

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.4 องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. การบริหารงานบุคคล
 - 3.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
 - 3.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
 - 3.3 หลักการบริหารงานบุคคล
 - 3.4 ขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานบุคคล
4. บริบทโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 3
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ หรือ Leadership เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง สำหรับความสำเร็จของผู้นำหรือผู้บริหาร ภาวะผู้นำได้รับความสนใจ และได้มีการศึกษามาเป็นเวลานาน ซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษา ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายความหมาย ดังนี้

วรกาญญาพิไล แกระหัน (2550, หน้า 19) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพล อำนาจหน้าที่ และพลังอำนาจที่มีอยู่ เพื่อดำเนินงานในหน้าที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

รัศมี เจริญรัตน์ (2551, หน้า 29) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือการมีกระบวนการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มคน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ โดยใช้อำนาจหน้าที่ การจูงใจ ความสัมพันธ์ และสถานการณ์ ผลสำเร็จจากประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ยงยุทธ เกษสาคร (2552, หน้า 40) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกัน ให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือทางซำก็ได้ ฉะนั้น ไม่ว่าจะคนนั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าใจร แต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น ซึ่งมีลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบต่างๆ กัน

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 282) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการใช้ศิลปะ อิทธิพล อำนาจหน้าที่ และพลังอำนาจที่มีอยู่เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดำเนินงานในหน้าที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

จิตรา ททรัพย์โสสม (2556, หน้า 16) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจ และอิทธิพลในการโน้มน้าวให้บุคคลปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

ภาวีนี นิลอ่อนดำ (2556, หน้า 24) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งสามารถใช้กระบวนการอิทธิพลทางสังคมต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การ ซึ่งเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ฐิตารีย์ ภูษามคม (2557, หน้า 32) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจและมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งผู้นำแสดงให้เห็นการจัดการหรือการทำงาน โดยการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือการเปลี่ยนแปลงความพยายามของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นชาวปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

สุกัลยา ภัคดีกุล (2557, หน้า 15) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการผลักดันให้กิจกรรม หรือภารกิจของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้ โดยที่ผู้นำต้องเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน และต่อความพึงพอใจของสมาชิกในกลุ่ม

Bass (1985 อ้างถึงใน เบญจวรรณ ผินสุ, 2558, หน้า 12) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติงาน ผู้ตามต้องได้รับผลเกินเป้าหมายที่กำหนด

จากความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคล ที่จะใช้ศิลปะ อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลในการโน้มน้าวใจบุคคล เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้
สุนทร วงศ์ไวยวรรณ และ เสน่ห์ จัยโต (2545, หน้า 43 อ้างถึงใน ปังกร หัสดีธรรม, 2554, หน้า 22-23) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน 4 ประการ ดังนี้

1) เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวคือ แม้ผู้บริหารจะมีความรู้ และประสบการณ์ต่างๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ ความสามารถดังกล่าว มักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้ หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ด้านตัวผู้บริหารจะทำงานทั้งหลายเองเพียงคนเดียวก็เป็นการเสียวิสัยที่จะทำได้ ผลลัพธ์ก็คืองานต่างๆ ที่ค้างค้ำไม่เสร็จทันเวลา ตามกำหนด ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าผู้บริหารควรมีความรู้ ความสามารถควบคู่กับภาวะผู้นำ จะเป็นพาหะที่พาความรู้ความสามารถในตัวผู้บริหารออกมาใช้ทำ ประโยชน์ให้แก่องค์กร ทั้งสองต้องพึ่งพาอาศัยกันจึงทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2) ช่วยกันประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วย บุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากจะน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลายๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์กร สิ่งหนึ่งที่มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้น คือ ความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหาร หน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว ก็มักจะสามารประสานหรือบรรเทา ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัด เชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3) ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถ ให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่าง เพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจ และทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคลากรได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ คือ ผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำเป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่ หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขัน หรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาวะเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่างๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขัน ดังกล่าว ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหาร จึงเป็นเสาหลักอันสำคัญให้สมาชิกของหน่วยงาน ยึดเหนี่ยวพึ่งพิงและร่วมมือช่วยเหลือกันให้ หน่วยงานอยู่รอดปลอดภัย

ปัทมกร หัสดีธรรม (2554, หน้า 24–25) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำ คือ ผู้นำองค์การสามารถใช้ภาวะผู้นำเป็นพลังร่วมให้เกิดการร่วมมือร่วมใจไปสู่ การเปลี่ยนแปลง ประสานให้ความสะดวก ติดต่อดูแล ให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือ รับผิดชอบแทนหน่วยงานนั้นๆ หรือเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก สัญลักษณ์ ของกลุ่มให้เกิดพลังในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ทั้งยังสามารถใช้ นวัตกรรมใหม่ๆ เป็นเครื่องมือในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมีได้ ความเชื่อมั่น ความนับถือ สร้างขวัญและกำลังใจ ความอบอุ่นในการร่วมทีมที่กลุ่มดำเนิน กิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายและเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงาน

เบญจภรณ์ ผินสุ่ (2558, หน้า 14) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการ เพราะจะทำให้มี การปฏิบัติที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุเป้าหมาย องค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ หรือเอกชน ไม่ว่าจะในระดับโลก ระดับชาติหรือระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำล้วนมี ความสำคัญเพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ในภาวะวิกฤตของระบบราชการ ที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วนต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหา อย่างกล้าหาญอดทนและต่อเนื่อง สามารถสร้างความมั่นใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในองค์กร และทำให้การทำงานของระบบราชการสามารถเดินไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญในการเสริมสร้างพลังร่วมให้เกิดการร่วมมือร่วมใจไปสู่ การเปลี่ยนแปลง ประสานให้ความสะดวก ติดต่อดูแล ให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือ รับผิดชอบแทนหน่วยงานนั้นๆ หรือเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมีได้ความเชื่อมั่น ความนับถือ สร้างขวัญและกำลังใจ ความอบอุ่น ในการร่วมทีมที่กลุ่มดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายและเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) มีชื่อเรียกเป็น ภาษาไทย ที่พบโดยทั่วไปได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำปฏิรูปภาวะผู้นำ ปวีรบรรต และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับการวิจัยนี้ขอใช้คำว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง นักการศึกษาและนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

วรกัญญาพิไล แกระหัน (2550, หน้า 20) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงพลังแห่งความ มุ่งมั่น จริงจัง จริงใจ เต็มศักยภาพของแต่ละคน มุ่งหวังให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับสูง

จิตรา ททรัพย์โธม (2556, หน้า 19) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่สามารถนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติ การริเริ่ม และความรวดเร็วในการดำเนินงานของผู้ตามให้มีวุฒิภาวะที่สมบูรณ์ โดย ถ่ายทอด โน้มน้าวความคิด ประสบการณ์และกระตุ้นทางความคิดต่างๆ ให้กับผู้ตามอย่าง เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ตามทำงานเกินกว่าเป้าหมายที่ต้องการทั้งยังก่อให้เกิด ประโยชน์ขึ้นอีกด้วย

ภาวิณี นิลอ่อนดำ (2556, หน้า 27) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำและกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตาม ต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรม และแรงจูงใจให้สูงขึ้นโดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจ ผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ ผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือเป็น ตัวอย่างในการปฏิบัติงานแก่ผู้ตาม ตลอดจนการเพิ่มอำนาจ เพิ่มพลังอำนาจ และให้ ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่ผู้ตาม

สุรพล บุญมีทองอยู่ (2556, หน้า 45) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับที่คาดหวังโดยจะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ จงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์การ โดยใช้แรงจูงใจ โน้มน้าวความคิดให้ผู้ร่วมงานอยาก เปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องความเชื่อ ทศนคติ การริเริ่มและความรวดเร็วในการดำเนินงานและ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ประกอบด้วยการสร้างแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงาน การ กระตุ้นการใช้ปัญญาแก่ผู้ร่วมงาน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ร่วมงาน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้บริหารและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ฐิตารีย์ ภูขามคม (2557, หน้า 34) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถเปลี่ยนทัศนคติและพัฒนา

ความสามารถของผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มอย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ

สุกัลยา ภัคดีกุล (2557, หน้า 15) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกโดยใช้วิธีการต่างๆ เพื่อเป็นการเกลี้ยกล่อม โน้มน้าวจิตใจ และกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความตระหนัก และมองเห็นความสำคัญของงานมากกว่าประโยชน์ของตนเอง และสามารถทำกิจกรรมของกลุ่มร่วมกับบุคคลในองค์การได้เพื่อให้ดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตามเป้าหมายที่กำหนด

วราภรณ์ สุบรรณ (2557, หน้า 22) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงาน รู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์มีความจงรักภักดี และเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน มองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

อุมาวดี เหล่าอรรค (2557, หน้า 36) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นในการบริหารหรือการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความต้องการและมีความพึงพอใจที่มีอยู่ โดยจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษาเกิดเป็นความภาคภูมิใจในตนเอง ผู้บริหารต้องแสดงวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ กล้าเผชิญความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย และสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความสามารถในติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

จากนักการศึกษาและนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้ตาม สามารถที่จะเปลี่ยน

ทัศนคติและพัฒนาความสามารถผู้ตาม ให้มีความตระหนักและมองเห็นความสำคัญของงานมากกว่าประโยชน์ของตนเอง ทำให้ผู้ตามทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มอย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

นิตา วงษ์สุวรรณ (2556, หน้า 22) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญองค์การที่ประสบความสำเร็จ มีลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จ คือ การมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงได้มีการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลต่อองค์กรเสมอมา

เบญจภรณ์ ผินสุ (2558, หน้า 14) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรู้ ทักษะและความสามารถในการแปลงแนวความคิดและกลยุทธ์ของโครงการให้เป็นแผนปฏิบัติงาน และการดำเนินงานที่สร้างผลงานที่เป็นรูปธรรม

จากความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารถือเป็นบุคคลที่สำคัญในการเชื่อมโยงกับบุคลากรระดับปฏิบัติการในสถานศึกษา เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร และนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมีเบอร์น และแบส เป็น 2 ท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้มีคุณธรรม

และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบัน (ชนิดา วงศ์เพชร, 2555, หน้า 12)

3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (1978 อ้างถึงใน ชนิดา วงศ์เพชร, 2555, หน้า 14) เป็นคนแรกที่นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งได้มาจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำทางการเมืองในทัศนะของเบอร์น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำกับผู้ตามต่างส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับจริยธรรมและการจูงใจให้สูงขึ้นโดยผู้นำเหล่านี้จะแสวงหาวิธียกระดับจิตสำนึกของผู้ตามด้วยการทำให้ผู้ตามมีค่านิยมเชิงอุดมคติและค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น ความมีเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบ ความมีใจเมตตากรุณา ต่อเพื่อนมนุษย์และไม่ให้เกิดอารมณ์และจิตใจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความอิจฉาหรือความเกลียดชัง เป็นต้น ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้เองจะทำให้ผู้ตามค่อยๆ ยกกระดับตัวตนของตนเองจากตนที่เป็นอยู่ทุกวัน (Everyday self) ไปสู่ตนที่ดีขึ้น (Better self) เบอร์นมีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์การในทุกๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีความสัมพันธ์กัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ เบอร์นให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะให้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้น ของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือ

ค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ต แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985, p 46 อ้างถึงใน เจริญจิตร คงเพชรศรี, 2555 หน้า 19-20) พัฒนาทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อจากเบอธน์ โดยได้เสนอเป้าหมายของความ ต้องการ ในการเปลี่ยนแปลงแบบผู้นำนี้ว่า เพื่อเพิ่มปริมาณและคุณภาพของการปฏิบัติงานขององค์การ แบบสลับแนวคิดเบอธน์ที่ว่าผลลัพธ์ของภาวะผู้นำ คือการเปลี่ยนระดับ ความต้องการของผู้ตาม ความต้องการของผู้ตามจะถูกยกขึ้นจากความต้องการระดับต่ำที่เกี่ยวกับความมั่นคงและความเป็นที่พอใจไปสู่ความต้องการระดับสูง เพื่อการยอมรับความสำเร็จและการทำตามที่ตนเองปรารถนา ซึ่งระดับของการเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำ ถ้าแบบผู้นำ แลกเปลี่ยน ความต้องการของผู้ตามจะบรรลุได้ด้วยระดับต่ำ แต่การเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงต้องเป็นแบบผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งแบบสลับได้อธิบายถึงลักษณะของผู้นำทั้ง 2 ประเภทนี้ว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะกำหนดความต้องการที่ต้องการได้รับความสำเร็จ เมื่อผู้ตามทำได้ก็จะได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลตามสัญญา ซึ่งผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะดังนี้ 1) รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงานของเขา และพยายามให้ผู้อื่นได้รับสิ่งที่ต้องการเท่าที่การปฏิบัติงานของผู้ตามได้ผลตามมาตรฐาน 2) เป็นการแลกเปลี่ยนรางวัลและการสัญญาที่จะให้รางวัลสำหรับความพยายามของผู้ตาม และ 3) ตอบสนองความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้ตามโดยทันที ถ้าผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามที่ผู้นำต้องการหรือทำงานนั้นสำเร็จ สำหรับผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่อง ยอมรับและรักดีต่อผู้นำ นอกจากนั้นผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ดังนี้ 1) ยกย่องระดับของความตระหนัก ความสำนึก และความผูกพันของผู้ตาม ให้ตระหนักถึงความสำเร็จและคุณค่าของผลการปฏิบัติงานและวิธีการที่จะช่วยให้การทำงานสำเร็จ 2) ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจาก

ความสนใจในตนเองหรือการมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนตัวมาเป็นการทำงาน เพื่อประโยชน์ของทีมงาน องค์การหรือสังคมส่วนรวม 3) เปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตามและขยายขอบเขตความต้องการของผู้ตามให้มากขึ้นกว่าเดิม โดยการกระตุ้นจิตใจ กระตุ้นโดยใช้สติปัญญา การท้าทาย และการมีวิสัยทัศน์มุ่งตรงไปที่การพัฒนา ทำให้การปฏิบัติงานไปสูงกว่าผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้จะเปลี่ยนแปลงปัจเจกบุคคลและองค์การไปสู่ความสำเร็จแบบอธิบายกระบวนการเปลี่ยนของผู้นำการแลกเปลี่ยนว่าเหมือนกับทฤษฎีความคาดหวังของรุม ซึ่งเป็นพลังที่บุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน โดยที่ความพยายามของคนในการบรรลุความต้องการของผลที่ออกมาขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย คือ 1) ความมั่นใจหรือความคาดหวังที่ว่าผลที่ออกมา สามารถจะได้รับความสำเร็จโดยวิธีการปฏิบัติงานของเขา และ 2) คุณค่าของผลที่ออกมาต้องเปลี่ยนเป็นความต้องการ ซึ่งความคาดหวังในความพยายามจะเปลี่ยนไปสู่ความคาดหวังในการปฏิบัติงาน ผู้นำการแลกเปลี่ยนต้องตระหนักถึงบทบาทของผู้ตามว่ากระทำการเพื่อบรรลุผลที่ออกมาตามความต้องการของผู้ตาม ผู้นำต้องมีความชัดเจนในบทบาทและสร้างความชัดเจนให้ผู้ตามมั่นใจที่จะพบวัตถุประสงค์ของผู้ตาม โดยที่ผู้นำต้องรู้ว่าผู้ตามต้องการอะไร และตั้งใจสร้างความพอใจความต้องการที่สูงกว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถยกระดับความต้องการและความสำนึกของผู้ตามให้สูงขึ้น ทำให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ออกมา ตลอดจนวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จ ผู้นำจะจูงใจผู้ตามให้ตระหนักถึงประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การ การเพิ่มความตระหนักและปลุกเร้า ความต้องการในระดับที่สูงกว่าซึ่งพ้นจากความสนใจในผลประโยชน์ส่วนตัว ไปสู่วัตถุประสงค์และภารกิจขององค์การจะสามารถสร้างความพยายามและความมั่นใจได้มากกว่าปกติ ระดับของความพยายามนี้จะนอกเหนือจากความคาดหวัง ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้มีระดับความต้องการที่สูงขึ้น ผู้นำจะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูง และตั้งใจให้ผู้ตามถึงมาตรฐานนั้น

Bass (1985: 13 อ้างถึงใน เจริญจิตร คงเพชรศรี, 2555 หน้า 21)

ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพในองค์การ และชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และการแลกเปลี่ยน (Transaction) แบบสนิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยการยกระดับความต้องการ

ของผู้ตาม หรือโดยการชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์การมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก แบบสเห็นว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความ เป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ แบบสเห็นว่าความมีบารมี มีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอ สำหรับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Interaction Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualize Consideration) และการ สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกันสร้างบารมีเป็น องค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสาน เหล่านี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่จะเพิ่มพลังและยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะ ทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำและสร้างความจงรักภักดี มากกว่าความ ผูกพันในด้านแนวความคิด แบบสให้นิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า เบอร์น โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการ ทำงานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อการให้รางวัลตอบแทน และแบบสยังมองภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่ เกิดขึ้นแยกจากกัน แบบสยังมองว่า ในผู้นำคนเดียวกันอาจจะใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ใน สถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994, pp 2-6 อ้างถึงใน เจริญจิตร คงเพชรศรี, 2555, หน้า 22-24) ได้เสนอโมเดล ภาวะผู้นำแบบ เต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (No Leadership Behavior) ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายาม

ของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถ
 ของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้
 ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลกว่า
 ความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำ
 มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ

2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัล หรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม
 ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรง ตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงาน
 ตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่น
 ที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่ง
 ที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการ
 และรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้
 ผู้ตามเข้าใจบทบาทรวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตาม
 ต้องการทำอะไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่า
 ความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมาย
 อย่างไร

3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF)

หรือพฤติกรรม ความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มี
 ความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน
 ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจ
 ขององค์การ ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

4. องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass and Avolio,
 1999, pp 9-32 อ้างถึงใน กระบวนศึกษาศึกษา, 2550, หน้า 8-11) นั้น มี 4 องค์ประกอบ
 หรือ 4Is ประกอบด้วย

4.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้กล่าวถึงของการมีอิทธิพล
 เชิงอุดมการณ์ไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 16) ให้ความหมายว่า การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะอันนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยให้สร้างความรู้เป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550, หน้า 11) ให้ความหมายของการการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นการบริหารงานในโรงเรียนเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ร่วมงานมีความศรัทธาและนับถือ และทุ่มเทปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง กำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และแก้ปัญหาข้อขัดแย้งภายในใจ เป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้ร่วมงานนำมาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ การบริหารงานเป็นที่ประทับใจ กำหนดเป้าหมายการทำงานชัดเจน และมีมาตรฐานในการทำงานสูง

Bass (1999, pp 31 อ้างถึงใน ภาณุวัฒน์ โทมณี, 2555, หน้า 18) ให้ความหมาย ความเสน่ห์หา หรือเรียกอีกอย่างหนึ่ง อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma leadership or idealized influence : CL or II) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำ

แบบเปลี่ยนสภาพจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อพันธกิจแก่ผู้ตาม โดยสาระแล้ว องค์ประกอบด้านความเสน่ห์หาบ่งบอกถึงการมีความสามารถพิเศษของบุคคลซึ่งจะส่งผลให้ ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่บุคคลนั้นกำหนดไว้

Bass and Avolio (1994, pp 19 อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 8) ให้ความหมายของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน พยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ร่วมงานจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรม และ จริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ร่วมงานทำให้ผู้ร่วมงาน รู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ร่วมงานจะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

จากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ สรุปได้ว่า เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารกระทำตนเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน โดยผู้บริหารต้องมีพฤติกรรม ดังนี้

ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้บริหารเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้บริหารจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้บริหารจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้บริหาร โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้บริหารแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

4.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ดังนี้

ชนิษฐา อุณีวิเศษ (2550, หน้า 11) ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นการบริหารงานในโรงเรียน เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อทำงาน เห็นความสำคัญที่จะช่วยพัฒนาส่วนรวมและสังคม เป็นผลให้เกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้น โดยผู้บริหารโรงเรียนใช้คำพูด สัญลักษณ์หรือจินตนาการชักชวนให้เข้าใจความหมาย และมีความรู้สึกที่เห็นว่าภารกิจที่จะต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ

Bass (1999, pp 10-11 อ้างถึงใน ภาณุวัฒน์ โทมณี, 2555, หน้า 18-19) ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้าม

ผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

Bass and Avolio (1994, pp 2-6 อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 9) ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ช่วยให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

จากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจสรุปได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาผ่านพฤติกรรมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจภายใน มีการวางเป้าหมายในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสร้างเจตคติที่ดี

4.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ดังนี้

ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550, หน้า 28) ให้ความหมายของการกระตุ้นปัญญา หมายถึง การทำให้ผู้อื่นตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหา และวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด การกระตุ้นปัญญานั้นทำให้ผู้ตามเกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจและสามารถใช้ดุลยพินิจในการมองปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ตลอดจนวิธีการแก้ไขปัญหาโดยผู้ตามจะเกิดความคิด ก่อนลงมือปฏิบัติ

Bass (1999, pp 12-13 อ้างถึงใน ภาณุวัฒน์ โทมณี, 2555, หน้า 19) ให้ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิธีทางใหม่แบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

Bass and Avolio (1994, pp 2-6 อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 10) ให้ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดและเหตุผล และ

ไม่วิพากษ์วิจารณ์แม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ร่วมงาน รู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการ แก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ร่วมงานจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

จากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาสรุปได้ว่า การกระตุ้นจากผู้บริหารส่งผ่านไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองการแก้ปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ๆ ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้บริหารพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน และการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4.4 ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

นักวิชาการและนักการศึกษาให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ดังนี้

Bass (1999, pp 14 อ้างถึงใน ภาณุวัฒน์ โทมณี, 2555, หน้า 19-20) ให้ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration : IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมี

การปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไมู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

Bass and Avolio (1994, pp 2-6 อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 10) ให้ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นที่ปรึกษาของผู้ร่วมงานแต่ละคนเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า มีการติดต่อสื่อสารสองทางมีการจัดการโดยการเดินดูรอบ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัวใส่ใจต่อความกังวลของผู้ร่วมงาน ผู้นำจะรับฟังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะมีการมอบหมายงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะคอยดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือให้

ผู้ร่วมงานก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยผู้ร่วมงานไม่รู้สึกรู้ว่ากำลังถูกตรวจสอบจากผู้นำ

จากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการดำเนินถึงปัจเจกบุคคล สรุปได้ว่า การดำเนินถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงของผู้ร่วมงานแต่ละคนเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีการติดต่อสื่อสารสองทาง มีการจัดการโดยการเดินดูรอบ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัวใส่ใจต่อความกังวลของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจะรับฟังผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจะมีการมอบหมายงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้บริหารคอยดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ โดยผู้ร่วมงานไม่รู้สึกรู้ว่ากำลังถูกตรวจสอบจากบริหาร

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของBoss และ Avolio สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมผู้บริหารแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความต้องการและมีความพึงพอใจจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร 2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างสูง สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม 3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นถึงวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่าๆ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ 4) การดำเนินถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการทำงานโดยดำเนินถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นพี่เลี้ยง ให้คำแนะนำและส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกรู้ว่าเป็นกำลังถูกตรวจสอบ

การบริหารงานบุคคล

1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล

ทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด คือ คน ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญถ้ามีกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมแก่หน้าที่การงาน และมีการจัดการที่ดีแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ได้รับผลดีและประหยัดทรัพยากรย่อมเป็นการง่ายขึ้น นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2552, หน้า 57) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การหาทางใช้คนที่อยู่ร่วมกันในองค์กรนั้นๆ ให้ทำงานได้ผลดีที่สุด ลีนเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็สามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ความร่วมมือและทำงานร่วมกับผู้บริหาร เพื่อให้งานขององค์กรนั้นๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

วิบูรณ์ สิงห์คราม (2553, หน้า 22) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร นับตั้งแต่การให้ได้มาซึ่งบุคลากรมาปฏิบัติงาน จนถึงที่สุดที่การให้พ้นจากงานเพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายขององค์กรมากที่สุด

หนูพร สุภาชาติ (2552, หน้า 19) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ต้องการของหน่วยงาน การบำรุงรักษา การพัฒนาตลอดจนการให้พ้นจากงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยความพึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน

จอมพงศ์ มงคลวานิช (2555, หน้า 76) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถดำรงตนในสังคมได้ อย่างมีความสุขในอนาคต

นิตยา วะชุม (2556, หน้า 16) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน การบำรุงรักษา

การพัฒนา ตลอดจนให้พ้นจากงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยความพึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน

ภพกมล มุขศรี (2556, หน้า 27) ให้ความหมายว่า บริหารงานบุคคล หมายถึง ระดับการดำเนินงานที่เกี่ยวกับงานบุคคล การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา และบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการ ประเมินวิทยฐานะ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและ จรรยาบรรณ วิชาชีพ และการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

Flippo (1980, p 5 อ้างถึงใน ภพกมล มุขศรี, 2556, หน้า 27)

ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมในกระบวนการดูแล การพัฒนา การตอบแทนบุคคล การบูรณาการ การบำรุงรักษา และการบรรจุบุคคลเพื่อให้บุคคลแต่ละคนได้บรรลุ เป้าหมายที่ตนวางไว้เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์การ และเหมาะสมกับเป้าหมาย ของสังคมเป็น ส่วนรวมด้วย

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหาร งานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุม ในกระบวนการดูแล การพัฒนา การตอบแทนบุคคล การบูรณาการ การบำรุงรักษา และการบรรจุบุคคลเพื่อให้บุคคลแต่ละคนได้บรรลุ เป้าหมายที่ตนวางไว้เหมาะสม กับเป้าหมายขององค์การ

2. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหาร งานบุคคล ดังนี้

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2551, หน้า 1-2) กล่าวถึงความสำคัญ ของการบริหารงานบุคคลว่า มนุษย์เป็นผู้มีความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์อยู่ใน ตัวเอง หน้าที่หลักของผู้บริหารจึงเป็นการนำศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยการสร้าง บรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมให้กำลังใจ และพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งกระตุ้นให้มีการเพิ่มพูน ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

ภารดี อนันต์นาวิ (2552, หน้า 297) กล่าวถึงความสำคัญ ของการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1) เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้องรวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

2) เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึก ในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3) เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงาน เต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ

4) เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงาน ได้ตาม มาตรฐานวิชาชีพได้รับยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ภพกมล มุขศรี (2556, หน้า 30) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหาร งานบุคคลว่า มีความสำคัญอย่างมาก การบริหารงานด้านบุคลากรเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ องค์การสามารถดำเนินการ โดยการนำศักยภาพของทรัพยากร มนุษย์ในองค์กรมาใช้ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยอาศัยคนเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด

นงคันช วงษ์สุวรรณ (2553, หน้า 8-9) กล่าวถึงความสำคัญ ของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

1) ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาตนเอง ใช้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความสุข และมีความก้าวหน้าในการทำงาน สามารถ พัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง จนทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จ ทำให้บุคลากรรักงาน รักองค์กร ส่งผลให้งานในองค์กรเกิดความมั่นคง และบรรลุเป้าหมาย

2) ช่วยพัฒนาองค์กร เมื่อองค์กรมีระบบการบริหารที่ดี บุคลากร ก้าวหน้าประสบความสำเร็จ องค์กรย่อมเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคง สามารถขยายงาน ให้กว้างขวางออกไป

3) ช่วยพัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติ บุคคลเป็นระบบสังคม พื้นฐาน ถ้าบุคคลสร้างครอบครัวให้มีความมั่นคง และขยายความมั่นคงไปสู่ระบบชุมชน ที่กว้างออกไปจนถึงระดับประเทศชาติ หมายถึง ความเจริญมั่นคงของประเทศชาติเกิดขึ้น ด้วย เกิดจากบุคคลในชาติมีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากบุคคล ในระบบครอบครัวระบบการทำงานในองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารที่ดีของผู้ที่ รับผิดชอบระดับต่างๆ

วรรณา แซ่มพุทรา (2559, หน้า 23) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล มีความสำคัญในการดำเนินงาน สามารถทำให้งานประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ ดังนั้น การมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ มีการพัฒนาปรับปรุงตนเองและการปฏิบัติงานอยู่เสมอยอมทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยทุกคนและทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อให้การขับเคลื่อนองค์กรดำเนินต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความเจริญก้าวหน้า

Chuck Williams (2010, p 4) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า เป็นการจัดวางขั้นตอน วิธีการทำงานที่ต้องอาศัยคนอื่นในการดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบ โดยผู้บริหารต้องใช้ความรู้ความสามารถและเทคนิควิธีการต่างๆ ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในจุดมุ่งหมายขององค์กร

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้องรวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ

3. หลักการบริหารงานบุคคล

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงหลักการการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

ชุ่มศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2551, หน้า 18-19) ได้กล่าวว่าหลักการบริหารงานบุคคล ได้มีการวิวัฒนาการมาจนถึงปัจจุบัน ได้ประยุกต์เอาความก้าวหน้าทางด้านการบริหารมาประกอบหลักการบริหารบุคคลด้วย การบริหารบุคคลแผนใหม่ จึงยึดหลักการ 12 ประการ คือ

1) หลักความเสมอภาค คือ ยึดถือการเปิดโอกาส ที่เท่าเทียมกัน สำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติ ตามที่ต้องการในการสมัครเข้าทำงาน โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องฐานะ เพศ ศาสนา เป็นการเปิดรับสมัครทั่วไป

2) หลักความสามารถ คือ การยึดถือความรู้ความสามารถ ถือหลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ใน การเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง

3) หลักแห่งความมั่นคง คือ ถือว่าการปฏิบัติงานเป็นอาชีพมั่นคงถาวร การจะให้ออกจากงานต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานแล้วโดยไม่มีความคิดมีผลตอบแทนที่ดำรงชีวิตได้ตามสมควรแก่อัตภาพ

4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง คือ ข้าราชการประจำจะต้องไม่ฝักใฝ่ทางการเมือง มุ่งปฏิบัติงานให้เกิดผลต่อประชาชน ตามนโยบายของรัฐบาล และในการปฏิบัติงานนั้น ข้าราชการประจำมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรืออยู่ใต้อิทธิพลของนักการเมือง หรือพรรคการเมืองใดๆ

5) หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากร โดยการให้ศึกษาอบรม จัดระบบการนิเทศและตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนการจัดระบบการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม

6) หลักแห่งความเหมาะสม เป็นหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ และความถนัดของคน

7) หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล โดยละเว้นจากการเลือกที่รักมักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ โดยยึดหลักงานกับเงินเท่ากัน

8) หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีสวัสดิการต่างๆ ที่เอื้อในการปฏิบัติงาน สามารถอุทิศตนให้กับงานได้เต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย และการสงเคราะห์ในด้านต่างๆ

9) หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างจริยธรรม และคุณธรรมทั้งในทางป้องกันการกระทำผิดและประพฤตินิยมชอบของบุคลากร และการกวัดขั่นลงโทษผู้กระทำผิด

10) หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคน โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์อันดีให้ เกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน

11) หลักประสิทธิภาพ ถือว่าการทำงานใดจะต้องทำให้เกิดผลดีที่สุด โดยใช้คน เวลา และค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การจะกระทำเช่นนี้ได้จะต้องมีการวางแผน

การประสานงาน การจัดแบ่งหน้าที่รวมทั้งวิธีทำงานที่ดี

12) หลักการศึกษาวิจัย การบริหารบุคคลจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง ให้เหมาะสม ทันสมัยอยู่เสมอ ระบบบริหารบุคคลที่ดีจำเป็นต้อง มีการศึกษาวิจัย ปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อจะได้นำวิทยาการก้าวหน้าต่างๆ มาใช้ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

ภพกมล มุขศรี (2556, หน้า 34) กล่าวถึงหลักการการบริหารงานบุคคล ว่า การบริหารงานบุคคลต้องอาศัยหลักความรู้ ความสามารถ มีความยุติธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยึดหลักแห่งประชาธิปไตยมีการพัฒนาและการให้ขวัญกำลังใจ แก่บุคลากรรวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ดี เมื่อได้มีกำหนดนโยบายเป็นแนวทางกว้างๆ ในการบริหารงานด้านบุคคลแล้วต่อไปก็ควรที่จะกำหนดรายละเอียดสำหรับนำไปใช้ปฏิบัติ ซึ่งหลักการต่างๆ อาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ได้ในการทำงานจึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์การ

Flippo (1966, p 414 อ้างถึงใน ภพกมล มุขศรี, 2556, หน้า 33-34) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นในการบริหารงานทุกประเภท และให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการงานบุคคลไว้ 8 ประการ คือ

- 1) ผู้บริหารกับผูปฏิบัติต้องมีเป้าหมายร่วมกัน
 - 2) ร่วมกันพัฒนานโยบายเกี่ยวกับบุคลากร
 - 3) ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติควรทำความเข้าใจกันในเรื่องสิทธิหน้าที่ตลอดจนสิทธิพิเศษ
 - 4) มีความยุติธรรมและเสมอภาค
 - 5) ยอมรับในความสามารถของบุคคล ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ การแสดงความซาบซึ้ง ยินดีในความก้าวหน้าเป็นกำลังใจในการทำงาน
 - 6) หาหนทางและโอกาสสนับสนุนผู้มีความสามารถได้ทำหน้าที่ผู้นำ เพื่อความรู้สึกรักก้าวหน้าในอาชีพ
 - 7) จัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีเพื่อความเข้าใจดีต่อกัน
- สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานจัดบริหารที่ดีทุกด้านจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า หลักการบริหารงานบุคคล ถือว่ามีความสำคัญในการบริหารงานในองค์กร โดยผู้บริหารพึง

ปฏิบัติ ประกอบด้วย หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักแห่งความมั่นคง หลักความเป็นกลางทางการเมือง หลักการพัฒนา หลักแห่งความเหมาะสม หลักความยุติธรรม หลักสวัสดิการ หลักเสริมสร้าง หลักมนุษยสัมพันธ์ หลักประสิทธิภาพ และ หลักการศึกษาวิจัย สำหรับนำไปใช้ปฏิบัติ ซึ่งหลักการต่างๆ อาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ได้ในการทำงานจึงจะทำให้เกิดผล สำเร็จต่อองค์การ

4. ขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานบุคคล

การศึกษาขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษา ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 76-77) ได้กล่าวถึงขอบข่ายและภารกิจงานด้านการบริหารงานบุคคล ดังนี้

- 1) การวางแผนอัตรากำลัง
- 2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 6) การลาทุกประเภท
- 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- 12) การออกจากราชการ
- 13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- 14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 16) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

18) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครู
และบุคลากรทางการศึกษา

