเหมาะสมและตรงตามความรู้ความสามารถ						() 51
17	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา						() 52
18	การจัดจ้างครูอัตราจ้างเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการของทางราชการ						() 53
19	การโอนย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตรงตามความต้องการของผู้แสดงความประสงค์						() 54
20	การโอนย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา						() 55

ข้อที่	การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา	มีการปฏิบัติระดับ					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5	
ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร							
21	มีการศึกษาความต้องการของบุคลากรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปฏิบัติการเสริมสร้างประสิทธิภาพ						() 56
22	การจัดทำ พัฒนาหลักสูตร คู่มือนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย						() 57
23	มีการปฐมนิเทศข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษาก่อนเข้าปฏิบัติงาน						() 58
24	มีการฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ระหว่างปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและมาตรฐานตำแหน่ง						() 59
25	มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน						() 60
26	การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ครอบคลุมสมรรถนะทุกด้าน เช่น ความรู้ความสามารถ ด้านทักษะ ด้านเจตคติในการปฏิบัติงาน						() 61
27	มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ข้าราชการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพ						() 62
28	มีการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูที่มีผลงานและความดีหรือมีคุณความดี เป็นแบบอย่างที่ดีของสถานศึกษาในรูปแบบต่างๆ						() 63
29	มีการพิจารณาเพื่อเสนอให้มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม						() 64

ข้อที่	การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา	มีการปฏิบัติระดับ					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5	
30	การจัดสวัสดิการของสถานศึกษา มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา						() 65
ด้านการรักษาวินัยและการออกจากราชการของบุคลากร							
31	มีการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวินัยหรือแนวปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา						() 66
32	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการรักษาวินัย						() 67
33	ผู้บริหารสถานศึกษามีการควบคุมดูแลข้าราชการครูในบังคับบัญชาให้ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัยอย่างเหมาะสม						() 68
34	การติดตาม ประเมินผลการพัฒนาวินัย จริยธรรมของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการอย่างเป็นระบบ โปร่งใสยุติธรรม						() 69
35	มีกระบวนการดำเนินการทางวินัย อย่างเป็นระบบ โปร่งใส และยุติธรรม						() 70
36	หากมีกรณีในการดำเนินการทางวินัย คณะกรรมการที่มีหน้าที่รับผิดชอบเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในระเบียบแบบแผนของทางราชการและมีคุณธรรม						() 71
37	มีการส่งเสริมให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวินัยและการรักษาวินัย การอุทธรณ์ร้องทุกข์และระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา						() 72
38	มีการดำเนินการในกรณีที่ข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษามีความประสงค์จะลาออกหรือมีคำสั่งให้ออก เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง						() 73

ข้อที่	การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา	มีการปฏิบัติระดับ					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5	
39	มีการจัดเก็บข้อมูลของผู้ออกรายการอย่างเป็นระบบ และตรวจสอบได้						() 74
40	มีการรายงานผลการดำเนินการทางวินัยหรือการออกรายการ ราชการของบุคลากรทุกกรณีต่อคณะกรรมการสถานศึกษา						() 75





รายการอ้างอิง

Andrew W. Halpin. *Theory and Research in Administration*. New York: Macmillan, 1996.

Angelo Kinichi and Brian Williams. องค์การและการจัดการ *Management 3/E*. แปลโดย กิ่งกาญจน์ วรรณทัศน์ และคณะ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, 2552.

B.L. Garder. "Learning Organization Practice in Public School : A Middle School Case Study." 2003.

Bruke W. W. "Leadership as a Function of the Leader the Follower and the Situation." *Journal of Personality* 20, no. April (1965): 60-81 A.

Davis Eddie L. "The Leadership Behavior of Principals and Their Effect on School Improvement in Effective Urban High School. (Urban School)." *Dussertation Abstracts International* 53, no. June (1993).

Deadra Albert - Green. "Teachers, Parent and Students Perception of Effective School Characteristics of Two Texas Uman Exemplary Open-Enrollment Charter Schools." 2005.

E. B. Flippo. *Personnel Management*. Singapore: McGraw-Hill, 1984.

Edwin B, Flippo. *Principle of Personnel Management*. New York: McGraw Hill., 1984.

Edwin B. Flippo. *Principle of Personnel Management*. New York: McGraw – Hill, 1984.