19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู
และบุคลากรทางการศึกษา

20) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การดี อนันต์นาวิ (2552, หน้า 297-309) ได้กล่าวถึงลักษณะของ
ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดแต่งตั้ง
- 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 4) วินัยและการรักษาวินัย
- 5) การออกจากราชการ

ชนินทร์ จักรภพโยธิน (2554, หน้า 6) ได้ศึกษาความคิดเห็นของ
บุคลากรด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เกี่ยวกับขอบข่าย
งานการบริหารงานบุคคล 6 ด้าน ดังนี้

- 1) การวางแผน
- 2) การสรรหา
- 3) การคัดเลือก
- 4) การฝึกอบรมและการพัฒนา
- 5) การจัดสวัสดิการแก่บุคลากร
- 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

มาลี สุริยะ (2554, หน้า 60) ได้กล่าวถึง การบริหารงานบุคคลมี
ความสำคัญต่อการบริหารงานภายในสถานศึกษาเป็นอย่างมาก เนื่องจากการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ให้การดำเนินการภายในสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีเป้าหมาย
สำคัญ คือ การได้มาของบุคลากร ซึ่งมีความรู้มีความสามารถ เหมาะสมกับความต้องการ
และบุคคลที่สรรหามีความพอใจในการปฏิบัติงานด้วย ทำงานที่ได้รับมอบได้สำเร็จอย่างมี
ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาใน 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการบรรจุและการแต่งตั้ง

- 2) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 3) ด้านวินัยและการรักษาวินัย
- 4) ด้านการออกจากราชการ

ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหาร ครู สังคม และประเทศชาติต่อไป

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2555, หน้า 61) กล่าวถึงลักษณะของขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีแผนการบริหารงานอย่างเป็นระบบในด้านการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การมอบหมายงาน การส่งเสริมและพัฒนา บุคลากรให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัยมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคคลากร จากการศึกษาองค์ประกอบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยยึดจากหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ. 2554 - 2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 6 ด้าน ดังนี้

- 1) การวางแผนอัตรากำลัง
- 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 4) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา

- 5) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 6) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

จิราพร รัตนสิงห์ (2556, หน้า 26) กล่าวว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลที่นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยนั้นได้มาจากการสรุปและสังเคราะห์ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548) เพราะขอบข่ายดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง
- 2) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- 3) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย

5) ด้านการออกจากราชการ

สมคิด มะธิปะโน (2556, หน้า 5) ได้ศึกษากรอบแนวคิดในการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาใช้ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบไปด้วยภารกิจ 5 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง
- 2) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- 3) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย
- 5) ด้านการออกจากราชการ

สายันต์ เมยไธสง (2557, หน้า 54) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษามีความเกี่ยวข้องกับการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร การจัดสวัสดิการ การรักษาระเบียบวินัยและการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งต้องกำหนดแนวทางการประเมินชัดเจน จัดสร้างเครื่องมือประเมินที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ คำนึงถึงจุดประสงค์ของการประเมิน กำหนดให้มีการรายงานประเมินเป็นรายเดือน รายภาคปี หรือประจำปีการศึกษา ที่เห็นว่าเหมาะสม ซึ่งการดำเนินการตามขั้นตอนเหล่านี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ได้กำหนดแบบแผนการปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ยึดเป็นแนวทาง

อุทัยผิน เครือคำ (2557, หน้า 76) ได้กล่าวถึงสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนโดยใช้กรอบแนวคิดตามภารกิจ 5 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง
- 2) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- 3) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย
- 5) ด้านการออกจากราชการ

Lunenburg and Ornstein (2000, p 518 อ้างถึงใน ปัทมา พุทธาน, 2551, หน้า 23) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 6 ประการ คือ

- 1) การวางแผน
- 2) การสรรหา
3. การคัดเลือก
- 4) การฝึกอบรมและการพัฒนา
- 5) การจัดสวัสดิการแก่บุคลากร
- 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาข้อช่วยการบริหารงานบุคคลของนักการศึกษาและ
นักวิชาการสามารถสรุปผลการสังเคราะห์ข้อช่วยการบริหารงานบุคคล ดังตาราง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 1 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล	กระทรวงศึกษาธิการ(2550)	ภาครู้ หน้ันต์นารี (2552)	ขนิมทรี จักรภพโยธิน (2554)	มาลี สุริยะ (2554)	สมท. (2555)	จิราพร รัตนสิงห์ (2556)	สมคิด มะธิปะโน (2556)	สายนัด เมโยไธสง (2557)	อุทัยฉิน เตรีอคำ (2557)	Lunenburg (2000)	คววมอ-
1. การวางแผนอัตรากำลัง	/	/	/		/	/	/		/	/	8
2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	/										1
3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	/	/	/	/	/	/	/		/	/	9
4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	/										1
5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน	/										1
6. การลาทุกประเภท	/										1
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	/		/		/			/		/	5

ตาราง 1 (ต่อ)

ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล	กระทรวงศึกษาธิการ(2550)	ภาครถไฟ หนันตันแก้ว (2552)	ขนิมทรี จักรภพโยธิน (2554)	มาลี สุริยะ (2554)	สมศ. (2555)	จิราพร รัตนสิงห์ (2556)	สมคิด มะธิปะโน (2556)	สายันต์ เมย์ไธสง (2557)	อุทัยฉิน เครีอคำ (2557)	Lunenburg (2000)	ความถี่
15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากร	/				/						2
16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ	/										1
17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ	/	/		/	/	/	/		/		7
18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา	/	/		/							3
19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษา	/										1
20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	/		/		/			/		/	5
21. การจัดสวัสดิการแก่บุคลากร			/					/		/	3

จากตาราง 1 จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ของนักวิชาการและนักการศึกษาหลายๆ ท่าน ได้ศึกษาขอข่ายการบริหารงานบุคคลไว้
อย่างหลากหลาย แต่การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาขอข่ายการบริหารงานบุคคล
โดยใช้เกณฑ์ความถี่ของแนวคิดนักวิชาการและนักวิจัยตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้ขอข่าย
การบริหารงานบุคคลที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย จำนวน 6 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง คิดเป็นร้อยละ 80.00
- 2) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง คิดเป็นร้อยละ 90.00
- 3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 50.00
- 4) ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ คิดเป็นร้อยละ 60.00
- 5) ด้านการออกจากราชการ คิดเป็นร้อยละ 60.00
- 6) ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 70.00

สรุปได้ว่า ขอข่ายการบริหารงานบุคคลมีกระบวนการตั้งแต่การวางแผน
อัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้าง
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ
พบว่า มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายๆ ท่าน ได้มุ่งศึกษาขอข่ายการบริหารงานบุคคล
ในสถานศึกษา จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง 2) ด้านการสรรหา
และบรรจุแต่งตั้ง 3) ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) ด้านการ
ประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ และ 6) ด้านการ
ออกจากราชการ ดังนั้น ขอข่ายการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้
ผู้วิจัยสนใจขอข่ายงานการบริหารงานบุคคล จำนวน 7 ด้าน จึงมีประเด็นที่น่าสนใจศึกษา
ต่อจากนักวิจัยหลายๆ ท่านที่ได้ศึกษาไว้แล้ว เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการ
บริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสืบต่อไป

จากการสังเคราะห์ขอข่ายการบริหารงานบุคคลในสถาบันการศึกษา
สรุปเป็นด้านหลักของการบริหารงานบุคคลได้ 6 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง
2) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษา 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ด้านการดำเนินการทางวินัยและ
การลงโทษ และ 6) ด้านการออกจากราชการ ดังรายละเอียด ดังนี้

5.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลัง

5.1.1 ความหมายของการวางแผนอัตรากำลัง

การวางแผนกำลังคน เป็นการคาดคะเนด้านกำลังคนว่า หน่วยงานหรือองค์การต้องใช้คนในการทำงานตามประเภทและลักษณะของงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การนั้นๆ การคาดหมายกำลังคนดำเนินการโดยการประเมินกำลังคนในปัจจุบัน ตลอดจนการคาดการณ์กำลังคนในอนาคต ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ดังนี้

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2551, หน้า 21) ให้ความหมายว่า การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง กระบวนการคาดการณ์ความต้องการบุคลากรขององค์กร เป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อไร และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร และเมื่อใด

ณรงค์ช วงษ์สุวรรณ (2553, หน้า 88) ให้ความหมายว่า การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง กระบวนการจัดระบบบุคลากร เพื่อเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ให้เหมาะสมในอนาคต ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด

ชนินทร์ จักรภพโยธิน (2554, หน้า 25) ให้ความหมายว่า การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง กระบวนการที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อช่วยในการตัดสินใจอันได้แก่ การวางแผนว่าจะทำอย่างไร เมื่อใด และที่ไหน อย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2555, หน้า 61) ให้ความหมายว่า การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง ระดับการดำเนินการวางแผนอัตรากำลังในสถานศึกษา มีการรวบรวมข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำมาวิเคราะห์และ จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา คำนึงถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานในด้านจำนวนคน เพื่อนำมากำหนดตำแหน่ง และแผนการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

กฤติยา จินตเศรณี (2557, หน้า 14) ให้ความหมายว่า การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ล่วงหน้า เพื่อทราบจำนวน ระดับ ตำแหน่งที่เหมาะสมกับงาน และรองรับงานที่ต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ถือเป็นการวางแผนใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

วรรณภา แซ่มพุทรา (2559, หน้า 29) ให้ความหมายว่า การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

Daft (2000, pp 402–403) ให้ความหมายว่า การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง การคาดการณ์ความต้องการบุคลากรในอนาคตและวางแผนให้กำลังคนที่พอเพียงในตำแหน่งที่ว่าง

Lunenburg and Ornstein (2008, p 486) ให้ความหมายว่า การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง กระบวนการในการกำหนดความต้องการบุคลากรในปัจจุบันและอนาคต ผู้บริหารต้องทำให้มั่นใจว่าความต้องการบุคลากรทำได้ โดยการวิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และสามารถเชื่อมโยงกับความรู้กฎหมาย

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ล่วงหน้า โดยมีการรวบรวมข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำมาวิเคราะห์และ จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา คำนึงถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงาน เป็นการเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ให้เหมาะสมในอนาคต ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด

5.1.2 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนอัตรากำลัง

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงขอบข่ายงานการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนอัตรากำลังไว้ ดังนี้

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธ์ (2550, หน้า 15) ได้กล่าวถึง การบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนอัตรากำลัง ดังนี้

1) กำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ต้องทราบว่าองค์การมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและอนาคตเป็นจำนวนเท่าใด มีคุณวุฒิ คุณสมบัติอย่างไร

2) สำรวจและประเมินทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ และที่จะหาได้จากข้างนอก (supply) และพิจารณาว่าหาได้อย่างไร คาดการณ์ถึงศักยภาพของคนในองค์การในอนาคต เพื่อหาช่องว่างที่จะหาคนจากแหล่งอื่นมาทดแทน

3) ฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งในปัจจุบัน

และอนาคต

4) ใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มากที่สุด พยายามแต่งตั้งคนให้

เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถที่มี ใช้ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์กร และอิทธิพลต่างๆ เพื่อให้ได้ใช้ความรู้ ความสามารถในตัวให้มากที่สุด

5) กำหนดระเบียบเรื่องจ่ายค่าตอบแทนผลประโยชน์ และการจูงใจ การให้กำลังใจ เพื่อรักษาคนดีให้ทำงานกับองค์กรให้นานที่สุด

สมาน อัครภูมิ (2550, หน้า 86) ได้กล่าวถึงขอบข่ายและขั้นตอนการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนอัตรากำลัง มี 6 ขั้นตอนดังนี้

- 1) การวิเคราะห์สภาพและปัญหา
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 3) กำหนดทางเลือก
- 4) จัดทำแผนตามทางเลือกที่เลือก
- 5) การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ
- 6) การกำกับติดตามและประเมินผลแผน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 78) กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนอัตรากำลัง ดังนี้

- 1) รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 - จำนวนข้าราชการครู จำแนกตามสาขา
 - จำนวนลูกจ้างประจำในสถานศึกษา
 - จำนวนลูกจ้างชั่วคราว
 - จำนวนพนักงานราชการ
- 2) วิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง
- 3) จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา
- 4) เสนอแผนอัตรากำลัง โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 90-91) กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนอัตรากำลัง ดังนี้

- 1) การพิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์กร
- 2) การพิจารณาสภาพการณ์ของบุคลากรในปัจจุบัน
- 3) การคาดการณ์บุคลากร
- 4) การกำหนดแผนปฏิบัติการ
- 5) การตรวจสอบและการปรับปรุง

วรรณฯ แซ่มพุทรา (2559, หน้า 31) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนอัตรากำลัง ดังนี้

- 1) การประเมินสภาพความต้องการของสถานศึกษา
- 2) การวิเคราะห์งานของสถานศึกษา
- 3) การกำหนดความต้องการอัตรากำลังบุคลากร
- 4) การจัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา
- 5) การวิเคราะห์ปริมาณงานของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- 6) การกำหนดความรับผิดชอบงานในหน้าที่ของบุคลากร
- 7) การตรวจสอบผลการปฏิบัติตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย

Lunenburg and Ornstein (2008, p 487) กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนอัตรากำลัง ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการในการได้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบงาน เนื้อหาของงาน เพื่อกำหนดความต้องการ
- 2) การคาดการณ์อัตรากำลังคนเป็นการมุ่งเน้นกำลังคนในอนาคต การปรับตัวขององค์กรในอนาคต อันจะเกิดแรงผลักดันภายนอกและภายในองค์กร เป็นการกำหนดความต้องการ

- 3) ข้อกำหนดทางกฎหมาย

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนอัตรากำลัง ประกอบด้วย

- 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลและประเมินสภาพความต้องการของหน่วยงานหรือองค์กร

- 2) วิเคราะห์ปริมาณงานของหน่วยงานแต่ละฝ่าย ว่ามีปริมาณงานมากน้อยเพียงใด จำเป็นต้องใช้จำนวนคนเท่าใด
- 3) จัดทำแผนอัตรากำลังของหน่วยงานไว้ล่วงหน้า
- 4) กำหนดแผนปฏิบัติการในการบริหารงานบุคคล
- 5) การกำหนดความรับผิดชอบงานในหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่ายงานให้ชัดเจน

5.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

5.2.1 ความหมายของการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย ย่อมส่งผลดีต่อองค์กร หากกระบวนการสรรหาบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างเชื่องช้า นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ดังนี้

บรรพต วิรุณราช (2552, หน้า 42) ให้ความหมายว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการให้คนสมัครเข้าทำงานกับองค์การ โดยเริ่มตั้งแต่ผู้มีหน้าที่ในการสรรหารับแผนกำลังคนมาจากฝ่ายวางแผนกำลังคนว่าต้องการคนทำงานตำแหน่งใดกี่คน คุณสมบัติอย่างไร อัตราจ้างเท่าไร จากนั้นกำหนดการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้รับรู้และสนใจในการเข้ามาสมัครงาน เพื่อให้องค์การได้คัดเลือกต่อไป ซึ่งต้องเปิดโอกาสให้คนในองค์การ และนอกองค์การสมัครเข้ามา

ชนินทร์ จักรภพโยธิน (2554, หน้า 29) ให้ความหมายว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการจัดหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

โสภณ เกียรติพคุณ (2555, หน้า 33) ให้ความหมายว่า การสรรหา หมายถึง การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมกับงานมากที่สุด เข้ามาร่วมในการปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพ และการให้บุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งเพื่อปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ

กฤติยา จินตเศรษฐ์ (2557, หน้า 19) ให้ความหมายว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการที่ดึงดูบุคคลที่มีความต้องการมาสมัครเป็นจำนวนที่มากพอ โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าต้องการจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กร เพื่อให้

สามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการขององค์กร

โนริย์ ทรัพย์โสภณ (2559, หน้า 20) ให้ความหมายว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการค้นหา กลั่นกรองบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุดเข้าร่วมปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการที่ดึงดูดบุคลากรที่มีความต้องการ ที่มีความรู้ ความสามารถ ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553, หน้า 18) ให้ความหมายว่า การบรรจุ หมายถึง การรับบุคคลที่มีได้เป็นข้าราชการเข้ารับราชการ ซึ่งเป็นการทำให้ มีสถานภาพเป็นข้าราชการตามกฎหมาย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553, หน้า 18) ให้ความหมายของการแต่งตั้ง หมายถึง การแต่งตั้งผู้ที่เป็นข้าราชการแล้วให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นการทำให้มีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งนั้นๆ เช่น การแต่งตั้งผู้ได้รับการบรรจุในกรณีดังกล่าวข้างต้น การแต่งตั้งโยกย้าย การแต่งตั้งผู้ได้เลื่อนระดับตำแหน่ง การแต่งตั้งผู้ได้เลื่อนวิทยฐานะ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ การแต่งตั้งให้กลับไปดำรงตำแหน่งเดิม การแต่งตั้งผู้รักษาการในตำแหน่ง การให้ข้าราชการประจำส่วนราชการประจำเขตพื้นที่การศึกษา โดยให้พ้นจากตำแหน่งหน้าที่เดิม (ยังรับเงินเดือนในอัตราเดิม) การให้ข้าราชการพ้นจากตำแหน่งหน้าที่และขาดจากอัตราเงินเดือนในตำแหน่งเดิมไปรับเงินเดือนในอัตรากำลังทดแทน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การรับบุคคลที่มีได้เป็นข้าราชการ มีสถานภาพเป็นข้าราชการตามกฎหมาย และการแต่งตั้งผู้ที่เป็นข้าราชการแล้วให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นการทำให้มีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งนั้นๆ

5.2.2 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งไว้ ดังนี้

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2552, หน้า 88-89) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ดังนี้

1. จัดทำข้อมูลตำแหน่งงานที่ต้องการสรรหา

2. วิเคราะห์งานมาใช้ในการสรรหา
3. กำหนดวิธีการสรรหา
4. ดำเนินการสรรหา
5. การประเมินผลการสรรหา

ชนินทร์ จักรภพโยธิน (2554, หน้า 36) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ
 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ดังนี้

1. การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดการสรรหา
2. การแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาบุคลากร
3. การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร
4. การประชาสัมพันธ์การรับสมัคร
5. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการสอบคัดเลือก

กระทรวงศึกษาธิการ (2559, หน้า 15-18) ได้กำหนดขอบข่าย
 การบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งไว้ ดังนี้

1) การสรร

การสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็น
 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถดำเนินการได้ 2 วิธี คือ การสอบแข่งขัน
 และการคัดเลือก

1.1) กฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

1.1.1) มาตรา 45 การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็น
 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด ให้บรรจุและ
 แต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้สำหรับตำแหน่งนั้น โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ในบัญชีผู้
 สอบแข่งขันได้

1.1.2) มาตรา 47 ให้ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา
 เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง บุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู
 และบุคลากรทางการศึกษา ในกรณีที่หน่วยงานการศึกษาใด มีความพร้อมตามหลักเกณฑ์
 และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ให้ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่ศึกษามอบให้หน่วยงานการศึกษา
 นั้น เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน หลักสูตร วิธีการสอบแข่งขัน และวิธีดำเนินการที่เกี่ยวข้อง
 การสอบแข่งขัน ตลอดจนเกณฑ์ตัดสิน การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ การนำรายชื่อ
 ผู้สอบแข่งขันได้ในบัญชีหนึ่ง ไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในบัญชีอื่น และการยกเลิก

บัญชีผู้สอบแข่งขันได้ให้เป็นไปตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

1.1.3) หลักเกณฑ์และวิธีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหนังสือ สำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ 0206.6/ว 14 ลงวันที่ 24 กรกฎาคม 2448

1.2) หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา

1.2.1) คุณสมบัติผู้มีสิทธิสมัคร

- ผู้สมัครต้องมีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30

และต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ตามมาตรฐานตำแหน่ง

- ผู้สมัครสอบแข่งขันซึ่งเป็นข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นต้องมีหนังสืออนุญาตจากผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งให้สมัครสอบแข่งขันและยินยอมให้ย้ายหรือโอน โดยไม่มีเงื่อนไขเมื่อสอบแข่งขันได้

1.3) อำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.1) กำหนดสัดส่วนตำแหน่งว่างเพื่อใช้ในการ

สอบแข่งขันและการคัดเลือก

1.3.2) กำหนดวันเวลาในการสอบแข่งขัน

1.3.3) กำกับติดตามการดำเนินการสอบแข่งขัน

1.4) อำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

1.4.1) กำหนดกลุ่มวิชา หรือทาง หรือสาขาวิชาเอกที่ใช้ในการสอบแข่งขันตามความจำเป็นและ ความต้องการของสถานศึกษา

1.4.2) รวมกลุ่มกันในพื้นที่เขตตรวจราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการให้สถาบันอุดมศึกษาที่เห็นสมควร เป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับการออกข้อสอบข้อเขียนแบบปรนัย ภาค ก และ ภาค ข ตามหลักสูตรท้ายหลักเกณฑ์และวิธีการ

1.4.3) กำหนดองค์ประกอบและคะแนนการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งและวิชาชีพ ในภาค ค

1.4.4) ประกาศการสอบแข่งขันก่อนวันรับสมัครไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน

1.4.5) รับสมัครสอบแข่งขันไม่น้อยกว่าเจ็ดวันไม่เว้นวันหยุดราชการ ด้วยการยื่นสมัครด้วยตนเองหรือ ทางอิเล็กทรอนิกส์ ตามแบบหรือวิธีการที่ผู้ดำเนินการสอบแข่งขันกำหนด พร้อมด้วยค่าธรรมเนียมการสมัครสอบ จำนวน 200 บาท ให้มีสิทธิ์สมัครได้เพียงเขตเดียว หากปรากฏว่าผู้สมัครสอบแข่งขันสมัครเกินกว่าหนึ่งแห่ง จะตัดสิทธิ์การสอบแข่งขันทั้งหมด

1.4.6) ตรวจสอบเอกสาร คุณสมบัติ และคุณวุฒิของผู้สมัครสอบแข่งขันให้ถูกต้องตรงตามที่ระบุไว้ในประกาศรับสมัครสอบแข่งขัน

1.4.7) ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบแข่งขัน วัน เวลา และสถานที่สอบ

1.4.8) ดำเนินการจัดสอบแข่งขัน

1.4.9) ประกาศรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ เฉพาะผู้ที่ได้คะแนนแต่ละภาคไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ โดยเรียงลำดับผู้ที่ได้คะแนนรวมจากมากไปหาน้อย แยกตามกลุ่มวิชา หรือทาง หรือสาขาวิชาเอก

1.4.10) เรียกตัวผู้สอบแข่งขันได้มารายงานตัวเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง

1.4.10.1) การเรียกตัวครั้งแรก ให้ใช้ประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้เป็นการเรียกตัว ตามลำดับที่ที่ประกาศผลการสอบแข่งขันไว้

1.4.10.2) การเรียกตัวในครั้งต่อไป ให้ทำหนังสือเรียกตัวผู้สอบแข่งขันได้โดยตรง เป็นรายบุคคล ก่อนวันรายงานตัวไม่น้อยกว่าสิบวันนับตั้งแต่วันที่ประทับตราลงทะเบียนของไปรษณีย์ต้นทาง ตามที่อยู่ปรากฏในเอกสารการสมัคร

1.4.11) พิจารณาแก้ไขหรือยกเลิกการสอบแข่งขัน หากปรากฏว่ามีการทุจริตหรือส่อไปในทางไม่สุจริต หรือดำเนินการผิดพลาดอันอาจเกิดความไม่เป็นธรรม

ทั้งนี้ การดำเนินการในบางขั้นตอน อาจมอบหมายให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตั้งกรรมการ และเจ้าหน้าที่รับผิดชอบการสอบแข่งขันตามความจำเป็นและความเหมาะสม

5.3 ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.3.1 ความหมายของการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไว้ดังนี้

วาทัญญู ศิริจรรยา (2551, หน้า 28) ให้ความหมายว่า การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรือนัยหนึ่งคือการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

ชนินทร์ จักรภพโยธิน (2554, หน้า 41) ให้ความหมายว่า การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่ช่วยส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในหน้าที่ของตน รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กร ตลอดจนช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้เป็นอย่างดี

มุขมณี มีโชคชูสกุล (2554, หน้า 154) ให้ความหมายว่า การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง วิธีการต่างๆ ที่มุ่งเพิ่มทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ของแต่ละคนให้ดียิ่งขึ้น และเหตุผลสำคัญ คือ มุ่งพัฒนาแนวความคิดทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปในทางบวก คิดหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น รักในงานอาชีพ กระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ และมีความรักในองค์กร

กฤติยา จินตเศรณี (2557, หน้า 32) ให้ความหมายว่า การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ขั้นตอนที่เชื่อมต่อการฝึกอบรม จะเน้นการเรียนรู้ไปข้างหน้าระยะยาวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และการเจริญเติบโตขององค์กร

วรรณษา แซ่มพุทรา (2559, หน้า 32) ให้ความหมายว่า การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้ ความสามารถและทักษะให้ดีขึ้น มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร

Beach (1980, p 59 อ้างถึงใน ปัทมา พุทธาน, 2551, หน้า 41)

ให้ความหมายว่า การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง การดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ มีความชำนาญ เพื่อการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรไปในแนวทางที่ต้องการขององค์กรและหน่วยงาน

Lunenburg and Ornstein (2008, p 518) ให้ความหมายว่า การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง การฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการปรับปรุงทักษะปัจจุบันของบุคลากร การเตรียมบุคลากรสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นหรือความก้าวหน้าในองค์กร

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่ช่วยส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะให้ดีขึ้น มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร

5.3.2 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้ ดังนี้

ปัทมา พุทธาน (2551, หน้า 46) ได้เสนอขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

- 1) การประเมินความต้องการในการพัฒนา
- 2) การตั้งจุดประสงค์การพัฒนา
- 3) การประเมินผลการพัฒนาของบุคคลในการปฏิบัติงาน
- 4) การส่งเสริมให้บุคลากรลาศึกษาต่อ
- 5) การจัดส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาตามความเหมาะสม
- 6) การส่งเสริมการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองของบุคลากร

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2552, หน้า 154-155) ได้เสนอขอบข่ายการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

1) ประเมินความต้องการในการพัฒนา

2) ดำเนินการพัฒนา

2.1) ออกแบบโปรแกรมการพัฒนา

2.2) ทดสอบความเที่ยง

2.3) การจัดให้มีการพัฒนา

3) ประเมินผลการพัฒนา

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 117-118) กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

1) การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือการสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากร

2) การวางแผนพัฒนาบุคลากร

3) การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

4) การติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

วรรณฯ แซ่มพุทรา (2559, หน้า 34) กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

1) การวิเคราะห์ความต้องการ และความจำเป็นในการพัฒนา

2) การวางแผนด้านพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

3) การให้ความสำคัญต่อเรื่องการพัฒนาบุคลากร

4) การสนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษาดูงาน/ฝึกอบรม

5) การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่าง

เพียงพอ

6) การกำหนดเนื้อหา หลักการพัฒนาและออกแบบวิธีการ

พัฒนา

7) การดำเนินการพัฒนาความสามารถเฉพาะด้าน

8) การติดตามประเมินผลบุคลากรหลังจากได้รับการพัฒนา

Lunenburg and Ornstein (2008, pp 537-539) กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

1) การสำรวจและการประเมินความต้องการในการพัฒนา เพื่อทราบความต้องการในการพัฒนาว่าครูขาดประสิทธิภาพหรือทักษะการสอนเพื่อจัดโครงการพัฒนาครู การประเมินความต้องการอาจใช้การประเมินวัดความสามารถตามเกณฑ์มาตรฐาน หรือการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของโรงเรียนหรือการสอนหรือการสอบถามครู

2) การตั้งจุดประสงค์การพัฒนา อาจเป็นการให้ความรู้ การเปลี่ยนเจตคติหรือการพัฒนาทักษะ

3) การกำหนดวิธีการพัฒนาตามวัตถุประสงค์

4) การประเมินโปรแกรมการพัฒนา โดยดูจากปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการพัฒน์ นการเรียนรู้ พฤติกรรม และผลการฝึกพัฒนา

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1) การสำรวจและการประเมินความต้องการในการพัฒนา เพื่อทราบความต้องการในการพัฒนาว่าครูขาดประสิทธิภาพหรือทักษะการสอน

2) วางแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3) การดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4) การติดตามประเมินผลการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.4.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการและนักการศึกษาให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

ทิพวรรณ จำนงการ (2551, หน้า 23) ให้ความหมายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้องค์กรทราบผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากร เป็นการประเมินสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลการประเมินไปใช้พิจารณาเรื่องต่างๆ และสามารถนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนา

ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยผู้ประเมินต้องเป็นกลางและมีความยุติธรรม เพื่อให้ได้ภาพความเป็นจริง และในการใช้ความรู้สึกตัดสินใจนั้น ต้องวางอยู่บนรากฐานของคุณธรรมด้วย

วิชัย สวัสดิ์ (2552, หน้า 35) ให้ความหมายว่า การประเมินผล การปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินค่าของบุคลากรในแง่ของผลการปฏิบัติงาน และในแง่ของโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาให้ดีขึ้น การประเมินผลการทำงานทำอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้มาตรฐานเดียวกัน สามารถนำมาเปรียบเทียบได้และเกิดความเป็นธรรม และสามารถนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้อย่างชัดเจนและเป็นธรรม

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 103) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการทำงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

มุขมณี มีโชคชูสกุล (2554, หน้า 150) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการทำงาน หมายถึง การประเมินผลงานตามที่ได้รับมอบหมายว่าได้มาตรฐานหรือตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่

ชนินทร์ จักรภพโยธิน (2554, หน้า 50) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการทำงาน หมายถึง กระบวนการของการตัดสินใจ การวินิจฉัย การตีราคา สิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยความยุติธรรม ความไม่ลำเอียง หรืออคติของผู้ประเมิน

Lunenburg and Ornstein (2008, p 537) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการทำงาน หมายถึง การประเมินค่าความสำเร็จในลักษณะที่สัมพันธ์กับมาตรฐานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการประเมินผลการทำงาน หมายถึง การประเมินค่าของบุคลากรในแง่ของผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลการประเมินไปใช้พิจารณาเรื่องต่างๆ และสามารถนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิผล

สูงสุด โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

5.6.2 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการและนักการศึกษากล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2551, หน้า 102-106) กล่าวถึง ขอบข่ายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการประเมิน
- 2) เลือกวิธีการประเมินผลที่สอดคล้องกับลักษณะงาน

และความต้องการขององค์กร

- 3) กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 4) การทำความเข้าใจเกี่ยวกับผู้เกี่ยวข้อง
- 5) การประเมินผล
- 6) การวิเคราะห์ผลการประเมิน
- 7) การนำผลการประเมินไปใช้

เชาว์ โรจนแสง, เสนต์ จุ้ยโต และเสนาะ ดิเยาว์ (2552, หน้า 287-288) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดนโยบายในการประเมิน การกำหนดนโยบายขององค์การว่าจะทำการประเมินการปฏิบัติงานเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด (โดยทั่วไปควรจัดให้มี 2-3 ครั้งใน 1 ปี) ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์รายละเอียดของงานเพื่อกำหนดเป้าหมายของแต่ละงาน การกำหนดเป้าหมายดังกล่าวอาจที่จะทำเองโดยลำพังหรืออาจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

2) การกำหนดวิธีการมาตรฐาน การกำหนดวิธีการและมาตรฐานที่จะใช้เป็นมาตรวัดที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในงานหนึ่งๆ ในขั้นตอนนี้คือการเลือกใช้วิธีการประเมินที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงานจากวิธีการประเมินต่างๆ ที่มีใช้อยู่ในการขั้นตอนนี้ควรให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่จะถูกประเมินได้มีส่วนร่วมในการพิจารณา เพื่อสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นด้วย

3) การกำหนดผู้ทำการประเมิน เกิดขึ้นหลังจากที่ระยะเวลาได้ผ่านพ้นไปจนถึงกำหนดเวลาที่จะทำการประเมิน หัวหน้างานหรือผู้บริหารหน่วยต่างๆ

ซึ่งโดยทั่วไปจะได้รับการกำหนดให้เป็นผู้ทำการประเมิน จะประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้วิธีการและเกณฑ์ตามที่กำหนดในขั้นตอนที่ 2 เพื่อวัดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

4) การอภิปรายผล นำผลที่ประเมินมาอภิปรายและพิจารณา ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ทำการประเมิน จะนำผลที่ประเมินได้มาพิจารณา ร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูประเมินว่าได้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบว่าการปฏิบัติงานของตนมีประสิทธิภาพหรือไม่

5) การดำเนินการแก้ไข แยกพิจารณาได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การแก้ไขเหตุเฉพาะหน้าและการแก้ไขปัญหาระยะยาว ในประเด็นแรกอาจเกิดได้จากความลำเอียง และการไม่ได้รับความเป็นธรรม ส่วนประเด็นหลังอาจเป็นปัญหาที่ตัวระบบและวิธีการซึ่งอาจได้ผลได้ไม่ถูกต้อง ซึ่งเป็นปัญหาระยะยาวที่อาจเลื่อนการแก้ไขไปได้

นงศันช วงษ์สุวรรณ (2553, หน้า 230) กล่าวถึง ขอบข่ายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) การกำหนดการวัดพฤติกรรมและเกณฑ์มาตรฐาน
- 2) วิธีการวัดและการดำเนินการวัด
- 3) การกำหนดแผนงาน การพัฒนาและปรับปรุงพฤติกรรม

การปฏิบัติงาน

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 106-107) กล่าวถึง ขอบข่ายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้ว่าจะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมิน เกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมินที่จะนำมาใช้

2) กำหนดให้ผู้ทำการประเมิน ดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลขเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

3) กำหนดให้ผู้ทำการประเมิน ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

4) การนำผลที่ประเมินได้มาถกและพิจารณากับบุคลากร

5) การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติผลงานและสรุปผล

Lunenburg and Ornstein (2008, p 539) กล่าวถึง ขอบข่ายของการประเมินผลการปฏิบัติผลงานว่า เป็นกระบวนการบริหารบุคลากรที่โรงเรียนจะต้องประเมินบุคลากร ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร และสื่อสารให้บุคลากรได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน การประเมินการปฏิบัติงานของครู เพื่อการพิจารณาความดีความชอบ และการขอใบประกอบวิชาชีพ ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติผลงาน เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล การตัดสินใจ วินิจฉัย การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยความยุติธรรม ความไม่ลำเอียง และอคติของผู้ประเมิน

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าขอบข่ายการประเมินผลการปฏิบัติ ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดนโยบายในการประเมินปฏิบัติงาน
 - 2) เลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับลักษณะงาน และความต้องการขององค์กร
 - 3) กำหนดให้ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลขเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
 - 4) การนำผลที่ประเมินได้มาชี้แจงและพิจารณากับบุคลากร
 - 5) การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติผลงาน
- สรุปผลและรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ

5.5 ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

5.5.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคลด้านการดำเนินการทางวินัย

นักวิชาการและนักการศึกษาให้ความหมายการดำเนินการทางวินัยไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553, หน้า 85) ให้ความหมายว่า การดำเนินการทางวินัย หมายถึง กระบวนการและขั้นตอนการดำเนินการในการลงโทษข้าราชการ ซึ่งเป็นกระบวนการตามกฎหมายที่จะต้องกระทำ เมื่อข้าราชการมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย

5.5.2 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการดำเนินการทางวินัย และการลงโทษ

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553, หน้า 85) การดำเนินการทางวินัย เป็นกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินการในการลงโทษข้าราชการ ซึ่งเป็นกระบวนการตามกฎหมายที่จะต้องกระทำ เมื่อข้าราชการมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย ได้แก่

- 1) การตั้งเรื่องกล่าวหา
- 2) การสืบสวนหรือการสอบสวน
- 3) การพิจารณาความผิดและกำหนดโทษ
- 4) การลงโทษหรืองดโทษ
- 5) การดำเนินการในระหว่างดำเนินการทางวินัย เช่น ให้พัก

ราชการ หรือให้ออกจากราชการไว้ก่อน

จุดมุ่งหมายของการดำเนินการทางวินัยก็เพื่อให้การลงโทษข้าราชการเป็นไปโดยถูกต้องเหมาะสมตามกระบวนการทางนิติธรรม โดยที่คำสั่งลงโทษทางวินัยเป็นคำสั่งทางปกครอง ขั้นตอนการดำเนินการและการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษทางวินัย จึงต้องเป็นไปตามหลักความชอบด้วยกฎหมายของการกระทำทางปกครอง

ขั้นตอนการดำเนินการทางวินัย

- 1) การตั้งเรื่องกล่าวหา

“การตั้งเรื่องกล่าวหา” เป็นการตั้งเรื่องดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการ เมื่อปรากฏกรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย มาตรา 98 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน เพื่อดำเนินการสอบสวนให้ได้ความจริงและความยุติธรรมโดยไม่ชักช้า

ผู้ตั้งเรื่องกล่าวหา คือ ผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกกล่าวหา กรณีที่เป็นการกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ผู้บังคับบัญชา ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 เป็นผู้มีอำนาจ สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน สำหรับกรณีที่เป็นการกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น คือ ผู้อำนวยการ

สถานศึกษา สามารถแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนได้ทุกคนในฐานะผู้บังคับบัญชา เว้นแต่กรณีที่เป็นกรช่วยเหลือปฏิบัติราชการจะมีเพียงอำนาจการบังคับบัญชา แต่ไม่มีอำนาจดำเนินการทางวินัยหรือสั่งลงโทษกรณีเช่นนี้จะต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดเป็นผู้ดำเนินการ

“เรื่องที่ถูกกล่าวหา” หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมแห่งการกระทำที่ถูกกล่าวอ้างว่า ผู้ถูกกล่าวหากระทำผิดวินัย

การตั้งเรื่องกล่าวหาเป็นขั้นตอนที่จำเป็นไม่ว่าจะเป็นกรณีความผิดวินัยอย่างร้ายแรงหรือไม่ร้ายแรงก็ตาม กฎหมายกำหนดให้ต้องแจ้งให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบว่าคุณกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยในเรื่องใด เพื่อให้ผู้ถูกกล่าวหาปรับตัวและมีโอกาสชี้แจงและนำสืบแก้ข้อกล่าวหาได้

“เรื่องที่ถูกกล่าวหา” นั้น ไม่ใช่กรณีความผิดหรือฐานความผิด แต่เป็นเรื่องราวหรือการกระทำที่ถูกกล่าวอ้างว่า ผู้ถูกกล่าวหากระทำผิด ดังนั้น ในการตั้งเรื่องกล่าวหาในคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน จึงควรระบุแต่เพียงเรื่องราวหรือการกระทำที่ถูกกล่าวอ้างว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำผิดเท่านั้น ไม่ควรระบุกรณีความผิดหรือฐานความผิด การระบุกรณีความผิดหรือฐานความผิดนั้น ควรปล่อยให้เป็นเรื่องของคณะกรรมการสอบสวนและผู้มีอำนาจพิจารณาโทษที่จะพิจารณาปรับบทความผิดภายหลังจากได้สอบสวนพิจารณาข้อเท็จจริงแล้ว ถ้าผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนไปกำหนดกรณีความผิดหรือฐานความผิดไว้ในคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเสียแต่แรกอาจกลายเป็นการจำกัดขอบเขตของการสอบสวนให้อยู่เฉพาะในกรณีความผิดหรือฐานความผิดที่กำหนดไว้ถ้าพบการกระทำผิดที่เกินกว่านั้นจะเกิดปัญหาว่าเป็นการสอบสวนเรื่องอื่น หรือพิจารณาโทษในเรื่องอื่น ฉะนั้น คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนจึงควรระบุแต่เพียงเรื่องราวหรือการกระทำที่ถูกกล่าวอ้างว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำผิดความผิด โดยไม่ระบุกรณีความผิดหรือฐานความผิด เมื่อสอบสวนแล้วคณะกรรมการสอบสวนและผู้มีอำนาจพิจารณาโทษจึงจะพิจารณาจากผลการสอบสวนว่าเรื่องที่ถูกกล่าวหา นั้น ฟังข้อเท็จจริงได้ว่าผู้ถูกกล่าวหาได้กระทำความผิดในเรื่องนั้นอย่างไรแล้วปรับไปตามความผิดกรณีนั้น ตามมาตรา นั้น

แนวทางในการตั้งเรื่องกล่าวหาอาจกระทำได้ ดังนี้

1. ควรตั้งให้กว้างไว้ เพียงเพื่อให้รู้ว่าผู้ถูกกล่าวหาทำอะไรที่เป็นความผิด

2. ไม่ควรเอากรณีความผิดหรือฐานความผิด หรือมาตราความผิด ไปเป็นเรื่องกล่าวหา เพราะจะทำให้เรื่องที่ถูกกล่าวหาถูกจำกัดไว้ในวงแคบ

2) การสอบสวน

การสอบสวน คือ การรวบรวมพยานหลักฐาน และการดำเนินการทั้งหลายอื่นเพื่อจะทราบข้อเท็จจริงและพฤติการณ์ต่างๆ หรือพิสูจน์เกี่ยวกับเรื่องที่ถูกกล่าวหา เพื่อให้ได้ความจริงและความยุติธรรม และเพื่อที่จะพิจารณาว่าผู้ถูกกล่าวหาได้กระทำความผิดวินัยจริงหรือไม่ ถ้ากระทำความผิดจริงก็จะได้ลงโทษผู้กระทำความผิดวินัยนั้น

การสอบสวนทางวินัย เป็นการดำเนินการเพื่อจัดให้มีคำสั่งทางปกครองที่มีผลกระทบต่อสถานภาพของสิทธิและหน้าที่ของบุคคล จึงต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด

การสอบสวนทั้ง 2 ประเภท มีลักษณะดังนี้

1) การสอบสวนวินัยไม่ร้ายแรง ผู้บังคับบัญชาต้อง

ปฏิบัติตามมาตรา 98 และกฎ ก.ค.ศ.ว่าด้วยการสอบสวนพิจารณา พ.ศ. 2550 ที่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาต้องมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน โดยแต่งตั้งจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาหรือข้าราชการฝ่ายพลเรือน จำนวน อย่างน้อย 3 คน ประกอบด้วย ประธานกรรมการและกรรมการสอบสวน อย่างน้อยอีก 2 คน ให้กรรมการสอบสวนคนหนึ่งเป็นเลขานุการ ในกรณีจำเป็นจะให้มีส่วนช่วย เลขานุการด้วยก็ได้ สำหรับวิธีการสอบสวนให้นำขั้นตอนการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงมาใช้โดยอนุโลม กำหนดระยะเวลาดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 90 วัน อาจขอขยายระยะเวลาดำเนินการได้ตามความจำเป็น แต่ไม่เกิน 30 วัน

2) การสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรง ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ

และแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 จะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเช่นเดียวกัน สำหรับการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรง ประธานกรรมการต้องดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่าผู้ถูกกล่าวหา สำหรับตำแหน่งที่มีวิทยฐานะ ประธานต้องมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าผู้ถูกกล่าวหา โดยกรรมการสอบสวนต้องมีผู้ดำรงตำแหน่งนิติกร หรือผู้ได้รับปริญญาทางกฎหมาย หรือผู้ได้รับการศึกษาอบรมตามหลักสูตรการดำเนินการทางวินัย หรือผู้มีประสบการณ์ด้านการดำเนินการทางวินัย อย่างน้อย 1 คน และแม้ภายหลังประธานจะดำรงตำแหน่งหรือมีวิทยฐานะต่ำกว่าหรือ

เทียบได้ ต่ำกว่าผู้ถูกกล่าวหา ก็ไม่กระทบถึงการได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการ และต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.ว่าด้วยการสอบสวน พิจารณา พ.ศ. 2550 โดยให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 180 วัน และอาจขอขยาย ระยะเวลาดำเนินการได้ตามความจำเป็น ครั้งละไม่เกิน 60 วัน และถ้าไม่แล้วเสร็จภายใน 240 วัน ต้องรายงาน อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา/อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง เพื่อติดตาม เร่งรัดการดำเนินการให้แล้วเสร็จโดยเร็ว

ข้อยกเว้น

มาตรา 98 วรรคท้าย บัญญัติว่า “ในกรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้งตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. จะดำเนินการทางวินัยโดยไม่สอบสวนก็ได้”

กรณีที่เป็นความผิดที่ปรากฏชัดแจ้งตามกฎ ก.ค.ศ.ว่าด้วยการกรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง พ.ศ. 2549 กำหนดไว้ดังนี้

ก. การกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงที่เป็นกรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง ได้แก่

(1) กระทำความผิดอาญาจนต้องคำพิพากษาถึงที่สุดว่าผู้นั้นกระทำผิด และผู้บังคับบัญชา เห็นว่าข้อเท็จจริงที่ปรากฏตามคำพิพากษานั้น ได้ความประจักษ์ชัดแล้ว

(2) กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงและได้รับสารภาพเป็นหนังสือต่อผู้บังคับบัญชา หรือ ให้ถ้อยคำรับสารภาพต่อผู้มีหน้าที่สืบสวนหรือ คณะกรรมการสอบสวน ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และได้มีการบันทึกถ้อยคำรับสารภาพเป็นหนังสือ

ข. การกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงที่เป็นกรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง ได้แก่

(1) กระทำความผิดอาญาจนได้รับโทษจำคุกหรือโทษที่หนักกว่าจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุด ให้จำคุก หรือให้ลงโทษที่หนักกว่าจำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(2) ละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลายาวเกินกว่า 15 วัน และผู้บังคับบัญชา ได้ดำเนินการสืบสวนแล้วเห็นว่าไม่มีเหตุผลอันสมควร หรือมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ

(3) กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงและได้รับสารภาพเป็นหนังสือต่อผู้บังคับบัญชาหรือให้ถ้อยคำรับสารภาพต่อผู้มีหน้าที่สืบสวนหรือคณะกรรมการสอบสวนตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และได้มีการบันทึกถ้อยคำรับสารภาพเป็นหนังสือ

3) การพิจารณาความผิดและกำหนดโทษ

การพิจารณาความผิดและกำหนดโทษ เป็นการพิจารณา วินิจฉัยว่า ผู้ถูกกล่าวหา ได้กระทำความผิดหรือไม่ หากกระทำความผิดเป็นความผิดกรณีใด ตามมาตราใด และควรลงโทษสถานใด การพิจารณาความผิดและกำหนดโทษเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำโดยผู้มีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด และจะกระทำต่อเมื่อได้ทราบข้อเท็จจริงของเรื่องที่ถูกกล่าวหา โดยกระจ่างชัดเพียงพอที่จะพิจารณาวินิจฉัยความผิดและกำหนดโทษได้ ทั้งนี้ ต้องเป็นข้อเท็จจริงที่ได้มาจากการสอบสวน เว้นแต่กรณีที่เป็นความผิดที่ปรากฏชัดแจ้งตามที่กำหนด ในกฎ ก.ค.ศ. ข้อเท็จจริงอาจได้จากการสืบสวน หรือจากการรวบรวมเอกสารข้อมูล แล้วแต่กรณี

ความผิดวินัยมี 2 ประเภท คือ

ก. ความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

ข. ความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

อาจแยกพิจารณาได้ ดังนี้

ก. ความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ผู้มีอำนาจพิจารณาความผิดและกำหนดโทษ คือ ผู้บังคับบัญชาตามที่กฎหมายกำหนด

ข. ความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ผู้มีอำนาจพิจารณาความผิดและกำหนดโทษมีดังนี้

1) ก.ค.ศ. : สำหรับตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและรองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่ง ศาสตราจารย์ ตำแหน่งซึ่งมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ และผู้ซึ่งกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ร่วมกับผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว รวมทั้งกรณีที่เป็นกรณีการดำเนินการของผู้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งเหนือหัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป

2) อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา : สำหรับตำแหน่ง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาที่มีวิทยฐานะตั้งแต่เชี่ยวชาญลงมา และตำแหน่งที่ไม่มี วิทยฐานะ

3) อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง : สำหรับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ไม่สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาที่มีวิทยฐานะตั้งแต่เชี่ยวชาญลงมา และตำแหน่งที่ไม่มีวิทยฐานะ

4) การพิจารณากำหนดโทษ

การกำหนดโทษ เป็นการกำหนดระดับโทษผู้กระทำผิดวินัย ให้เป็นไปตามการปรับบทความผิดว่าเป็นความผิดตามมาตราใดของบทบัญญัติทางวินัย ตามหมวด 6 ซึ่งมาตรา 96 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ได้กำหนดโทษทางวินัยไว้ 5 สถาน คือ

- (1) ภาคทัณฑ์
- (2) ตัดเงินเดือน
- (3) ลดขั้นเงินเดือน
- (4) ปลดออก
- (5) ไล่ออก

ในการพิจารณากำหนดโทษมีหลักที่ควรคำนึงถึง ดังนี้

1. หลักนิติธรรม คือ การคำนึงถึงระดับโทษตามที่

กฎหมายกำหนด

(1) ความผิดวินัยอย่างร้ายแรง : โทษปลดออกหรือไล่ออกตามความร้ายแรงแห่งกรณี ถ้ามีเหตุอันควรลดหย่อน อาจลดหย่อนโทษได้แต่ต้องไม่ต่ำกว่าปลดออก (มาตรา 99)

(2) ความผิดวินัยไม่ร้ายแรง : โทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน ถ้ามีเหตุอันควรลดหย่อน จะนำมาประกอบการพิจารณาลดโทษก็ได้

(3) กรณีความผิดวินัยเล็กน้อย และมีเหตุอันควรลดโทษ จะงดโทษโดยให้ทำทัณฑ์บน เป็นหนังสือ หรือว่ากล่าวตักเตือนก็ได้ ในการลดหย่อนโทษ ผู้บังคับบัญชาต้องวางโทษก่อนว่าควรลงโทษสถานใด แต่มีเหตุอันควรลดหย่อนโทษอย่างไรจึงให้ลงโทษสถานใด หรือให้ลดหย่อนเป็นสถานใด

เหตุลดหย่อนโทษ

- กระทำความผิดครั้งแรก
- สำนึกผิด

- ไม่เกิดความเสียหาย
- บรรเทาความเสียหายที่เกิดขึ้น
- รู้เท่าไม่ถึงการณ์
- บันดาลโทษะ
- คุณความดี

ฯลฯ

ทั้งนี้ กรณีทุจริตต่อหน้าที่ราชการซึ่งมติดคณะรัฐมนตรีเห็นว่าควรไล่่ออกจากราชการเท่านั้น โดยเห็นว่าการนำเงินที่ทุจริตไปแล้วมาคืนไม่เป็นเหตุผลหย่อนโทษ

การงดโทษนำมาใช้เมื่อ

- กระทำผิดวินัยเล็กน้อยและมีเหตุอันควรงดโทษ
- กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงและออกจากราชการไปแล้ว
- ผู้กระทำความผิดตาย

2. หลักมโนธรรม คือ การพิจารณากำหนดโทษให้เหมาะสมตามควรแก่กรณี เช่น ความผิดร้ายแรงก็ต้องกำหนดโทษร้ายแรง ความผิดไม่ร้ายแรงก็ต้องกำหนดโทษไม่ร้ายแรง ให้เหมาะสมกับกรณีความผิด

3. หลักความเป็นธรรม คือ ต้องพิจารณากำหนดโทษโดยเสมอหน้ากัน ใครทำผิดก็ต้องถูกลงโทษไม่มีการยกเว้น ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง กระทำผิดอย่างเดียวกันควรต้องลงโทษเท่ากัน อย่างไรก็ตาม แม้จะเป็นความผิดอย่างเดียวกัน แต่พฤติการณ์แห่งการกระทำอาจไม่เหมือนกัน โทษจึงอาจแตกต่างกันได้ เช่น

- ลักษณะของการกระทำผิด
- ผลแห่งการกระทำผิด
- คุณความดี
- การรู้หรือไม่รู้ว่ากระทำความผิดนั้นเป็นความผิด
- การให้โอกาสแก้ไขปรับปรุงตนเอง
- เหตุเบี่ยงหลังการกระทำผิด
- สภาพของผู้กระทำผิด