F. A. Nigro. *Public Personal Administration*. New York: Harper & Row, 1973.

Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein. *Educational Administration: Concepts and Practices*. 6th ed. Belmont, CA: Wadsworth, 2012.

G.L. Immegart. *Leadership and Leader Behavior in Handbook of Research on Education Administration*. New York: Longman, 1988.

Gary Dessler. *Human Resource Management*. 6th ed. Singapore: Prentice Hall Internation, Inc., 1994.

Geraldine Josephine and O'Connor. "A Study of the Leadership Styles and School Climate." <http://proquest.umi.com/pqdweb?>

Heisinger Y.L. *Educational Administration*. New York: McGraw-Hill, 1994.

Jane S. Halonen and John W. Santrock. *Psychology : The Contexts of Behavior*. Michigan: Brown & Benchmark Publishers,, 1996.

- John H. Bernadine. *Human Resource Management an Experiential Approach*. 5th ed. Singapore: Mcgraw-hill, Inc., 2009.
- John W. Best. *Research in Edu*. Englewood cliffs New Jersey: Prentice, 1977.
- Joseph Blasé and Peggy C. Kirby. *Bringing out the Best in Teachers: What Effective Principles Do*. New Orleans: A Saga Publications Company, 2000.
- Judy R. Pantelides. "An Exploration of the Relationship between Specific Instrutional Leadership Behavior of Elementary Principals and Student Achievement, 12 ". *Dissertation Abstracts International* 52 no. 12 (September) (1991): 503.
- L. Appley. "Organizing for Personnel Administration." *Public Personnel Review* 3 (1942): 100.
- Lee J. Cronbach. *Essentials of Psychological Testing*. 3 ed ed. New York: Harper & Row Publisher, 1974.
- Maeshall S. Smith. " Effective School a Review." *The Elementary School Journal* (1983): 427-52.
- Reddy R. Jayaprakash. *Personnel Management*. India: S.B. Nangia, 2004.
- Robert Blake and Jane S. Mouton. *The Managerial Grid*. Houston: Texas : Gulf Publishing, 1964.
- Robert L. Mathis and John H. Jackson. *Human Resource Management*. 12th ed. Cincinnati, Ohio: Thomson South-Western Pub, 2008.
- Robert R. Blake and Jane S. Mouton. *Managerial Grid : Leadership Styles for Achieving Production through People*. 1991.
- Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." *Journal for Education and Psychological measurement* 3, no. (November) (1970): 608.
- Rutter anlu Woods'D.' and Orlik' S. *Schook Review and Inspection*. London: Biddles Ltd. Guildford and King's Lynn, 1990.
- Scott Edward. "Northen Caifornia School Superintendents, Perceptions Regarding Conflicts with Board Merber in the Area of Human Resource Administration." 2001.
- Stephen Dinham. "Principle Leadership for Outstanding Educational Outcomes ". *Journal of Educational Administration* 43, no. 4 (April) (2005): 338-56.

- Susan E. Jackson & Randall S. Schuler and S. Werner. *Managing Human Resources*. 10th ed. Mason, OH: South-western Cengage Learning, 2009.
- Ward King Steohen. "Effective Leadership For Quality Achievement and Organizational Learning Dissertation 2002 Portland State University."
<http://www.lib.umi.com/dissertation/fullcit/3058143>.
- Wayne R. Mondy. "In Association with Judy Bandy Mondy," *Human Resource Management*. 10th ed. Upper Saddle River. N. J.: Pearson Prentice Hall, 2008.
- Wayne R. Mondy and Robert M. Noe. *Satisfaction in the White Collar Job*. Michigan: University of Michigan Press, 1996.
- Wile Kimball. *Supervisor for Better School*. New Jersey: Prentice Hall, 1983.
- William B. Castetter. *The Human Resource Function in Educational Administration*. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- เจษฎา ประสิทธิ์ดำรง. "พฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร." 2556.
- เปี่ยมศิลป์ แสนวันแสง. "การพัฒนางานบริหารงานบุคคล โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24." 2564.
- เรวัตร์ ชัยจำรัส. "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานเป็นทีมในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษา อำเภอท่าคันโท สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2." 2555.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. "แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในสาขาวิชาศึกษาศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช." <http://www.suthep.ricr.ac.th/chapter1.doc>.
- กระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2556.
- กาญจนา เกษร. "ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1." 2555.
- กิติมา ปรีดีลิก. ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คณะกรรมการพิมพ์, 2559.
- ขวัญใจ เกตุอุดม. "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี." 2554.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2 ed. กรุงเทพฯ: วี.พรินท์, 2556.
- จิตติมา อัครจิตพิงศ์. "การจัดการทรัพยากรมนุษย์." In เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 3562402

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พระนครศรีอยุธยา, 2556.