4. นโยบายของทางราชการ ผู้บังคับบัญชาควรจะได้รับทราบ นโยบายของทางราชการ ในการปราบปรามกวดขันการกระทำผิดต่างๆ เพื่อนำมาเป็นหลัก ในการใช้ดุลพินิจกำหนดระดับโทษให้ได้มาตรฐานตามนโยบายของทางราชการ เช่น

- ยาเสพติด
- การทุจริตประพฤติมิชอบ
- การละเมิดสิทธิเด็ก
- การทุจริตการสอบ

การใช้ดุลพินิจในการพิจารณาความผิดและกำหนดโทษ ทางวินัยนั้น นอกจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้ดำเนินการทางวินัยจะต้องใช้ดุลพินิจภายใน กรอบที่กฎหมายบัญญัติไว้แล้ว การใช้ดุลพินิจจะต้องมีเหตุผลที่รับฟังได้ และอยู่บนพื้นฐาน ของข้อเท็จจริงที่ถูกต้องด้วย ในทางปฏิบัติองค์กรหรือหน่วยงานของรัฐจึงมีการกำหนด แนวทางการใช้ดุลพินิจในการกำหนดโทษภายในองค์กรหรือหน่วยงานของตน เพื่อให้ ผู้ดำเนินการทางวินัยใช้ดุลพินิจไปในทิศทางหรือมาตรฐานเดียวกัน

5) การลงโทษทางวินัย

การลงโทษทางวินัย เป็นมาตรการหนึ่งในการรักษาวินัย นอกเหนือจากการส่งเสริม ให้ข้าราชการมีวินัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการป้องปราม มิให้มีการกระทำผิดวินัย และ เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การลงโทษทางวินัย มีผลดีในแง่เป็นการปรามไว้ไม่ให้ผู้อื่นกล้ากระทำผิดเพราะกลัวถูกลงโทษ แม้ว่าการลงโทษ จะเป็นมาตรการที่พึงใช้เป็นลำดับสุดท้ายในการรักษาวินัย แต่ก็ เป็นมาตรการที่สำคัญ และจำเป็น ทั้งนี้ การลงโทษทางวินัยมิได้มีวัตถุประสงค์ ที่จะให้เป็นการตอบโต้หรือแก้แค้น ผู้กระทำผิดวินัย ดังจะเห็นได้จากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 97 บัญญัติไว้ว่า “การลงโทษข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาให้ทำเป็นคำสั่ง วิธีการออกคำสั่งเกี่ยวกับการลงโทษ ให้เป็นไปตามระเบียบ ของ ก.ค.ศ. ผู้สั่งลงโทษต้องสั่งลงโทษให้เหมาะสมกับความผิดและมีให้เป็นไปโดยพยาบาท โดยอคติ หรือโดยโทสะจริต หรือลงโทษผู้ที่ไม่มีความผิด ในคำสั่งลงโทษให้แสดงว่าผู้ถูก ลงโทษกระทำผิดวินัยในกรณีใด ตามมาตราใด และมีเหตุผลอย่างไรในการกำหนดสถาน โทษเช่นนั้น” การลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงควรเป็นไป ตามจุดมุ่งหมายที่แท้จริง

หลักเกณฑ์และวิธีการลงโทษ

1. ห้ามลงโทษผู้ที่ไม่มีความผิด
2. ต้องลงโทษให้เหมาะสมกับความผิด
3. การลงโทษต้องไม่เป็นไปโดยพยาบาท อคติ โทสะจริต
4. โดยปกติห้ามลงโทษโดยให้มีผลย้อนหลัง ยกเว้นกรณีที่

ระเบียบ ก.ค.ศ.ว่าด้วยวิธีการออกคำสั่งเกี่ยวกับการลงโทษทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2548 กำหนดให้ย้อนหลังได้ เช่น

- กรณีละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันเป็นเวลานานเกินกว่า 15 วัน และไม่กลับมาปฏิบัติราชการอีกเลย

- การลงโทษปลดออกหรือไล่ออกสำหรับผู้ที่ยังไม่ออกจากราชการไปแล้ว

5. คำสั่งลงโทษต้องทำเป็นหนังสือตามแบบที่ ก.ค.ศ.

กำหนด

6. ในคำสั่งให้แสดงว่าผู้ถูกลงโทษกระทำผิดวินัยในเรื่องใดตามมาตราใด มีข้อพิจารณาและข้อสนับสนุนในการใช้ดุลพินิจอย่างไร

7. ต้องแจ้งคำสั่งให้ผู้ถูกลงโทษทราบภายใน 7 วัน นับแต่วันที่ออกคำสั่งลงโทษ

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ที่กล่าวมาเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ สรุปได้ว่ากระบวนการตามกฎหมายที่จะต้องกระทำ เมื่อข้าราชการมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย ดังนี้

- 1) การตั้งเรื่องกล่าวหา
- 2) การสืบสวนหรือการสอบสวน
- 3) การพิจารณาความผิดและกำหนดโทษ
- 4) การลงโทษหรืองดโทษ
- 5) การดำเนินการในระหว่างดำเนินการทางวินัย

5.6 ด้านการออกจากราชการ

5.6.1 ความหมายของการออกจากราชการ

นักวิชาการและนักการศึกษาให้ความหมายของการออกจากราชการไว้ดังนี้

สุรียา สว่างบุญ (2550, หน้า 47) ให้ความหมายว่า การออกจากราชการ หมายถึง เป็นบทบาทหรืออำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในอันที่จะส่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการด้วยกรณีต่างๆ

วัญญู ศิริจรรยา (2551, หน้า 30) ให้ความหมายว่า การออกจากราชการ หมายถึง การดำเนินการที่ให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่ทุกกรณี ได้แก่ การลงโทษทางวินัย การให้ออก ไล่ออก ลาออก เกษียณอายุ ทุพพลภาพ ถึงแก่กรรม ซึ่งบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่จะได้รับค่าตอบแทนตามที่หน่วยงานกำหนด

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553, หน้า 198) ให้ความหมายว่า การออกจากราชการ หมายถึง การพ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการ

โสภณ เกียรติพิโยธิน (2555, หน้า 51) ให้ความหมายว่า การออกจากราชการ หมายถึง การที่บุคคลหลุดพ้นจากหน้าที่ที่ได้ปฏิบัติอยู่หรือพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานของทางราชการ โดยไม่ได้รับเงินเดือนของหน่วยงานนั้นๆ ต่อไป เนื่องจากการลาออก การลดจำนวนพนักงานสำนักงาน การออกเพราะมีเหตุเสียหาย เกษียณอายุหรือทุพพลภาพ

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2557, หน้า 89) ให้ความหมายว่า การออกจากราชการ หมายถึง การสิ้นสุดความเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งเกิดจากสาเหตุต่างกัน อาจเกิดจากความสมัครใจของพนักงานหรือความต้องการขององค์การ

โนริย์ ทรัพย์โสภณ (2559, หน้า 25) ให้ความหมายว่า การออกจากราชการ หมายถึง การพ้นสภาพการเป็นข้าราชการ ลูกจ้าง หรือผู้ปฏิบัติงานในส่วนราชการ ซึ่งอาจเกิดจากความเจ็บป่วยที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ หรือเหตุอื่นๆ การลาออก หรือไล่ออก การบริหารงานบุคลากรยังต้องคำนึงถึงการจัดหาระเบียบข้อกฎหมายเกี่ยวกับการย้าย โอน การลาออก การเกษียณอายุราชการไว้บริการแก่ผู้ร่วมงานเป็นการอำนวยความสะดวก รวมถึงการประพุดิตตนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการ

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การออกจากราชการ หมายถึง การพ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการ โดยไม่ได้รับเงินเดือนของหน่วยงานนั้นๆ ต่อไป ซึ่งอาจเกิดจากความเจ็บป่วยที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ หรือเหตุอื่นๆ การลาออก หรือไล่ออก การบริหารงานบุคคลากรยังต้องคำนึงถึงการ จัดหาระเบียบข้อกฎหมายเกี่ยวกับการย้าย โอน การลาออก การเกษียณอายุราชการ ใ้บริการแก่ผู้ร่วมงานเป็นการอำนวยความสะดวก รวมถึงการประพุดิตนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการ

5.6.2 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการออกจากราชการ

นักวิชาการและนักการศึกษากล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการออกจากราชการไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2552, หน้า 164-166) ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการลาออกจากราชการ ดังนี้

- 1) การลาออกจากราชการ ในสถานศึกษาถ้ามีข้าราชการครูลาออกจากราชการให้สถานศึกษาใช้แนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้
 - 1.1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา พิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการ ของครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรอื่นทางการศึกษา
 - 1.2) รายงานการอนุญาตการลาออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 2) การให้ออกจากราชการกรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มข้น มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้
 - 2.1) ดำเนินการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือเข้ารับการพัฒนาอย่างเข้มข้นตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด
 - 2.2) ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
 - 2.3) ผู้อำนวยการสถานศึกษา สั่งให้ผู้ที่ไม่ผ่านการประเมินทดลองปฏิบัติราชการหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มออกจากราชการ
 - 2.4) รายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3) การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไปให้
สถานศึกษาใช้แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.1) สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครู และ
บุคลากรทางการศึกษาอื่น

3.2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการ หากภายหลังปรากฏว่าขาดคุณสมบัติทั่วไป
แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาทราบ

4) การให้ออกจากราชการไว้ก่อน ผู้อำนวยการสถานศึกษามี
อำนาจสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนในกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิด
วินัยอย่างร้ายแรง มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออก
จากราชการไว้ก่อนในกรณีที่ครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหา
ว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง จนถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือถูกฟ้องคดีอาญา
หรือต้องหาว่ากระทำผิดอาญา (เว้นแต่ได้กระทำผิดโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ)

4.2) รายงานการสั่งพักราชการหรือการให้ออกจากราชการ
ไว้ก่อนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5) การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุ
ทดแทนมี 5 กรณี กรณีเจ็บป่วยโดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยสม่ำเสมอและกรณีมีเหตุ
อันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถปกครองในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่
เหมาะสม มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

5.1) กรณีเจ็บป่วยโดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่โดย
สม่ำเสมอ

5.1.1) ตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ
อันเนื่องมาจากการเจ็บป่วย

5.1.2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการ
เมื่อเห็นว่าไม่สามารถปฏิบัติราชการได้

5.1.3) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยัง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.2) กรณีไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ

5.2.1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครู

และบุคลากรทางการศึกษาที่สมัครใจจะไปปฏิบัติราชการตามความประสงค์
ของทางราชการออกจากราชการ

5.2.2) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยัง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.3) กรณีสั่งให้ออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไป

แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีเป็นผู้ไม่มี
สัญชาติไทย กรณีเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหาร
ท้องถิ่น กรณีเป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบหรือเป็นโรคที่กำหนด
ในกฎ ก.ค.ศ. กรณีเป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดีกรณีเป็นกรรมการบริหารพรรคการเมือง
หรือเป็นเจ้าของหน้าทีในพรรคการเมืองหรือกรณีเป็นบุคคลล้มละลาย มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

5.3.1) สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครู

และบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามคุณสมบัติ แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู
และบุคลากรทางการศึกษา

5.3.2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้ขาดคุณสมบัติ

ตามข้อ 1 ออกจากราชการ

5.3.3) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยัง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.4) กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไปที่มีเหตุสงสัยว่าเป็นผู้ไม่

เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีแนว
ปฏิบัติ ดังนี้

5.4.1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งแต่งตั้ง

คณะกรรมการสอบสวน เมื่อมีเหตุอันควรสงสัยว่า ครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการ
ศึกษาอื่นผู้ใดเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไป

5.4.2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวน

ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

5.4.3) เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติเป็นว่าเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไปให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการ

5.5) กรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม แนวทางการปฏิบัติ

5.5.1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน เมื่อครูผู้ช่วยครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหา มีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสมทางการศึกษาอื่นไม่เป็นผู้หย่อนความสามารถไม่บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือเป็นผู้ประพฤติตนเหมาะสม

5.5.2) ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าครูผู้ช่วยและบุคลากรทางการศึกษาอื่นไม่เป็นผู้หย่อนความสามารถไม่บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือเป็นผู้ประพฤติตนเหมาะสมให้สั่งยุติเรื่องแต่ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าเป็นผู้หย่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือเป็นผู้ประพฤติตนเหมาะสม ให้ส่งเรื่องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

5.5.3) เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญ เหตุทดแทน

6) กรณีมีมลทินมัวหมอง ในกรณีที่มีเหตุอันควรสงสัยว่าข้าราชการครูได้มีการกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง แต่การสอบสวนไม่ได้ความแน่ชัดพอที่สั่งลงโทษวินัยร้ายแรงให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาใช้แนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

6.1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรง กรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้มีการกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง แต่การสอบสวนไม่ได้ความแน่ชัดพอที่สั่งลงโทษวินัยร้ายแรง ถ้าให้รับราชการต่อไปจะทำให้เสียหายต่อทางราชการอย่างร้ายแรง

6.2) ผู้อำนวยการสถานศึกษา เสนอผลการสอบสวนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนออนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา เมื่ออนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการ เพราะมีมลทินหรือมัวหมอง

กรณีถูกสอบข้างต้นให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จ บำนาญเหตุทดแทน

7) กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ ผู้อำนวยการสถานศึกษามีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

7.1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการ เพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทนเมื่อปรากฏว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรอื่นทางการศึกษา ได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก ในความผิดที่ได้กระทำ โดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

7.2) รายงานผลการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553, หน้า 198–207) ได้กล่าวถึง การออกจากราชการ หมายถึง การพ้นจากสภาพการ เป็นข้าราชการ และระบุถึง การพ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการ ไว้ดังนี้

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 107 ได้บัญญัติให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ออกจากราชการ เมื่อ

- 1) ตาย
- 2) พ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ
- 3) ลาออกจากราชการและได้รับอนุญาตให้ลาออก หรือการลาออกมีผลตามมาตรา 108
- 4) สั่งให้ออกตามมาตรา 49 มาตรา 56 วรรคสอง วรรคสาม หรือวรรคห้า มาตรา 103 มาตรา 110 มาตรา 111 มาตรา 112 มาตรา 113 มาตรา 114 หรือมาตรา 118
- 5) ถูกสั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออก
- 6) ถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ เว้นแต่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่น ที่ไม่ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามมาตรา 109

มาตรา 109 ระบุว่า “ภายใต้บังคับตามมาตรา 119 เมื่อข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดถูกสั่งเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และไม่มีกรณีเป็นผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการตามมาตราอื่นตามพระราชบัญญัตินี้ ถ้าภายในสามสิบวันนับแต่วันที่หน่วยงานการศึกษาของผู้ถูกสั่งเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพปฏิบัติงานอยู่ได้รับหนังสือแจ้งการเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพมีตำแหน่งว่างหรือตำแหน่งอื่นที่ไม่ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และผู้บังคับบัญชาหน่วยงานการศึกษานั้นพิจารณาเห็นว่า ผู้นั้นมีความเหมาะสมที่จะบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว และไม่เป็นผู้ขาดคุณสมบัติตามมาตรา 30 และมาตรา 42 ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้บริหารหน่วยงานการศึกษานั้น ส่งเรื่องให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี เพื่อพิจารณาอนุมัติ และให้นำมาตรา 57 วรรคหนึ่ง มาใช้บังคับโดยอนุโลม

ในกรณีที่หน่วยงานการศึกษาตามวรรคหนึ่งไม่มีตำแหน่งว่างหรือตำแหน่งที่สามารถย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งได้ และผู้บังคับบัญชาหน่วยงานการศึกษาตามวรรคหนึ่งพิจารณาเห็นว่าผู้นั้นมีความเหมาะสมที่จะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นที่ไม่ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพในหน่วยงานการศึกษาอื่น ถ้าภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ส่วนราชการหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับเรื่องจากหน่วยงานการศึกษาตามวรรคหนึ่ง มีหน่วยงานการศึกษาอื่นที่มีตำแหน่งว่างหรือตำแหน่งที่สามารถย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งได้ และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี พิจารณาเห็นว่าผู้นั้นมีความเหมาะสมที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ให้ให้นำมาตรา 59 มาใช้บังคับโดยอนุโลม

ภายในกำหนดเวลาสามสิบวันตามวรรคหนึ่งและวรรคสอง ถ้าหน่วยงานการศึกษาใดไม่มีตำแหน่งว่างหรือตำแหน่งที่สามารถย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งได้ หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีไม่อนุมัติ ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการโดยพลันทั้งนี้ตามระเบียบว่าด้วยการออกจากราชการตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด”

1. การออกจากราชการเพราะตาย ดำเนินการดังนี้

เมื่อข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดถึงแก่ความตาย ย่อมสิ้นสภาพบุคคล ทำให้สิ้นสภาพการเป็นข้าราชการไปด้วย เมื่อข้าราชการถึงแก่ความตายต้องมีการรายงานผู้บังคับบัญชาตามลำดับ แล้วแจ้งการตายให้

กรมบัญชีกลาง และ ก.ค.ศ. ทราบ ทางราชการจะจ่ายเงินเดือนให้จนถึงวันที่ถึงแก่ความตาย และถ้าเป็นการตายในหรือหลังวันที่ 1 เมษายน หรือวันที่ 1 ตุลาคม ก่อนที่จะมีคำสั่งเลื่อนเงินเดือน ผู้มีอำนาจจะสั่งเลื่อนเงินเดือนให้ผู้นั้นย้อนหลังไปถึงวันที่ 1 เมษายน หรือ 1 ตุลาคม ของครึ่งปีที่จะได้เลื่อนก็ได้

กรณีศาลมีคำสั่งให้เป็นผู้سابสูญถือเป็นการออกจากราชการ เพราะตาย ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0709.2/ป 1014 ลงวันที่ 11 กรกฎาคม 2539

2. การพ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จ บำนาญข้าราชการ ดำเนินการดังนี้

การออกจากราชการเพราะเกษียณอายุ เมื่อมีอายุครบ 60 ปี บริบูรณ์ เป็นการพ้นจากราชการโดยผลของกฎหมาย ตามพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2494 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 19 มาตรา 20 และมาตรา 21 ให้กระทรวงศึกษาธิการเป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมเกษียณอายุของข้าราชการครู โดยมีขั้นตอนปฏิบัติ ดังนี้

1) ก่อนสิ้นเดือนกันยายนของทุกปี กระทรวงศึกษาธิการจะสำรวจรายชื่อข้าราชการ ซึ่งจะมีอายุครบ 60 ปี บริบูรณ์ในปีงบประมาณถัดไป แล้วแจ้งรายชื่อให้สำนักงาน ก.ค.ศ. กรมเจ้าสังกัดและกระทรวงการคลังทราบ

ในทางปฏิบัติ หน่วยงานหรือกรมเจ้าสังกัดจะสำรวจรายชื่อผู้จะเกษียณอายุภายใน 5 ปี และส่งรายชื่อข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้มีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญ รวมถึง ผู้ซึ่งจะมีอายุ 60 ปี บริบูรณ์ในปีงบประมาณถัดไปไปยังกระทรวงศึกษาธิการภายในเดือนมีนาคม และกระทรวงศึกษาธิการจะจัดทำบัญชีรายชื่อผู้เกษียณอายุในปีงบประมาณถัดไป ภายในเดือนเมษายนหรือเดือนพฤษภาคมของปีนั้น ส่งให้ส่วนราชการและสำนักงาน ก.ค.ศ.

2) ส่วนราชการจะตรวจสอบแล้วแจ้งให้ผู้จะครบเกษียณอายุทราบ

3) ผู้บังคับบัญชาต้องรีบดำเนินการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน และออกคำสั่งเลื่อนเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้ที่จะเกษียณอายุโดยมีผลตั้งแต่วันที่ 30 กันยายน ในกรณีเป็นผู้มีเงินเดือนยังไม่ถึงขั้นสูงสุดของอันดับ และมีผลการปฏิบัติงานสมควรได้รับการเลื่อนเงินเดือน

3. การลาออกจากราชการ ดำเนินการดังนี้

การลาออกจากราชการเป็นเรื่องของความสมัครใจ

โดยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ประสงค์จะลาออก จะต้องยื่นหนังสือขอลาออกต่อผู้บังคับบัญชาตามมาตรา 108 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ประกอบระเบียบ ก.ค.ศ.ว่าด้วยการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2548 สรุปได้ดังนี้

- 1) การลาออกต้องทำเป็นหนังสือ ระบุวันที่ประสงค์ขอลาออก เหตุผลการลาออก ลงลายมือชื่อยื่นต่อผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีอำนาจอนุญาตการลาออก
- 2) ต้องยื่นล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 30 วัน เมื่อได้รับอนุญาตแล้วจึงหยุดราชการไปได้
- 3) ยกเว้นกรณีลาออกเพื่อดำรงตำแหน่งทางการเมือง หรือเพื่อสมัครรับเลือกตั้ง ให้ยื่นต่อผู้บังคับบัญชาและให้การลาออกมีผลตั้งแต่วันที่ขอลาออก ทั้งนี้ต้องยื่นก่อนอย่างช้าในวันที่ขอลาออก
- 4) ผู้มีอำนาจอนุญาตการลาออก คือผู้บังคับบัญชาตามมาตรา 53
- 5) กรณีจำเป็นเพื่อประโยชน์แก่ราชการ ผู้บังคับบัญชาอาจยับยั้งการอนุญาตให้ลาออกได้ไม่เกิน 90 วัน นับแต่วันขอลาออกก็ได้ ยกเว้นการลาออกตามข้อ 3 กรณีเป็นหนี้สหกรณ์ออมทรัพย์ครูไม่เป็นเหตุที่จะยับยั้งการลาออก
- 6) กรณีผู้บังคับบัญชามีได้ยับยั้งและมีได้มีคำสั่งอนุญาตการลาออก ให้การลาออกนั้น มีผลตั้งแต่วันที่ขอลาออก
- 7) หากมิได้ระบุวันขอลาออกให้ถือวันถัดจากวันที่ครบ 30 วัน นับแต่วันที่ยื่นเป็นวันขอลาออก
- 8) การยับยั้งและการอนุญาตให้ลาออก ผู้บังคับบัญชาต้องมีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร แล้วแจ้งให้ผู้ขอลาออกทราบก่อนวันขอลาออก
- 9) ผู้ขอลาออกอาจเปลี่ยนใจ ถอนใบลาออกได้ แต่ต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร ยื่นต่อ ผู้มีอำนาจพิจารณา ก่อนที่คำสั่งอนุญาตให้ลาออกจะมีผล

4. การออกจากราชการเพราะถูกสั่งให้ออก

กรณีถูกสั่งให้ออกจากราชการ ซึ่งเป็นผลทำให้พ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการ มีได้หลายกรณีดังนี้

1) ถูกสั่งให้ออกเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไป หรือขาดคุณสมบัติตามมาตรฐานตำแหน่งตามมาตรา 49

ผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตาม มาตรา 45 มาตรา 50 มาตรา 51 มาตรา 58 มาตรา 64 มาตรา 65 มาตรา 66 และมาตรา 67 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 จะต้องมีความสมบูรณ์ทั่วไปตามมาตรา 30 และมีความสมบูรณ์ตรงตามมาตรฐานตำแหน่ง ตามมาตรา 42 หรือ ขาดคุณสมบัติพิเศษ ตามมาตรา 48 ถ้าผู้ใดได้รับการบรรจุและแต่งตั้งโดยเป็นผู้ขาดคุณสมบัติ อยู่ก่อน หรือมีกรณีต้องหาอยู่ก่อนและภายหลังปรากฏว่า เป็นผู้ขาดคุณสมบัติ เนื่องจากกรณีต้องหานั้น มาตรา 49 บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ผู้นั้น ออกจากราชการโดยพลัน การสั่งให้ออกจากราชการกรณีเป็นผู้ขาดคุณสมบัติไม่กระทบกระเทือน ถึงการใดที่ผู้นั้นได้ปฏิบัติไปตามอำนาจหน้าที่ รวมถึงการรับเงินเดือนหรือผลประโยชน์อื่นใดที่ได้รับ หรือมีสิทธิจะได้รับจากทางราชการก่อนมีคำสั่งให้ออกจากราชการ และถ้าการเข้ารับราชการเป็นไปโดยสุจริต ให้ถือว่าเป็นการสั่งให้ออกเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน ตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

2) ถูกสั่งให้ออกเพราะไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ตามมาตรา 56

ผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด จะต้องทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งนั้น แต่ถ้าผู้ใดได้รับการบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งครูผู้ช่วย ต้องเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มเป็นเวลา 2 ปีก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครู การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ถ้าในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 พิจารณาเห็นว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดมีความประพฤติไม่ดี หรือไม่มีความรู้ ความสามารถ ความเหมาะสม หรือมีผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด โดยไม่ควรให้รับ

ราชการต่อไป ก็สั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการได้ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

การให้ออกในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มให้ถือเสมือนว่าผู้นั้นไม่เคยเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามาก่อน แต่ไม่กระทบกระเทือน ถึงการปฏิบัติหน้าที่ หรือการรับเงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่นใดที่รับไปแล้ว หรือมีสิทธิจะได้รับจากทางราชการ

3) ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน เพื่อรอฟังผลการสอบสวนพิจารณาตามมาตรา 103

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งอยู่ในระหว่างถูกสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำความผิดอาญา เว้นแต่ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ ผู้บังคับบัญชา มีอำนาจสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน เพื่อรอฟังผลการสอบสวนพิจารณาได้ตามกฎ ก.ค.ศ. ฉบับที่ 22 (พ.ศ. 2542) ว่าด้วยการสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน และการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามผลการสอบสวนพิจารณา ซึ่งนำมาใช้กับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยอนุโลม แต่สำหรับกรณีนี้ หากภายหลังปรากฏผลการสอบสวนว่า ผู้นั้นไม่ได้กระทำความผิดหรือกระทำผิดแต่ไม่ถึงต้องให้ออกจากราชการ และไม่มีกรณีที่ต้องออกจากราชการด้วยเหตุอื่น ต้องสั่งให้กลับเข้ารับราชการในตำแหน่งและวิทยฐานะเดิม หรือตำแหน่งเดียวกับที่ผู้นั้นมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งและวิทยฐานะนั้น และมาตรา 103 ได้รับรองให้ผู้นั้น มีสถานภาพเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตลอดมา

4) ถูกสั่งให้ออกเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุสุดท้าน
ตามมาตรา 110

การให้ออกตามมาตรา 110 มิใช่เป็นกรณีกระทำความผิดหรือความไม่เหมาะสมแต่ประการใด แต่เป็นกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้นั้นไม่อยู่ในฐานะ ที่จะปฏิบัติราชการได้

4.1) การสั่งให้ออกเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุรับราชการนาน ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 มีอำนาจสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการ เพื่อรับบำเหน็จบำนาญตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการได้ ในกรณีที่กฎหมายดังกล่าวบัญญัติให้ ผู้ถูกสั่งให้ออกได้รับบำเหน็จบำนาญ แต่ในการสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญ เหตุรับราชการนาน จะต้องมีการ

ตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. ด้วย และพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2494 มาตรา 14 บัญญัติว่า บำเหน็จบำนาญเหตุรับราชการนานนั้น ให้แก่ข้าราชการซึ่งมีเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญครบ 30 ปี แล้ว

4.2) การสั่งให้ออกเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทนบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน ตามพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2494 กำหนดให้แก่ข้าราชการซึ่งออกจากประจำการ เพราะเลิกหรือยุบตำแหน่ง หรือซึ่งมีคำสั่งให้ออกโดยไม่มีความผิด และต้องมีเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญครบ 1 ปีบริบูรณ์ โดยถ้ามีเวลาราชการไม่ถึง 10 ปีบริบูรณ์ได้บำเหน็จ ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีสิทธิได้บำนาญ

ผู้บังคับบัญชามีอำนาจสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทนได้หลายกรณี ดังนี้

1. กรณีเจ็บป่วยไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
2. กรณีสมัครไปปฏิบัติงานใดๆ ตามความประสงค์ของทางราชการ
3. กรณีขาดคุณสมบัติตามมาตรา 30 (1) (4) (5) (7) (8) หรือ (9) ได้แก่
 - 3.1) ไม่มีสัญชาติไทย
 - 3.2) ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่นผู้บริหารท้องถิ่น
 - 3.3) เป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือน ไม่สมประกอบ หรือเป็นโรค ตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.
 - 3.4) เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี สำหรับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.5) เป็นกรรมการบริหารพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง
 - 3.6) เป็นบุคคลล้มละลาย

4. กรณีถูกกล่าวหา หรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไปตาม มาตรา 30 (3.3) เป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุขตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย แต่การที่จะสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดออกจากราชการ ตามกรณีนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสอบสวนก่อน ในกรณีที่เห็นว่ามีมูลก็ต้องสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนต้องแจ้งข้อกล่าวหาและ สรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหาเท่าที่มีให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ โดยจะระบุหรือไม่ระบุชื่อพยานก็ได้ เมื่อสอบสวนแล้วต้องให้โอกาสผู้ถูกกล่าวหาชี้แจงและนำสืบแก้ข้อกล่าวหาได้ด้วยเมื่อสอบสวนแล้ว นำเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี พิจารณาเมื่อองค์คณะผู้พิจารณามีมติว่า ผู้นั้นขาดคุณสมบัติตามมาตรา 30 (3.3) ดังกล่าว ผู้บังคับบัญชาจึงสั่งให้ออกจากราชการได้

5. กรณีที่ทางราชการเลิกหรือยุบตำแหน่งใด ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ออกจากราชการได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

6. กรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใด ไม่สามารถปฏิบัติราชการ ให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล ในระดับอันเป็นที่พอใจของทางราชการได้ ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

5) ถูกสั่งให้ออกเพราะหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการ ตามมาตรา 111

เป็นเรื่องของการให้ออกจากราชการเนื่องจากข้าราชการหย่อนความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือประพฤติตนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการ ซึ่งถ้าให้รับราชการต่อไปจะเป็นการเสียหายแก่ราชการ

การให้ออกตามมาตรานี้ กฎหมายกำหนดให้ต้องแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน ในกรณีที่มีการสอบสวนตามมาตรา 98 ในเรื่องเดียวกันไว้แล้ว ผู้บังคับบัญชาจะใช้สำนวน การสอบสวนทางวินัยดำเนินการสั่งให้ออกจากราชการตามมาตรานี้ได้โดยไม่ต้องแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนในเรื่องนั้นอีก (มาตรา 111 วรรคสาม

และมาตรา 116) การสั่งให้ออกในกรณีนี้เป็นการสั่งให้ออกเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

6) ถูกสั่งให้ออกเพราะมีมลทินมัวหมองตามมาตรา 112

เป็นกรณีที่ถูกลงโทษเนื่องจากถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง แต่ผลการสอบสวนไม่ได้ความว่ากระทำผิดที่จะถูกลงโทษปลดออกหรือไล่ออก แต่มีมลทินหรือมัวหมองในกรณีที่ถูกลงโทษนั้น ถ้าจะให้รับราชการต่อไปจะเป็นการเสียหายแก่ราชการ และผู้ถูกสั่งให้ออกมีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน เป็นการสั่งให้ออกตามมาตรา อ.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี

7) ถูกสั่งให้ออกเพราะต้องรับโทษจำคุก ตามมาตรา 113

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดต้องรับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาล หรือต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก ในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ ซึ่งยังไม่ถึงกับจะต้องถูกลงโทษปลดออก หรือไล่ออก ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 จะสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการ เพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการก็ได้

8) ถูกสั่งให้ออกเพื่อไปรับราชการทหาร ตามมาตรา 114

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร หมายถึง การถูกเกณฑ์ไปเป็นทหารกองประจำการเป็นเวลา 2 ปี ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการ และต้องสงวนตำแหน่งเดิมหรือตำแหน่งเทียบเท่าไว้ให้ เมื่อผู้นั้นยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายใน 180 วัน นับแต่วันพ้นจากราชการทหาร โดยไม่มีความเสียหาย และไม่เป็นผู้ขาดคุณสมบัติตามมาตรา 30 และไม่ได้ถูกเปลี่ยนแปลงคำสั่งเป็นให้ออกจากราชการตามมาตราอื่น

9) มีกรณีสมควรให้ออกอยู่ก่อนวันโอน ตามมาตรา 118

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งโอนมาจากพนักงานส่วนท้องถิ่น หรือข้าราชการอื่นที่มีใช้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 หรือข้าราชการการเมือง ซึ่งมีกรณีที่เหมาะสมควรให้ออกจากงานหรือออกจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น หรือกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการนั้นอยู่ก่อนวันโอนมาบรรจุ ให้ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้นั้น มีอำนาจพิจารณาดำเนินการตามหมวดนี้ได้โดยอนุโลม และในกรณีที่จะต้องสั่งให้ออกจากราชการ

ให้ปรับบทกรณีให้ออกจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น หรือกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการนั้นโดยอนุโลม

5. ถูกสั่งลงโทษปลดออก หรือไล่ออก

การถูกลงโทษปลดออกหรือไล่ออก เป็นการพ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการ เพราะมีเหตุเสียหายเนื่องจากกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ที่กฎหมายกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาจะต้องสั่งลงโทษปลดออก หรือไล่ออกตามความร้ายแรงแห่งกรณี โทษไล่ออกไม่มีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญ สำหรับโทษปลดออกมีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญเสมือนว่าเป็นผู้ลาออกจากราชการ ทั้งนี้ เป็นไปตามมาตรา 96

มาตรา 96 ระบุว่า “ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้ใดฝ่าฝืนข้อห้ามหรือไม่ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติทางวินัยตามที่บัญญัติไว้ในหมวดนี้ ผู้นั้นเป็นผู้กระทำผิดวินัย จักต้องได้รับโทษทางวินัย เว้นแต่มีเหตุอันควรงดโทษตามที่ บัญญัติไว้ในหมวด 7

โทษทางวินัยมี 5 สถาน คือ

- 1) ภาคทัณฑ์
- 2) ตัดเงินเดือน
- 3) ลดขั้นเงินเดือน
- 4) ปลดออก
- 5) ไล่ออก

ผู้ใดถูกลงโทษปลดออก ให้ผู้นั้นมีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญเสมือนว่าเป็นผู้ลาออกจากราชการ”

6. ถูกสั่งให้ออกกรณีถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
ตามมาตรา 109

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใด ถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และไม่มีกรณีถูกสั่งให้ออกจากราชการตามมาตราอื่น ถ้าภายใน 30 วันไม่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นที่ไม่ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ผู้บังคับบัญชาต้องสั่งให้ออกจากราชการ

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546
มาตรา 43 บัญญัติให้ ผู้ประกอบวิชาชีพควบคุม คือ ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหาร
การศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามมาตรา 38 ค. (1) ต้องมีใบอนุญาตประกอบ