ชาญชัย พิมพ์คำ. "ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ." 2558.

ดวงสมพร สำราญเจริญ. ความสัมพันธ์พฤติกรรมของผู้บริหารกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี 1. การบริหารการศึกษา.
อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2558.

ดุขฎี ศรีจำปา. "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบ ดูแลช่วยเหลือ
นักเรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1."
2557.

ถาวร ยมรัตน์. "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับกระบวนการบริหารงานของ ผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2." 2556.

ทัศน์ันท์ ชุ่มชื่น. "องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชน
ในกรุงเทพมหานคร." 2554.

ธีราพร ขยันการ. "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงาน ตามการรับรู้
ของครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2." 2556.

บุญปลูก ทองกล่อม. "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา." 2555.

ประยูร สุพรรณอ่วม. "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับการ
ดำเนินงานการประกันคุณภาพภายใน จังหวัดสมุทรสงคราม." 2560.

ประสิทธิ์ สืบพันธ์ไทย. "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีมาตรฐานคุณภาพนักเรียนแตกต่างกัน."
2560.

ปวีณนุช ไวทยานนท์. "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากลุ่มเครือข่าย บ้านค่าย สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1." 2556.

พนม พงษ์ไพบูลย์. "การศึกษาคือปัจจัยที่ 5 แห่งชีวิต."

<http://it.kmutnb.ac.th/thai/readnews.asp?id=501>.

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ : *Life Model*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคม,
2556.

ภาณุวัฒน์ ศิวะสกุลราช. หน่วยที่ 1 : แนวคิดพื้นฐานพฤติกรรมมนุษย์พฤติกรรมกับการพัฒนาตน.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2555.

ภารดี อนันต์นาวิ. หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4 ed. ชลบุรี: มนต์รี,

2555.

มูนี่เราะห์ เจ๊ะมิง. "การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัด

สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา." 2559.

วิภาส ทองสุทธิ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: อินทภาษ, 2556.

สมยศ นาวิการ. "การบริหารและพฤติกรรมองค์การ."

<https://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/behavioral-theories.htm>.

สัมมา ธรณีธย์. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2 ed. กรุงเทพมหานคร: แอล. ที. เพรส จำกัด, 2556.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. "พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553."

http://media.wix.com/ugd/2cef27_c7c9894bd94e7b6e42e48f128de37069.pdf, 2.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570). กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ, 2565.

———. คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553.

กรุงเทพมหานคร: สไตส์ครีเอทีฟเฮ้าส์ จำกัด, 2553.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). "ผลการประเมินคุณภาพภายนอก : บทสรุปสำหรับผู้บริหาร."

<http://www.onesqa.or.th/onesqa/th/Report/index.php>.

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ. คู่มือการบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ, 2565.

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ กระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการ, 2565.

สำราญ แสงจันทร์. ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามความต้องการของครูอำเภอนาทวีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต 3. การบริหารการศึกษา. สงขลา: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยทักษิณ, 2558.

สุภาพร สวัสดิ์ศิริศาสนันท์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. จันทบุรี: คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2555.

สุภิญญา เลิศสุทธิ. "การศึกษาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้นำสถานศึกษา : Leadership Qualities

of School Administrators." <http://slertlit.blogspot.com/2012/05/leadership-qualities-of-school.html>.

หวน พินธุพันธ์. นักบริหารมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2560.

อนิวัช แก้วจำนง. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. สงขลา: โรงพิมพ์นำศิลป์โฆษณา, 2552.

อรุณ รักธรรม. พฤติกรรมการบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2560.

อัมพร ศรีอินทร์. "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนวัดนินสุขาราม." 2557.

อารมณ จินดาพันธ์. "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน." วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (2558).

อุดม อรุณราช. "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ปรัชญาคุณภิวัตน์จิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร." 2560.





ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาวปิยะพร ปินะกาฬัง

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2548

สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี วิชาเอก

เทคโนโลยีชีวภาพ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

พ.ศ. 2555

สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท วิชาชีวเคมี

นครราชสีมา