วิชาชีพ ถ้าฝ่าฝืนมีโทษจำคุก 1 ปี ปรับไม่เกิน 2 หมื่นบาท

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งที่ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ หากถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ จะเป็นผู้ขาดคุณสมบัติตามมาตรฐานตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาจึงต้องสั่งให้ออกจากราชการ เว้นแต่เปลี่ยนเป็นตำแหน่งอื่นที่ผู้นั้นมีคุณสมบัติ และเป็นตำแหน่งที่ไม่ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพได้ภายใน 30 วัน และต้องเป็นผู้ที่ไม่มีกรณีที่จะต้องถูกสั่งให้ออกจากราชการตามมาตราอื่น

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการออกจากราชการ ต้องดำเนินการตาม พระราชบัญญัติว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2549 อย่างเคร่งครัด

บริษัทโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 มีบริบททั่วไปดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3, 2561, ออนไลน์)

1. สภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 เป็นองค์กรทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติมประกอบด้วยเขตพื้นที่ปกครอง 4 อำเภอ คือ อำเภอนวนนิवास อำเภออากาศอำนวย อำเภอบ้านม่วงและอำเภอคำตากล้า แบ่งการปกครองออกเป็น 35 ตำบล 435 หมู่บ้าน พื้นที่ 2,838 ตารางกิโลเมตร มีประชากร 293,237 คน ประกอบด้วย ชนพื้นเมืองหลายเผ่าพันธุ์ เช่น ไทยย้อ ไทยยัย ไทยลาว และภูไท

1.1 ขนาดและที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ตั้งอยู่ในศูนย์ราชการอำเภวารณนิवास เลขที่ 530 หมู่ 5 ถนนเดื่อเจริญ อำเภวารณนิวาส จังหวัดสกลนคร อยู่ทางทิศตะวันตกเฉียงเหนือของจังหวัดสกลนคร ระยะทางห่างจากตัวจังหวัดสกลนคร 85 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อ ดังนี้

ทิศเหนือ มีเขตติดต่อ อำเภอพรเจริญ อำเภอบึงโขงหลง
อำเภอไชยพิสัย และอำเภอเซกา จังหวัดบึงกาฬ

ทิศเหนือ มีเขตติดต่อ อำเภอพรเจริญ อำเภอบึงโขงหลง
อำเภอไชยพิสัย และอำเภอเซกา จังหวัดบึงกาฬ

ทิศตะวันออก มีเขตติดต่อ อำเภอนาทม อำเภอนาหว้า
และอำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม

ทิศใต้ มีเขตติดต่อ อำเภอพรรณานิคม และอำเภอฟังโคน
จังหวัดสกลนคร

ทิศตะวันตก มีเขตติดต่อ อำเภอเจริญศิลป์ จังหวัดสกลนคร
และอำเภอบ้านดุงจังหวัดอุดรธานี

1.2 ภูมิประเทศ ภูมิอากาศ และการคมนาคม

พื้นที่ทั่วไปเป็นที่ราบ ล้อมรอบไปด้วยป่าไม้ ไร่นา สวน มีแม่น้ำที่สำคัญ 2 สาย ไหลผ่านคือ แม่น้ำยาม แม่น้ำสงคราม มีทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 222 (พังโคน – บึงกาฬ) แยกจากทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 22 (อุดรธานี – สกลนคร) และมีทางหลวงแผ่นดินเชื่อมติดต่อทุกอำเภอทุกโรงเรียน สามารถเดินทางได้ทุกฤดูกาล ลักษณะภูมิอากาศแบบฝนเมืองร้อน เฉพาะฤดู (Tropical Savanna Climate : AW) แบ่งเป็น 3 ฤดู คือ ฤดูร้อนระหว่างเดือนมีนาคม ถึงเดือนมิถุนายน ฤดูฝนระหว่างเดือนกรกฎาคม ถึงเดือนตุลาคม และฤดูหนาวระหว่างเดือนพฤศจิกายน ถึงเดือนกุมภาพันธ์ อุณหภูมิเฉลี่ยตลอดปี ประมาณ 26.10 องศาเซลเซียส ปริมาณน้ำฝนเฉลี่ย ตลอดปี 1,500 มิลลิเมตร

1.3 สภาพเศรษฐกิจ

ประชาชนส่วนใหญ่ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ร้อยละ 80 ประกอบอาชีพทางการเกษตร เช่น ทำนา ทำไร่ ทำสวน ประชากรมีรายได้เฉลี่ย 10,000 บาท ต่อคนต่อปี มีการทำนาเกลือ ที่ได้รับอนุญาตจากสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสกลนคร 4 ตำบล ได้แก่ บ้านหนองกว้าง บ้านโนนแสง

ตำบลหนองแก้ว บ้านคำอ้อ ตำบลดงเหนือ อำเภอบ้านม่วง บ้านดอกลอย ตำบลอินทร์แปลง และบ้านกุดเรือคำ บ้านจำปาดง ตำบลกุดเรือคำ อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น

1.4 สภาพทางศาสนา ศิลปวัฒนธรรม

ประชากรส่วนใหญ่ ประมาณร้อยละ 95 นับถือศาสนาพุทธ ที่เหลือนับถือศาสนาคริสต์ และศาสนาอิสลาม มีสถานที่ วัฒนธรรมประเพณีที่น่าสนใจ ประเพณีแข่งขันเรือยาว และไหลเรือไฟที่อำเภออากาศอำนวย พิธีกรรมหมอเหยาที่อำเภอมัญจาคีรี ศูนย์วัฒนธรรมที่โรงเรียนอากาศอำนวยศึกษา อำเภออากาศอำนวยนอกจากนี้ ยังมีศูนย์หัตถกรรมช่างฝีมือ ได้แก่ ศูนย์ศิลปาชีพบ้านจารย์ อำเภอบ้านม่วง ศูนย์ศิลปาชีพ วัดเสนาณฤมิตร อำเภอคำตากล้า และศูนย์หัตถกรรมทอผ้าพื้นเมืองบ้านวาใหญ่ บ้านถ้ำเต่า อำเภออากาศอำนวย

1.5 การจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ของภาครัฐภาคเอกชนทั้งสายสามัญ และสายอาชีพ รวมทั้งมีการจัดการศึกษานอกระบบ โดยสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ส่วนสถานศึกษาด้านอาชีวศึกษาของรัฐในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ยังไม่มีผู้ปกครองต้องส่งบุตรหลานไปเรียนในโรงเรียนเอกชน และเขตพื้นที่การศึกษาอื่น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยในประเทศที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

บุญโสม ดิเลิศ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ เขต 1 พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงไป ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานวิชาการ และครูผู้สอนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมและรายด้าน 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่สอน ในโรงเรียนต่างประเภทกันและอยู่ในสถานศึกษาขนาดต่างกัน รับรู้ถึงการมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมและรายด้าน 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

วรกัญญาพิไล แกระหัน (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร อยู่ในระดับมาก 2) บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เป็นบรรยากาศแบบรวบอำนาจ 3) ข้าราชการครู ที่มีสถานภาพและประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 4) ข้าราชการครู ที่มีสถานภาพ และประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 5) องค์ประกอบของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) องค์ประกอบของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างแรงดลใจ มีอำนาจพยากรณ์และบรรยากาศองค์การของโรงเรียนโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 8.6 และมีความคาดเคลื่อนของการพยากรณ์ $\pm .405$ 7) คุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงได้เสนอแนวทางการพัฒนา ได้แก่ ด้านการสร้างแรงดลใจของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนบรรยากาศองค์การของโรงเรียนได้เสนอแนวทางการพัฒนา 3 มิติ ได้แก่ มิติอุปสรรค มิติห่างเหิน และมิติมุ่งผลงาน

สุทิน สุทธิอาจ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวธานี พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน พบว่า โดยภาพรวม มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบ

ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนกับครูผู้สอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดกลาง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีพฤติกรรมในระดับมากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากและเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอน ในโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นไม่ต่างกัน

ขวัญหทัย ทองธิดาช (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ไม่แตกต่างกัน 3) สภาพองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 4) เปรียบเทียบสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ไม่แตกต่างกัน 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รัศมี เจริญรัตน์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการงานโรงเรียนนำร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ในโรงเรียนนำร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบตามสถานภาพ และประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

และการบริหารการเปลี่ยนแปลงเมื่อเปรียบเทียบตามการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ เมื่อเปรียบเทียบตามการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และจากการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 พบว่า ด้านที่มีอำนาจพยากรณ์คือ ด้านคุณธรรมนำความรู้สู่ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

นันทิดา บัวสาย (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 โดยรวมไม่แตกต่างกัน 5) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 6) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 7) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 8) อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมมีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 9) งานวิจัยนี้ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านเป็นแบบอย่างที่ดีของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม ด้านกระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม และด้านให้การสนับสนุนผู้ตามรายบุคคล

ไพฑูรย์ พิชัย (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก 5) ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารงบประมาณมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอน

แตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน 7) อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำ
 แห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร
 เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนรายด้านทุกด้านมี
 อำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร
 เขต 2 โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จิตรา ทรรศน์โณม (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานของ
 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัย
 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนอยู่ใน
 ระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและ
 ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 แตกต่างกัน
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันในโรงเรียน
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 แตกต่างกันอย่างมี
 นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตาม
 ความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่าง
 กันในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ไม่
 แตกต่างกัน 5) ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนตามความเห็นของ
 ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 สกลนคร เขต 2 อยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนตามความคิดเห็นของ
 ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 สกลนคร เขต 2 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 7) ประสิทธิผลการ
 บริหารงานโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่มี
 ประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 8)
 ประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ใน
 โรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกันในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ไม่แตกต่างกัน 9) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนตามความคิดของผู้บริหารและ
ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
มีความสัมพันธ์กันทางบวก 10) แนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียนและแนวทางพัฒนาประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 คือ ผู้บริหารควรมีนโยบายและแผนดำเนินการ
ใหม่ๆ ควรมีการตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ
ในโรงเรียนให้ดีขึ้นกว่าเดิม ควรเอาใจใส่ต่อผลการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ โรงเรียนควรจัดทำ
สารของหลักสูตรสถานศึกษาตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้น
พื้นฐานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาในการจัดการเรียนการสอน ความต้องการของ
ชุมชนและสังคมภูมิปัญญา เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของครูและบุคลากร
ทางการศึกษาทั้งก่อนและระหว่างปฏิบัติหน้าที่

ภาณุวัฒน์ โทมณี (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7
ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 ทั้งภาพรวม
และรายด้านพบว่าอยู่ใน ระดับมาก 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครราชสีมา เขต 7 จำแนกตามประสบการณ์การดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหาร พบว่า
ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครราชสีมา เขต 7 ทั้งภาพรวมและรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 4) การเปรียบเทียบ
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 จำแนกตามประสบการณ์การดำรง
ตำแหน่งเป็นผู้บริหาร พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
5) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหาร
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงทางบวก

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยในประเทศที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

ปัทมา พุทธแสน (2551,บทคัดย่อ) ได้ศึกษา สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมีการปฏิบัติจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ การวางแผน การคัดเลือก การสรรหา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดสวัสดิการให้บุคลากร 2) ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาในแต่ละรายด้านพบว่าอยู่ในระดับน้อย 3 ด้าน ระดับปานกลาง 3 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านการวางแผน ด้านการจัดบุคลากร ด้านการสรรหา ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลและการปฏิบัติงาน ด้านการคัดเลือก 3) การเปรียบเทียบของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 พบว่า 3.1) จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงานในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 3.2) จำแนกตามอายุในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการฝึกอบรมและพัฒนาที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3.3) จำแนกตามวุฒิการศึกษาในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการคัดเลือกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 3.4) จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือกและด้านการจัดสรรสวัสดิการให้บุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3.5) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสรรหาและด้านสวัสดิการให้บุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เพชร กล้าหาญ (2552,บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การศึกษาสภาพและปัญหา แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7 มีสภาพการปฏิบัติเกี่ยวกับการ บริหารงานบุคคลโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบรรจุและการแต่งตั้งและด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติหน้าที่ ราชการอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านวินัยและการรักษาวินัยและด้านการออกจากราชการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับกลาง โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการ บรรจุและการแต่งตั้ง รองลงมาคือ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ ราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการออกจากราชการ ตามลำดับ 2) ผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7 มีปัญหาในการ บริหารงานบุคคลโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมี ปัญหาในระดับน้อย ดังนี้ ด้านการบรรจุแต่งตั้ง ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการออก จากราชการ และด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ 3) ผู้บริหาร สถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีการปฏิบัติด้านการบริหารงาน บุคคลโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการออกจากราชการ 4) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มี ขนาดต่างกันมีปัญหาในการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านพบว่าทุกด้านไม่แตกต่างกัน 5) แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการ บริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7 ด้านการบรรจุและการแต่งตั้งพบว่า ควรให้ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจในการแต่งตั้ง และบรรจุครูได้เอง โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม และให้โรงเรียนสำรวจความต้องการครูในสาขา ที่จำเป็นและขาดแคลน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยคณะอนุกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาควรบรรจุและแต่งตั้ง โอน ย้าย ข้าราชการครูตามสาขาวิชา ตามโรงเรียนที่ต้องการและควรให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ออกคำสั่งแต่งตั้ง ย้าย โอน ข้าราชการครู และให้สำนักงานเขตพื้นที่ให้ความรู้อำนาจหน้าที่แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเสริมสร้างในการปฏิบัติราชการ พบว่า โรงเรียนควรทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็น ประจำทุกปี ควรจะต้องปฐมนิเทศครูที่จะต้องเข้ามาทำงานในหน้าที่ใหม่ๆ รับทราบ วัฒนธรรมองค์กร และมีการวางแผนตามกระบวนการ PDCA ในการส่งเสริมระยะสั้น

ระยะยาว อย่างเป็นระบบ แล้วดำเนินการตามแผน เพื่อปรับปรุงและพัฒนา R&D ด้านวินัย และการรักษาวินัย พบว่า ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาต้องกล้าตัดสินใจอย่างตรงไปตรงมา ไม่มีอิทธิพลแทรกแซงทั้งภายในและภายนอก ด้วยข้อกฎหมายอย่างเสมอภาค ควรมีการดำเนินการตามระเบียบ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องมีมาตรการและบทลงโทษผู้บริหารที่ปล่อยปะละเลยหน้าที่ ในฐานะผู้บังคับบัญชาโดยมิให้เป็นแบบอย่างที่ไม่ดีแก่ครู ด้านการออกจากราชการพบว่า ควรมีการสำรวจบุคลากรในองค์การ ว่ามีความรู้ความสามารถในเรื่องใด ควรจัดทำทะเบียนผู้เกษียณอายุราชการ ควรเชิญครูที่เกษียณมาให้ความรู้เป็นครั้งคราวโดยมีค่าตอบแทนตามสมควร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบดูแลสวัสดิการครูที่เกษียณอายุราชการ โดยเฉพาะกองทุนบำเหน็จบำนาญ ควรให้ครูผู้เกษียณอายุราชการไปแล้วให้ได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันเสมอๆ และควรติดต่อสื่อสารประสานสัมพันธ์กันเป็นประจำ

หนูพร สุภชาติ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพ ปัญหาและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพ ปัญหา และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร มีความเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโดยรวมไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและ ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัด สกลนครโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 4) ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัด สกลนคร ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพ ปัญหาและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโดยรวมไม่แตกต่างกัน 5) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพ ปัญหาและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวมไม่แตกต่างกัน 6) การวิจัยครั้งนี้ได้เสนอแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุ

แต่งตั้งด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการและด้านการออกจากราชการ

เจริญจิตร คงเพชรศรี (2555, บทความย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ 2) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านเสริมสร้างในการปฏิบัติราชการ แผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง และด้านการออกจากราชการตามลำดับ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 มีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วรรณฯ แซ่มพุทรา (2559, บทความย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการจ่ายค่าตอบแทน 2) การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอายุ ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ประสิทธิภาพการทำงาน และขนาดสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Luck (2000, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ

แบบการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจของครูโรงเรียนเทศบาลในเมืองนวยอร์คชี้ให้เห็นผลการศึกษาพบว่า ไม่พบหลักฐานที่สนับสนุนถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีผลกระทบต่อแรงจูงใจของโรงเรียนเทศบาลเมือง กล่าวคือ การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่ไม่ได้ช่วยให้การสร้างแรงจูงใจของครูได้ดีไปกว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบอื่น

Wheelehan (2000, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จโดยการศึกษา จากประสิทธิผลของอาจารย์ใหญ่ พบว่าครูที่รับรู้ว่าคุณครูใหญ่แสดงลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถทำงานในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Anderson (2002, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนประถมศึกษาสู่การศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยเริ่มจากระดับชั้นระดับล่าง ผลการวิจัยสรุปได้ว่า หลักเบื้องต้นที่สำคัญของผลสำเร็จของโรงเรียน รวมถึงวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการศึกษาชุมชน และภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงได้แก่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาต่างมีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้บริหาร เพราะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จ และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กร ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ ทักษะในการบริหาร การวางแผน มีความรู้ในการบริหารคน บริหารงาน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ส่วนในด้านสมรรถนะการบริหารก็เป็นส่วนสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีในตัวเอง ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคล และสามารถนำออกมาใช้ในเชิงปฏิบัติ และสามารถทำให้บรรลุผลเกิดประสิทธิภาพ สมรรถนะมีผลกับความสามารถในการบริหารงาน เนื่องจากการบริหารที่ดีต้องอาศัยสมรรถนะการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ที่ได้จึงเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารในทุกๆ ด้านอยู่ในระดับมาก จึงจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารจัดการสถานศึกษา