



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1



โดย
นางสาวศรีรุ่ง ศรีสุวรรณ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATOR AND PERSONNEL
ADMINISTRATION IN SCHOOL UNDER SUPHANBURI PRIMARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE 1



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

หัวข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลใน สถานศึกษา
โดย	สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1
สาขาวิชา	นางสาวศรีรุ่ง ศรีสุวรรณ
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว
	รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา ว่างนอมศักดิ์
	รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คนบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มาเรียม นิลพันธุ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา ว่างนอมศักดิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ดร. ณัฐริน เจริญเกียรติบวร)

620620028 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร, การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

นางสาว ศรีรุ่ง ศรีสุวรรณ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 2) การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1 จำนวน 103 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน และครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคล 1 คน รวมทั้งสิ้น 206 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดของคอกซ์และพอลสเตอร์ และการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ตามแนวคิดของฟลิปโป สติติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม และด้านความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ และอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ

2. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการรวมพลังของบุคลากร ด้านการธำรงรักษา และด้านการให้พ้นจากงาน และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการให้ค่าตอบแทน ด้านการสรรหาบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากร

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ($r_{xy} = 0.772$)

620620028 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : transformational leadership, personnel administration

MISS Srirung SRISUWAN : THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATOR AND PERSONNEL ADMINISTRATION IN SCHOOL UNDER SUPHANBURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1 Thesis advisor : Associate Professor Vorakarn Suksodkiew, Ph.D.

The research objectives were to determine: 1) the transformational leadership of school administrators under Suphanburi Primary Educational Service Area Office 1 2) the personnel administration in school under Suphanburi Primary Educational Service Area Office 1 and 3) the relationship between transformational leadership of school administrators and personnel administration in school under Suphanburi Primary Educational Service Area Office 1. The sample was 103 schools under Suphanburi Primary Educational Service Area Office 1. The two respondents from each school consisted of a school director or acting school director and a teacher in personnel administration department, with the total of 206. The research instrument was a questionnaire regarding transformational leadership of school administrators, based on the concept of Kouzes and Posner and the personnel administration in school, based on the concept of Flipppo. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The research findings revealed that:

1. The transformational leadership of school administrators under Suphanburi Primary Educational Service Area Office 1 as a whole was at highest level. The arithmetic mean ranking from the highest to the lowest were as follows; model the way, strategic action competency, inspiring a shared vision, challenging the process and encouraging the heart.

2. The personnel administration in school under Suphanburi Primary Educational Service Area Office 1 as a whole was at highest level. The arithmetic mean ranking from the highest to the lowest were as follows; integration, maintenance, separation, compensation, procurement and development.

3. The transformational leadership of school administrators and personnel administration in school under Suphanburi Primary Educational Service Area Office 1 were at high level correlation ($r_{xy} = 0.772$), with significantly at .01

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1” สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา ว่างนอมศักดิ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ ประธานกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และดร. ณัฐริน เจริญเกียรติบวร ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ดร. ฉวีวรรณ เฟื่องทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสังฆายเถร ดร. ฤทัยวรรณ หาญกล้า ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดป่าเลไลยก์ ดร. สุนิสา เกียวกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลศรีประจันต์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ดร. ขบา พันธุ์ศักดิ์ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล การจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชลธิชา หอมฟุ้ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการสอนภาษาไทย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ ในการตรวจเครื่องมือวิจัย และให้คำแนะนำในการจัดทำเครื่องมือวิจัยจนสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ดร. ไพศาล ปันแดน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการประสานความร่วมมือไปยังสถานศึกษาในสังกัดในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย พร้อมทั้งขอขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคุณพ่อสมควร คุณแม่สมเจดน์ ศรีสุวรรณ ที่คอยมอบกำลังใจ และให้การสนับสนุนในการศึกษา รวมถึงการดำเนินการวิจัยอย่างดียิ่งเสมอมา ตลอดจนเพื่อนรักทุกคน และเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร รุ่นที่ 38 ทุกท่านที่ได้มอบกำลังใจ ให้คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลือเสมอมา จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

ขอขอบคุณความตั้งใจและความอดทนของตนเอง ที่แม้ว่าจะมีปัญหาและอุปสรรคเพียงใดก็ไม่เคยละทิ้งความตั้งใจและเพียรพยายามจนสามารถทำงานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ไปได้ด้วยดี คุณค่าและคุณประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อทดแทนพระคุณบิดา มารดา บุรพคณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ อบรมสั่งสอน และหล่อหลอมคุณงามความดีให้กับผู้วิจัยจนประสบความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้

นางสาว ศรีรุ่ง ศรีสุวรรณ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ข้อคำถามการวิจัย.....	8
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	14
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	15
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	16
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร.....	16
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership).....	16
หลักการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	19
รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	26
ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	32
การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา.....	33

ความหมายของการบริหารงานบุคคล	34
ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล.....	36
หลักการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	38
กระบวนการบริหารงานบุคคล	45
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1	50
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	52
งานวิจัยในประเทศ.....	52
งานวิจัยต่างประเทศ.....	65
สรุป 68	
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย	69
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	69
ระเบียบวิธีวิจัย	70
แผนแบบการวิจัย	70
ประชากร	71
กลุ่มตัวอย่าง.....	71
ผู้ให้ข้อมูล.....	71
ตัวแปรที่ศึกษา.....	72
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	74
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	75
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	76
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	77
สรุป 78	
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	79
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1	81
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1	89
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1	97
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	100
สรุปผลการวิจัย.....	100
การอภิปรายผล	101
ข้อเสนอแนะ	113
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	113
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	114
รายการอ้างอิง	115
ภาคผนวก.....	122
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย.....	123
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย	126
ภาคผนวก ค หนังสือขอตกลงเครื่องมือ และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ ..	134
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	137
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	141
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	147
ประวัติผู้เขียน.....	156

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 จำนวนสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำแนกตามระดับชั้นที่เปิดสอน	51
ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามอำเภอ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1	72
ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	80
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 (X_{tot})	82
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง (X_1)	83
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (X_2)	84
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ (X_3)	85
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_4)	87
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ (X_5)	88
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลใสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 (Y_{tot})	89

ตารางที่ 11 คำชี้แจงมติส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการสรรหาบุคลากร (Y ₁)	90
ตารางที่ 12 คำชี้แจงมติส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคลากร (Y ₂)	91
ตารางที่ 13 คำชี้แจงมติส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการให้ค่าตอบแทน (Y ₃)	92
ตารางที่ 14 คำชี้แจงมติส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการรวมพลังของ บุคลากร (Y ₄).....	94
ตารางที่ 15 คำชี้แจงมติส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการบำรุงรักษา (Y ₅)... 95	95
ตารางที่ 16 คำชี้แจงมติส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการออกจากงาน (Y ₆) 96	96
ตารางที่ 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการ บริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 98	98
ตารางที่ 19 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือวิจัย ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 127	127
ตารางที่ 20 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือวิจัย ตอนที่ 2 การบริหารงานบุคคลใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 130	130

สารบัญรูปร่าง

หน้า

แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย..... 13



บทที่ 1

บทนำ

ประเทศไทยต้องเผชิญกับข้อจำกัดหลากหลายประการที่เป็นผลสืบเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (โควิด-19) ซึ่งไม่เพียงแต่ก่อให้เกิดการเจ็บป่วยและเสียชีวิตของประชากร แต่ยังส่งผลให้เกิดเงื่อนไขทางเศรษฐกิจและการดำเนินชีวิตของประชาชนทุกกลุ่ม นอกจากนี้ในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ยังเป็นช่วงเวลาที่แนวโน้มของการพัฒนาของเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่มีความรุนแรงเพิ่มขึ้น การเป็นสังคมสูงวัยของประเทศไทยและหลายประเทศทั่วโลก ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงด้านภูมิรัฐศาสตร์ระหว่างประเทศ ดังนั้น การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศท่ามกลางกระแสแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความเข้มแข็งจากภายในให้สามารถเติบโตต่อไปได้อย่างมั่นคง ท่ามกลางความผันแปรที่เกิดขึ้นรอบด้าน และคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดย มีวัตถุประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่า อย่างยั่งยืน” ซึ่งหมายถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับโครงสร้าง นโยบาย และกลไก เพื่อมุ่งเสริมสร้างสังคมที่ก้าวหน้าพลวัตของโลก และเกื้อหนุนให้คนไทยมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพซึ่งหนึ่งในเป้าหมายหลักคือการพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ มุ่งพัฒนาให้คนไทยมีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับโลกยุคใหม่ ทั้งทักษะในด้านความรู้ ทักษะทางพฤติกรรม และคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม และเร่งรัดการเตรียมพร้อมกำลังคนให้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และเอื้อต่อการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ภาคการผลิตและบริการเป้าหมายที่มีศักยภาพและผลิตภาพสูงขึ้น รวมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างหลักประกันและความคุ้มครองทางสังคมที่สามารถส่งเสริมความมั่นคงในชีวิต¹ ซึ่งการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือและกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เป็นกำลังคนที่มีคุณภาพของสังคม และประเทศชาติภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่มีความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารแบบก้าวกระโดด ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศของภูมิภาคและของโลก การศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ทั้งนี้รัฐบาลได้ประกาศให้การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศเป็นวาระแห่งชาติโดยเฉพาะอย่างยิ่งขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษา นับเป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาขีด

¹ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)**, (กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี, 2565), 20.

ความสามารถในการแข่งขันของประเทศในภาพรวม ซึ่งได้กำหนดเป็นเป้าหมายของการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเพื่อการเสริมสร้างความสามารถของประเทศไทยให้มีความมั่นคง มั่งคั่งยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วรวมทั้งมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นในเวทีสากล² โดยการปฏิรูประบบการศึกษาจะสามารถดำเนินการได้อย่างสำเร็จนั้นจำเป็นต้องผ่านกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ พร้อมรับกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งทักษะสำคัญสำหรับคนในยุคศตวรรษที่ 21 และการเป็นประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการ (Management) และการมีทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการศึกษา³

ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาจึงต้องทำหน้าที่จัดการหรือเป็นผู้นำเพื่อนำพาสถาบันการศึกษาไปสู่ความก้าวหน้า การบริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีผู้นำเข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ชัดเจน ต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ รู้จักการประสานงานเพื่อสนองความต้องการของทุกฝ่าย พร้อมนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันโลกเริ่มเข้าสู่ยุคระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ที่เทคโนโลยีจะไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนการทำงานเฉกเช่นที่ผ่านมาอีกต่อไป หากแต่จะหลอมรวมเข้ากับชีวิตคนอย่างแท้จริงและจะเปลี่ยนโครงสร้างรูปแบบกิจกรรมทางเศรษฐกิจ กระบวนการผลิต การค้า การบริการ และกระบวนการทางสังคมอื่นๆ รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไปอย่างสิ้นเชิง ประเทศไทย จึงต้องเร่งนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญ ในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยในบริบทของประเทศไทย เทคโนโลยีดิจิทัลสามารถตอบปัญหาความท้าทายที่ประเทศกำลัง เผชิญอยู่หรือเพิ่มโอกาสในการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมการศึกษานั้นเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของคนไทยทุกคน ที่รัฐต้องจัดให้เพื่อพัฒนาคนไทยทุกช่วงวัย โดยนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาลนั้นจัดให้มีการเรียนฟรี 15 ปี เพื่อเป็นต้นทุนทางปัญญา ที่สำคัญในการพัฒนาทักษะ คุณลักษณะและสมรรถนะในการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข และความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติที่ต้องพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมนานาประเทศในเวทีโลกท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของ โลกศตวรรษที่ 21 โดยการเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจ

² สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ. 2562, (กรุงเทพฯ:บริษัท 21 เซ็นจูรีจำกัด, 2563), ก.

³ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, การขับเคลื่อนการศึกษามัธยมศึกษาไทย 4.0 เพื่อการมีงานทำแห่งศตวรรษที่ 21 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2560), 4.

และสังคมโลก อันเนื่องจากการปฏิวัติ ดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 โดยมีความต้องการกำลังคนที่มีทักษะในศตวรรษที่ 21 โดย ระบบการศึกษาไทย ที่ยังมีปัญหาหลายประการ นับตั้งแต่ ปัญหาคุณภาพของคนไทยทุกช่วงวัย ปัญหาคุณภาพและมาตรฐานการ จัดการศึกษาในทุกระดับ จุดอ่อนของระบบการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยี และการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ยังไม่เหมาะสม ขาดความคล่องตัว ยังมีความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาส และความเสมอภาคทางการศึกษา รวมทั้งปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม และการขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการมีวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีจิตสาธารณะของคนไทย⁴ จึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับภาวะผู้นำที่จำเป็นในยุคการปฏิรูปการศึกษา ที่สามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของผู้บริหารในสถานศึกษาได้⁵

ในส่วนการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาซึ่งเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถ ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลเกิด ความคล่องตัว อีกระยะภายใต้กฎระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา ความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้รับการยกย่องและมีความก้าวหน้าใน วิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ⁶

ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นบุคคลที่สำคัญที่จะผลักดันขับเคลื่อนการกระจายอำนาจ อีกทั้งยังต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ที่ใช้แนวคิดหลักการ บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในการกำหนดนโยบายและแผนการตัดสินใจ และการร่วมคิดร่วมทำ ผู้บริหารต้องเน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของ โรงเรียนบรรลุประสิทธิผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการบริหารงานบุคคลต้องปรับเปลี่ยน กระบวนการเรียนรู้และการปฏิบัติให้สอดคล้องและเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงนโยบาย

⁴ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579

(กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ, 2560), 7-8.

⁵ James Weber, "Instruction Leadership : A Composite Working Model " *The Best of ERIC* (1987): 42-43.

⁶ ภารดี อนันต์นารี, *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา* พิมพ์ครั้งที่ 5 (ชลบุรี: สำนักพิมพ์มนตรี, 2557), 214.

ปัญหาของการวิจัย

ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันอย่างสูง จะเห็นได้จากปัญหาและวิกฤตการณ์ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและสภาพแวดล้อม ผู้นำองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญ ไม่เพียงผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น แต่ต้องมีวิธีการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยสามารถจัดการกับความขัดแย้งและการต่อต้านได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้นบุคคลซึ่งเป็นกลไกสำคัญยิ่งในการที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลว⁷

ในปัจจุบันนักวิชาการทางการศึกษาได้ศึกษาวิจัย แนวความคิดใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำซึ่ง ความเห็นที่ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบที่เรียกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแนวคิดที่ว่านี้ผู้นำ จะต้องสามารถเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้เกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานเกิน เป้าหมายที่กำหนดต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ แรงจูงใจและความเชื่อมั่นของผู้ตาม ให้มีวุฒิ ภาวะอยู่ในระดับสูง โดยคูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) ได้ชี้ให้เห็นว่า การมีภาวะผู้นำ นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการฝึกฝนและพฤติกรรม สังเกตได้จาก ทักษะและความสามารถ ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะเป็นแนวทางให้กับผู้นำในการบรรลุเป้าหมายหรือประสบ ความสำเร็จ และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ประสบ ความสำเร็จมักจะมี 5 หลักปฏิบัติคล้ายๆกัน คือ 1) การเป็นต้นแบบนำทาง 2) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม 3) ความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ 4) การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ ผู้อื่น และ 5) การสร้างขวัญกำลังใจ จากการศึกษาอย่างต่อเนื่องยืนยันได้ว่ารูปแบบ 5 ข้อปฏิบัติ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกัน ทั้งประสิทธิภาพของผู้นำและระดับความมุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วม รวมถึงความ พึงพอใจของผู้ที่จะปฏิบัติตาม⁸

ซึ่งการศึกษาเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของคนไทยทุกคน ที่รัฐต้องจัดให้เพื่อพัฒนาคนไทยทุกช่วง วัย ให้มีความเจริญงอกงามทุกด้าน เพื่อเป็นต้นทุนทางปัญญาที่สำคัญในการพัฒนาทักษะ คุณลักษณะ และสมรรถนะในการประกอบสัมมาชีพ และการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข อันจะ

⁷ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน, ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์: แนวคิดและการ วิจัย (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา, 2557), 93.

⁸ James Kouzes and Barry Posner, The Leadership Challenge (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), 166-171.

นำไปสู่เสถียรภาพ และความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติที่ต้องพัฒนาให้เจริญก้าวหน้า ทัดเทียมนานาชาติในเวทีโลกท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 ซึ่งประเทศไทยนั้นได้ให้ความสำคัญด้านการศึกษาในฐานะกลไกหลักในการพัฒนาประเทศมาโดยตลอด⁹ การศึกษาจึงเป็นการพัฒนาคน ซึ่งเป็นพลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ การที่จะพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน จะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาคนหรือทุนมนุษย์ให้เข้มแข็ง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งทุกประเทศในประชาคมโลกให้ความสำคัญและเร่งพัฒนาเพื่อให้ก้าวทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้¹⁰

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และ (ฉบับที่ 4) พ.ศ.2562 กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา อันนำไปสู่การกำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบกับได้มีการประกาศใช้กฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2561 และกระทรวงศึกษาธิการมีการประกาศให้ใช้มาตรฐานการศึกษาระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561 สำหรับให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และคงรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จึงดำเนินการสังเคราะห์และสรุปผลการพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด ทำการวิเคราะห์จุดเด่น จุดที่ควรพัฒนาและประมวลผลจัดทำเป็นสารสนเทศประจำปี และจากการศึกษาการสังเคราะห์รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา 2563 ผลการประเมินคุณภาพมาตรฐานการศึกษาโดยรวม ตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำนวน 135 แห่ง พบว่า มีผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาระดับ

⁹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560 – 2579 (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2560), จ.

¹⁰ สำนักงานศึกษาธิการภาค 4, แผนยุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษาภาค 4 (พ.ศ. 2560- 2564) (2561), 1.

การศึกษาขั้นพื้นฐานปีการศึกษา 2563 มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ มีผลการประเมินอยู่ในระดับคุณภาพยอดเยี่ยม 25 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 18.52 รองลงมาคือระดับคุณภาพดีเลิศ จำนวน 65 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 48.15 และระดับคุณภาพดี จำนวน 45 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 33.33 และมาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีผลการประเมินอยู่ในระดับคุณภาพยอดเยี่ยมเพียง 18 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 13.33 รองลงมาคือระดับคุณภาพดีเลิศ จำนวน 72 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 53.33 และระดับคุณภาพดีจำนวน 45 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 33.33 และเมื่อศึกษาจุดที่ควรพัฒนาจากการศึกษาการสังเคราะห์รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา 2563 พบว่า ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ ควรพัฒนาการดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษาร้อยละ 66.56 รองลงมาคือ คือ พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพร้อยละ 48.83 และมีระบบบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษาร้อยละ 46.45 ตามลำดับ และด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น ควรพัฒนาการตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบและนำผลมาพัฒนาผู้เรียนร้อยละ 53.23 และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ร้อยละ 38.88 ตามลำดับ¹¹

เมื่อวิเคราะห์ผลการสังเคราะห์รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่ามาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ มีจำนวนสถานศึกษาที่ได้รับผลการประเมินในระดับยอดเยี่ยมเพียงร้อยละ 18.52 ซึ่งร้อยละของระดับคุณภาพดังกล่าวนี้น้อยที่สุดเมื่อเทียบกับระดับคุณภาพอื่น ๆ ในมาตรฐานเดียวกันอีกทั้งจุดที่ควรพัฒนา คือ 1) ดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษา 2) พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ และ 3) พัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา จะเห็นได้ว่ามาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ ได้รับผลการประเมินน้อยน้อยที่สุด ซึ่งปัญหาดังกล่าวนั้น บุคคลสำคัญในการปฏิรูประบบการศึกษาคือ “ผู้บริหารสถานศึกษา” เนื่องจากการบริหารสถานศึกษามีลักษณะพิเศษที่เหนือกว่าการบริหารโดยทั่วไป เพราะคุณภาพของสถานศึกษา คือ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ซึ่งต้องอาศัยครูที่มีจิตวิญญาณความเป็นครู รวมทั้งการสร้างสิ่งที่เป็นและสิ่งที่เอื้อต่อการเกิดคุณภาพการศึกษา ผู้นำต้องสามารถสร้างความร่วมมือในทุกฝ่ายได้ ตลอดจนมี

¹¹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1, การสังเคราะห์รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา 2563 (สุพรรณบุรี : กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล, 2563), 1-6.

กระบวนการในการจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีได้ โดยผู้บริหารอาจยังสามารถยกระดับความต้องการของผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจเป็นผู้นำที่แสดงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เห็นถึงความก้าวหน้าและการไม่หยุดอยู่กับที่ และมีทักษะการบริหารงานในรูปแบบต่าง ๆ ที่ก้าวทันกับยุคโลกาภิวัตน์ สามารถสร้างมาตรฐานที่ยอดเยี่ยมและตั้งมาตรฐานนั้นให้แบบอย่างของผู้ตามเพื่อใช้ในการปฏิบัติตาม มีการสร้างแรงบันดาลใจมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การดำเนินการตามเป้าหมายขององค์กรที่ร่วมกันวางไว้ มีการทำทนายต่อการสร้างไอเดียใหม่ๆ พร้อมทั้งยอมรับ และสนับสนุนไอเดียเหล่านั้น โดยผู้นำจะต้องเตรียมพร้อมรับมือกับความผิดพลาด เพราะทุกความผิดพลาดจะเปิดประตูสู่โอกาสใหม่ๆ เสมอ อีกทั้งผู้บริหารอาจยังมีการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและให้สิทธิ์ทุกคนสามารถตัดสินใจได้ ซึ่งจะทำให้บรรยากาศขององค์กรเต็มไปด้วยความไว้วางใจและการให้เกียรติซึ่งกันและกัน จุดที่ควรพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1 คือการพัฒนาผู้บริหารครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สภาพการณ์แข่งขันที่ไร้พรมแดน สภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่จำกัด ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดีที่สุดทำงานให้เกิดผลสูงสุด และอาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารขาดทักษะการสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในการสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้การสรรหาและการบรรจุครูไม่ทันกับความต้องการของโรงเรียน และไม่ตรงวิชาเอก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา รวมทั้งในการพัฒนาองค์กรในด้านการศึกษาต้องมีการพัฒนาทั้งผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งในปัจจุบันด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ในการอบรมพัฒนาที่ขาดการบูรณาการด้านเนื้อหา มีความซ้ำซ้อน ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับครู เมื่อครูได้รับการพัฒนาแล้วขาดการเผยแพร่ความรู้ในโรงเรียน ไม่มีการนำความรู้ที่ได้รับไปต่อยอดให้เกิดประโยชน์ได้ นอกจากนี้โครงการอบรมไม่ตรงกับความต้องการของครู และไม่สามารถเข้ารับการพัฒนาได้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง เนื่องจากมีข้อกำหนดไม่ให้ครูอบรมในวันเวลาราชการ ครูไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง อีกทั้งการเลื่อนขั้นวิทยฐานะของครู และบุคลากรทางการศึกษาไม่แน่นอน มีการปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์การประเมินบ่อยครั้ง ทำให้ครูหมดพลัง และกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรเท่าที่ควร

จากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้นสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่สำคัญองค์กรหนึ่ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาที่ดี ถือว่าเป็นอีกวิธีการหนึ่งของการพัฒนาสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษาตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และส่งผลให้สถานศึกษามีการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัยและสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1
2. เพื่อทราบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

ข้อคำถามการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1 อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานการวิจัย

เพื่อเป็นการตรวจสอบคำถามของการวิจัยและให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง

2. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

การบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษาจะลักษณะการจัดการเชิงระบบ ซึ่งของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มีแนวคิดว่าลักษณะขององค์การเชิงระบบประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการ (Transformation Process) และผลผลิต (outputs) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยจะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปไม่ได้ และจะทำงานร่วมกันเป็นวงจร หากส่วนใดส่วนหนึ่งมีปัญหา ก็จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นมีปัญหาไปด้วย โดยธรรมชาติของระบบจะต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ระบบดำรงคงอยู่ไปได้ นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (environment) ทั้งภายนอกและภายในขององค์กร และสร้างผลผลิตกลับมา ในระบบการบริหารจัดการศึกษา ปัจจัยนำเข้า (inputs) คือ นโยบาย บุคลากร (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร) งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ เพื่อนำปัจจัยสู่กระบวนการ (Transformation Process) ที่ของโรงเรียน คือ กระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การบริหาร (การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา) กระบวนการจัดการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศการเรียนการสอนให้ได้ผลผลิต (Outputs) คือ คุณภาพนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และความพึงพอใจของบุคลากร โดยมีข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อนำไปสู่การแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อม (context) ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และภูมิศาสตร์¹²

ส่วนคอตเตอร์ (Kotter) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process) คือ 1) การสร้างความรู้สึกที่ต่องลงมือทำอย่างเร่งด่วน 2) สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 4) สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง 5) การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง 6) สร้างชัยชนะระยะสั้น 7) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และสร้างการ

¹² Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (Belmont, CA: Wadsworth, 2012), 20-22.

เปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า และ 8) รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร¹³ อีกทั้ง Yukl (Yukl) สรุปแนวปฏิบัติสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ 1) ทำวิสัยทัศน์ ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมายและความน่าสนใจ 2) อธิบายวิธีการที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ 3) ปฏิบัติการด้วยความมั่นใจและมองโลกในแง่ดี 4) แสดงความเชื่อมั่นในผู้ตาม 5) สร้างโอกาสให้พบความสำเร็จตั้งแต่ระยะเริ่มแรก 6) ร่วมยินดีและฉลองความสำเร็จ 7) ใช้กริยาท่าทางการกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมสำคัญ 8) นำด้วยการเป็นแบบอย่าง 9) มอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์¹⁴ ส่วน Fullan (Fullan) มีแนวคิดว่าการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยแรงผลักดันในหลายๆด้านและหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ เป้าประสงค์เชิงคุณธรรม (Moral purpose) การเข้าใจการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) ความรู้ (Knowledge) และการทำให้เกิดความสามัคคี (coherence Making) ในกรอบของพลัง (Energy) ความศรัทธาอย่างแรงกล้า (Enthusiasm) และความหวัง (Hope) สร้างพันธะสัญญาทั้งภายนอกและภายใน เพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีกว่าแรงกดดันจะเกิดขึ้นจาก การตั้งเป้าหมายที่ยากลำบาก ส่วนแรงสนับสนุน คือ การพัฒนาศักยภาพใหม่ๆ องค์ประกอบ ประการที่ 2 นี้ จะแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ๆ นั้นต้องมีทั้งแรงกดและแรงสนับสนุน¹⁵ ในส่วนของ Bass และ Avolio (Bass and Avolio) ก็คือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล¹⁶ ทั้งนี้ เบิร์นส (Burns) ได้จำแนกประเภทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น 4 แบบ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำที่ใช้ปัญญา (Intellectuals) 2) ภาวะผู้นำนักปฏิรูป (Reformer) 3) ภาวะผู้นำการปฏิวัติ (Revolutionaries) 4)

¹³ John P. Kotter , **Leading Change**, (Boston : Harvard Business School Press, 1996), 21.

¹⁴ Gary A. Yukl **Leadership in Organization** (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989), 21.

¹⁵ Michael Fullan, **Leading in a Culture of Change: Personal Action Guide and Workbook** (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 5-6.

¹⁶ Bernard M. Bass, and Bruce J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** (California: Sage Publications, 1994), 4-6.

ภาวะผู้นำแบบวีรบุรุษ (Heroes)¹⁷ นอกจากนี้ คูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner) ได้สรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1) การเป็นต้นแบบนำทาง (Model the way) 2) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) 3) ความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the process) 4) การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling others to act) และ 5) การสร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the heart)¹⁸

ในส่วนของแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ อาทิ กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ดังนี้ 1) การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างและประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) วินัยและการรักษาวินัย และ 5) การลาออกจากราชการ¹⁹ ทั้งนี้ การบริหารงานบุคคลในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ได้กำหนดหมวดการบริหารงานบุคคล ดังนี้ 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) การบรรจุและการแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) วินัยและการรักษาวินัย และ 5) การออกจากราชการ²⁰ ซึ่ง เดสเลอร์ (Dessler) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการ 5 ประการ คือ 1) การวางแผน 2) การจัดงาน 3) การจัดคนเข้าทำงาน 4) การใช้ภาวะผู้นำและ 5) การควบคุม²¹ ส่วน คาสเต็ตเตอร์ (Casterter) กล่าวถึง การบริหารงานบุคคลไว้ 11 ด้าน คือ 1) การวางแผนกำลังคน (manpower planning) 2) การสรรหา (recruitment) 3) การคัดเลือก (selection) 4) การนำเข้าสู่หน่วยงาน (induction) 5) การพัฒนา (development) 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

¹⁷ James M. Burns, **Leadership** (New York: Harper & Raw, 1978), 20

¹⁸ James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **The leadership challenge : how to make extraordinary things happen in organizations**, 5th ed. (CA: Jossey-Bass, 2012), 15.

¹⁹ กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล** (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 51-63.

²⁰ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, **พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551** (กรุงเทพมหานคร: สโตร์ครีเอทีฟแฮร์ส จำกัด, 2551), 28-72

²¹ Gary, Dessler, **Human Resource Management**, 6th ed. (Singapore: Prentice Hall International, Inc., 1994), 2.

(appraisal) 7) การให้ความยุติธรรม ความมั่นคง ในงาน (justice) 8) การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (continuity) 9) การให้ข้อมูลข่าวสาร (information) 10) การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ (compensation) และ 11) การเจรจาต่อรอง (bargaining)²² ในขณะที่เบอร์นาดีน (Bernadine) ได้กล่าวถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลมี 5 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) การจัดรูปแบบองค์การ 2) การจัดหาคูคนเข้าทำงาน 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 4) การฝึกอบรมและพัฒนา และ 5) รางวัลและสิทธิประโยชน์²³ ส่วนเมทิสและแจ๊คสัน (Mathis and Jackson) ได้ระบุกระบวนการและขั้นตอนการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การจัดบุคคลเข้าทำงาน (staffing) 2) การบริหารไหวพริบ (talent management) 3) การให้รางวัล (total reward) 4) การบริหารความเสี่ยงและการปกป้องรักษาบุคคล (risk management and worker protection) 5) ความสัมพันธ์ของพนักงานหรือลูกจ้าง (employee and labor relations) 6) การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (strategic human resource planning) และ 7) การให้โอกาสในงานอย่างเท่าเทียม (equal employment opportunity)²⁴

นอกจากนี้ ฟลิปโป (Flippo) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษามี 6 ประการ คือ 1) การสรรหาคูคน (procurement) 2) การพัฒนาบุคลากร (Development) 3) การให้ค่าตอบแทน (Compensation) 4) การรวมพลัง (Integration) 5) การบำรุงรักษา (Maintenance) และ 6) การออกจากงาน (Separation)²⁵

²² William B. Castetter, **The human resource function in educational administration**, 6th. ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1996), 5.

²³ John H. Bernadine, **Human Resource Management an Experiential Approach**, 5th ed. (Singapore: Mcgraw-hill, 2009), 9-10

²⁴ Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Human Resource Management**, 12th ed. (Cincinnati, Ohio: Thomson South-Western Pub, 2008), 7.

²⁵ Edwin B. Flippo, **Personnel Management**, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 1980), 90.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาการวิจัยโดยมุ่งที่จะศึกษาเพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ซึ่งในส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ผู้วิจัยใช้แนวคิดของคูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner) ซึ่งได้สรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1) การเป็นต้นแบบนำทาง (Model the way) 2) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) 3) ความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the process) 4) การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling others to act) และ 5) การสร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the heart) และในส่วนของ การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ผู้วิจัยใช้แนวคิดของเอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษามี 6 ประการ คือ 1) การสรรหาบุคลากร (procurement) 2) การพัฒนาบุคลากร (Development) 3) การให้ค่าตอบแทน (Compensation) 4) การรวมพลัง (Integration) 5) การบำรุงรักษา (Maintenance) และ 6) การออกจากงาน (Separation)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X_{tot})	การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา (Y_{tot})
1. การเป็นต้นแบบนำทาง (X_1)	1. การสรรหาบุคลากร (Y_1)
2. การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (X_2)	2. การพัฒนาบุคลากร (Y_2)
3. ความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ (X_3)	3. การให้ค่าตอบแทน (Y_3)
4. การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_4)	4. การรวมพลังของบุคลากร (Y_4)
5. การสร้างขวัญกำลังใจ (X_5)	5. การบำรุงรักษา (Y_5)
	6. การออกจากงาน (Y_6)

ที่มา : James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **The leadership challenge : how to make extraordinary things happen in organizations**, 5th ed. (CA:Jossey-Bass, 2012),15.

: Edwin B. Flippo, **Personnel Management**, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 1980),90.

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของบุคคลเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสามารถคิด และตัดสินใจด้วยตนเอง เพื่อให้ผู้ร่วมงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่มีความสามารถใช้คุณลักษณะที่สำคัญของตนเองในการบริหารงาน เพื่อพัฒนาองค์กรให้มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย 1) การเป็นต้นแบบนำทาง 2) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม 3) ความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ 4) การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น และ 5) การสร้างขวัญและกำลังใจ

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลที่มีความรู้ มีประสบการณ์และความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ เข้าร่วมร่วมทำงาน ซึ่งการบริหารบุคคลจะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้าร่วมปฏิบัติงานส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามบรรลุลวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย 1) การสรรหาบุคลากร 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การให้ค่าตอบแทน 4) การรวมพลัง 5) การธำรงรักษา และ 6) การออกจากงาน

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 หมายถึง โรงเรียนรัฐบาลที่เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาถึงระดับประถมศึกษา และโรงเรียนขยายโอกาสในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1 จำนวน 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองสุพรรณบุรี อำเภอบางปลาม้า และอำเภอศรีประจันต์ จำนวน 135 แห่ง



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา โดยแบ่งการ นำเสนอเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ส่วนที่ 2 การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ส่วนที่ 3 ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 และส่วนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการปฏิรูป และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาค้นคว้า พบว่ามีผู้ให้ ความหมายของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ไว้หลายท่าน ดังนี้

เดสเลอร์ (Dessler) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการใช้อิทธิพล ต่อการ เปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมุติฐานของสมาชิกองค์การและต่อการสร้าง ความผูกพันสำหรับพันธกิจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร²⁶

เบอร์น (Burns) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง กระบวนการซึ่งผู้ นำเข้าไปมี การเกี่ยวข้องกับผู้ตาม ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับ แรงจูงใจ และระดับ จริยธรรมให้สูงขึ้น ลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการและแรงจูงใจ ของผู้ตาม เพื่อเป็นการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้ตามออกมาให้ได้สูงสุดซึ่งกระบวนการนี้ส่งผลกระทบต่อ ในลักษณะของการสนับสนุนซึ่งกันและกันทำให้ผู้นำและผู้ตามมีระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรม เพิ่มขึ้น²⁷

บาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถ เห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือมีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (mission) และวิสัยทัศน์

²⁶ Gary Dessler, *Management: Leading People and Organization in the 21ST Century* (New Jersey: Prentice – Hall international, 1998), 21.

²⁷ James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978), 337.

(vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้มากกว่าที่ พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น ผู้นำจะความคาดหวังและมักทำจะนำไปสู่ความสำเร็จของผลงานที่สูงขึ้น²⁸

ฟูแลน (Fullan) ให้ความหมายว่า ความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องเป็นผู้นำในทุกระดับชั้น ของการทำงาน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการปฏิรูป โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการ สร้างศักยภาพและพัฒนาความเป็นผู้นำให้แก่บุคคลอื่นต่อไป²⁹

เรซิลและสแวนสัน (Razil and Swanson) ให้ความหมายว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวังปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถ ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจนั้นๆ³⁰

กริฟฟิน (Griffin) ให้ความหมาย ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธกิจ การกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การดลใจให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด³¹

ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้น จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ความคาดหวังไว้³²

มัสชินสกาย (Mushinsky) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการ ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กรและสร้างความผูกพันในการ

²⁸ Bass B.M. and Avolio B.J., **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 17.

²⁹ Michael Fullan, **Leading in a Culture of Change: Personal Action Guide and Workbook** (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 40.

³⁰ Razil T.A. and Swanson A.D., **Fundamental concept of Educational Leadership**, 2nd ed (New Jersey: Merrill Preantice-Hall, 1998), 32.

³¹ Paul Griffin, **Diction of 20th century music Paul Griffiths** (New York: Thames and Hudson, 1996), 524.

³² Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 3th ed (Australia: Wadsworth, 2000), 150-151.

เปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ผลกระทบต่ออิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็น ผู้นำและเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง จึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการร่วมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆในหน่วยงานย่อยขององค์กร³³

ลีทวูด และแจนซี (Leithwood & Jantzi) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดง พฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำองค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม และการให้ความร่วมมือของกลุ่ม โดยมีการแสดงออกใน 6 ด้าน คือ 1) การระบุวิสัยทัศน์อย่าง ชัดเจน 2) การเกื้อกูล 3) การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม 4) การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล 5) การกระตุ้นทางปัญญา 6) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมการ และคาดหวังผลปฏิบัติงานของผู้ตาม ในระดับสูง³⁴

คูซส์และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งแต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการฝึกฝนและพฤติกรรม วิธีการเหล่านี้จะเป็นแนวทางให้กับผู้นำในการบรรลุเป้าหมาย หรือประสบความสำเร็จ วิธีการเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิธีการเหล่านี้ประกอบด้วย 1) การเป็นต้นแบบนำทาง 2) การสร้างแรงบันดาลใจมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) ความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ 4) การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น และ 5) การสร้างขวัญและกำลังใจ มีความหมาย ดังนี้

1. การเป็นต้นแบบนำทาง หมายถึง ผู้นำต้องเป็นแบบอย่าง และแสดงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เห็นถึงความก้าวหน้าและการไม่หยุดอยู่กับที่ ผู้นำต้องสร้างมาตรฐานที่ทำให้เป็นแบบอย่าง เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ผู้นำมีการกำหนดมาตรฐาน การกำหนดหลักการ และเป้าหมายในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จและมีความเป็นเอกลักษณ์โดดเด่น

2. การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร เพื่อส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นในทิศทางเดียวกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างความแตกต่างได้ ผู้นำสามารถสร้างเอกลักษณ์ให้กับองค์กร สร้างแรงบันดาลใจกับวิสัยทัศน์ในกลุ่มของผู้ตามให้มีแนวคิดเชิงบวกและมีความหวัง

³³ PM Muchinsky. *Psychology : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, 5thed. (CA: Brooks/Cole, 1997), 373.

³⁴ Kenneth Leithwood, Doris Jantzi and Rosanne Steinbach, *Changing Leadership for Changing Time* (Buckingham: Open University Press, 1996), 510.

3. ความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ หมายถึง การท้าทายต่อกระบวนการ ผู้นำคือ ผู้บุกเบิกที่จะก้าวไปสู่สิ่งใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งการสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นหรือยอมรับ และ สนับสนุนความคิดใหม่ๆที่เกิดขึ้น เพื่อเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำจะต้องเตรียมพร้อมรับมือกับ ความผิดพลาด เพราะทุกความผิดพลาดจะเปิดประตูสู่โอกาสใหม่ๆ เสมอ ผู้นำมักเรียนรู้จากความ ผิดพลาดมากกว่าการหาคนที่ทำผิดพลาด

4. การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น หมายถึง การส่งเสริมการทำงาน ร่วมกันและช่วยเพิ่มขีดความสามารถ การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น รวมถึงให้ทุกคนมี ส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ และการให้เกียรติผู้ร่วมงาน เพื่อช่วยให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณมีความสามารถและมีศักยภาพในการ ทำงาน

5. การสร้างขวัญกำลังใจ หมายถึง การที่ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จ ความ น่าเชื่อถือของผู้นำขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่ผ่านมา รวมถึงการอุทิศตนและการพิสูจน์ตนเองในการ นำไปสู่ความสำเร็จ สิ่งที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร เช่น การให้รางวัล และ ยอมรับในการปฏิบัติงานของผู้ตาม เป็นต้น เมื่อผู้นำสนับสนุนผู้ตาม ผู้ตามจึงมีขวัญและกำลังใจใน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ³⁵

จากข้างต้นความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของบุคคลเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน สามารถคิด และตัดสินใจด้วยตนเอง เพื่อให้ผู้ร่วมงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นรูปแบบ พฤติกรรมผู้นำที่มีความสามารถใช้คุณลักษณะที่สำคัญของตนเองในการบริหาร เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

หลักการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็น กระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำที่สามารถใช้วิธีการหรือกระบวนการของคน บุคคลหนึ่งที่มีเทคนิค ความสามารถ อำนาจหรือการจูงใจให้ บุคคลหรือกลุ่มของบุคคลปฏิบัติงานตามที่

³⁵ Kouzes and Posner, *The leadership challenge : how to make extraordinary things happen in organizations*, 5th ed. (CA:Jossey-Bass, 2012),15-25.

ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ จึงมีผู้ได้ให้หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างหลากหลายด้วยกัน ดังนี้

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns)

จากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง โดย เบอร์น (Burns) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และ ในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของเบอร์น (Burns) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม เบอร์น (Burns) มีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุกๆ ตำแหน่งซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกันสูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้

เบอร์น (Burns) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังทั้งของผู้นำและของ ผู้ตาม

เบอร์น (Burns) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่าง

ค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับชั้น ความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคห์เบิร์ก (Kolberg) แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำ และผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้นเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบ จริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตาม ให้เกิดความรู้สึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับชั้นความ ต้องการของมาสโลว์ (Maslow) และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือ ค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (End Values) เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอ ภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูก ครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่างๆ เช่น ความ กลัว ความโลภ ความเกลียดความริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำ แบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้ง ผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อ ผู้นำ ทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธี ปฏิบัติสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับชั้นความต้องการ ของมาสโลว์ (Maslow) หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคห์เบิร์ก (Kolberg) แล้วจึงดำเนินการ เปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำ และผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น³⁶

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass)

จากทฤษฎีของเบอร์น (Burns) ต่อมาบาส (Bass) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียด มากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การและได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) บาส (Bass) นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตาม โดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่า ผลลัพธ์ของงานมาก ขึ้นหรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่ องค์การมากกว่าสนใจ ตนเอง (Self - interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและ เคารพในตัวผู้นำ และ ได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ให้มากกว่าที่คาดหวังไว้ในตอนแรก บาส (Bass) เห็นว่าภาวะผู้นำการ

³⁶ Bernard M Bass, “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”, *European Journal of World and Organizational Psychology* 8,1 (1999), 22.

เปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำบาส (Bass) เห็นว่าการมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีองค์ประกอบที่สำคัญอีก 3 ส่วน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีนอกเหนือจาก ความมีบารมี คือ การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก (Individualized Consideration) บุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบ รวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตามผลที่ผสมผสานทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอ ต้องคอยพึ่งผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน ในแนวคิดของ บาส (Bass) ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า บอร์น (Burs) โดยไม่ใช่แค่เพียงใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทนในตอนเริ่มต้น ของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาส (Bass) ได้เสนอว่าผู้นำ 2 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่อง จากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกัน อาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งบาส (Bass) เปรียบเทียบให้เห็นว่า ความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นที่สูง บาส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำผู้ร่วมงานและผู้ตามซึ่ง การแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถูกเชิญพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับถ้าพวกเขาทำสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติ ต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงาน และบาส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งผู้นำคนเดียวอาจใช้ได้ทั้งภาวะผู้นำทั้งสองแบบตามสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน³⁷

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคอตเตอร์ (Kotter)

คอตเตอร์ (Kotter) เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็น ถึงแม้บางคนเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงมักเกิดปัญหาและอุปสรรคจนไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ คอตเตอร์ (Kotter) เห็นว่าไม่ว่าจะเป็นองค์กรรัฐหรือเอกชนก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่จะมีอุปสรรคอยู่บ้าง เพราะพวกเราได้ไม่ได้ถูกเตรียมมาสำหรับการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ต้นปี 2564 สำหรับคนในรุ่นก่อนๆ ไม่ได้เติบโตมาในยุคของการเปลี่ยนแปลง แต่เมื่อโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทั้ง ทางด้านเทคโนโลยีทำให้การสื่อสารและการคมนาคมขนส่งมีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดการผสมผสานระบบเศรษฐกิจในระดับโลก เกิดการขยายตัวในตลาดของประเทศที่พัฒนา รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของระบบการปกครอง และจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ ได้ก่อให้เกิดการแข่งขันทางการตลาด ในระดับโลก อันก่อให้เกิดผลกระทบตามมาไม่ว่าจะเป็นทั้งโอกาสทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น และความเสี่ยงจากการมีคู่แข่งที่มากขึ้นด้วย ปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์และการพัฒนา ทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดแรงผลักดันจากภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Major Change in Organizations) คอตเตอร์ (Kotter) ได้เสนอแนวคิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่อการแข่งขันในตลาดโลก และเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่ดีกว่ากระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ซึ่งมีน้อยคนนักที่จะเข้าใจและจัดการกระบวนการดังกล่าวได้ดี กระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การสร้างความรู้สึกรู้สึกว่าต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน (Establishing a Sense of Urgency) ด้วยการประเมินสถานะทางการตลาดและคู่แข่ง ซึ่งให้เห็นวิกฤตการณ์ และโอกาสหรือช่องทางการผ่านพ้นภาวะวิกฤต

2. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition) ด้วยการกำหนดให้มีกลุ่มทำงานเป็นที่ ให้มีอำนาจมากพอที่จะนำคนอื่น ๆ ในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่

³⁷ Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond expectations* (New York: Free Press, 1985), 123-125.

3. พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรวมทั้งกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริง

4. สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communication the Change Vision) ด้วยการใช้เครื่องมือทุกชนิดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นั้นแก่คนในองค์กร ด้วยการชี้แนะและการจำลองสถานการณ์จนคนเริ่มยอมรับวิสัยทัศน์นั้นและเริ่มเปลี่ยนแปลง

5. การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง (Empowering Broad-Based Action) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างขององค์กรหรือแม้กระทั่งการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ เพื่อขจัดอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

6. การสร้างชัยชนะระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) ด้วยการทำให้การเปลี่ยนแปลงปรากฏผลออกมาในรูปของความสำเร็จหรือชัยชนะ พร้อมกับการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น

7. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า (Consolidating Gains and Producing More Change) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้าง และนโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนและพัฒนาบุคคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในการปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลง รวมทั้งการหาช่องทางหรือแนวคิดใหม่ รวมทั้งการสร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลุ่มใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระลอกแล้วระลอกเล่าอย่างไม่ขาดสาย

8. รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Anchoring New Approaches in the Culture) ด้วยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่มีความสำคัญกับการพัฒนาการสร้างภาวะผู้นำและความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กร³⁸

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเคนท์และคณะ (Kent et al)

เคนท์และคณะ (Kent et al) ได้ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้เสนอว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงผ่านพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ (Visioning)
2. สร้างความเป็นไปได้ (Creating Possibilities)

³⁸ John P. Kotter, *Leadership Change*, 1st. (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 21.

3. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating for Meaning)
4. การส่งเสริมและพัฒนาผู้ร่วมงาน (Enlisting and Developing stakeholders)
5. ตั้งใจสร้างจิตวิญญาณ (Building Spirit and Willfulness)
6. เป็นแบบอย่าง (Managing one's Self)³⁹

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบนนิสและนันัส (Bennis and Nanus)

เบนนิสและนันัส (Bennis and Nanus) ได้มีศึกษาและวิจัยเชิงคุณภาพกับผู้นำจากองค์การทางธุรกิจและทางราชการในด้านพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้เสนอว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงผ่านพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ (Attention Through Vision)
2. สื่อสารวิสัยทัศน์ (Meaning Through Communication)
3. เป็นแบบอย่าง (Deployment of Self)
4. สร้างความน่าเชื่อถือ (Trust Through Positioning)⁴⁰

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส และอโวลิโอ (Bass & Avolio)

บาส และอโวลิโอ (Bass & Avolio) กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กร และในสังคมทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรมจนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม⁴¹ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดยบาสและอโวลิโอเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการ

³⁹ Kent T.W and others, Leadership in the of new health care environments, *The Health Care Supervisor Journal*.15,2 (1993): 27-3.

⁴⁰ Warren Bennis, and Burt Nanus, *Leadership* (New York: Harper and Row, 1985), 25.

⁴¹ Bernard M Bass, and Bruce J. Avolio, *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership* (California: Sage Publications, 1994), 2.

วิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือตั้งแต่บาสเสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ. 1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดล ภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนรวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-leadership behavior)

จากที่ได้กล่าวมาถึงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย เพื่อที่ขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่เป้าประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ได้แก่ 1) เป็นต้นแบบนำทาง (Model the way) 2) สร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) 3) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the process) 4) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling others to act)และ 5) การสร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the heart)

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเจมส์ แมคเกรเกอร์ เบิร์นส (MacGregor Burn's Transformational Leadership Model)

เบิร์นส (Burns) ศึกษาแนวคิดของเวเบอร์ (Weber) และให้เหตุผลว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนยึดกฎระเบียบ คุณลักษณะ (Tais) และไม่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ (Sitiation) นอกจากนี้เบิร์น (Burns) ยังให้เหตุผลว่าค่านิยมเชิงจริยธรรม (Moral Values) มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับเวเบอร์ (Weber) ที่กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นเป้าหมาย ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเน้นวิธีการเจรจาและแลกเปลี่ยน เบิร์น (Burns) ศึกษาบริบทด้านประวัติ สังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ เพื่อพัฒนาประเภทย่อยๆ ของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงเบิร์น (Burns) ชอบผู้นำคุณธรรม(Moral Leaders) ซึ่งปราศจากความตั้งใจที่จะไปสู่อำนาจ (Will To Power)หรือที่เรียกว่าการกระตุ้นความทะเยอทะยาน(The Spur of Ambition)⁴² ผู้นำที่มีค่านิยมเชิงคุณธรรมเกิดจาก และมักจะกลับไปสู่ความต้องการพื้นฐานและความต้องการจำเป็น ความกดดัน และค่านิยมของผู้ตาม ซึ่งเป็นการนำสู่ความสัมพันธ์ ไม่ใช่เพียงอำนาจแต่เป็นความต้องการซึ่งกันและกัน ความคาดหวังและค่านิยมที่สูงขึ้น ตอบสนองต่อผู้นำผู้ตามซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับผู้นำและโปรแกรม

⁴² James M. Burns, **Leadership** (New York: Harper & Raw, 1978), 142.

ตลอดจนความสามารถที่จะเลือกระหว่างทางเลือกและผู้นำรับผิดชอบพันธะสัญญาในการที่จะเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองซึ่งต้องการการกระทำในการนำการเปลี่ยนแปลงนั้น เบิร์น (Burns) เน้นว่าผู้นำคุณธรรมที่มีเป้าหมายสูงขึ้นเท่านั้นที่สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น ทฤษฎีคุณธรรมของเบิร์น (Burns) จะผลักดันความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเป็นผู้นำคุณธรรมสำหรับเบิร์น เป็นเรื่องสำคัญต่อความต้องการจำเป็นและการจูงใจผู้ตามสำหรับเบิร์น (Burns) คือ "เป้าประสงค์" ของผู้นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นเป้าหมาย คือ เสรีภาพ (Liberty) ความยุติธรรม (Justice) ความเสมอภาค (Equality) และความสุข (Collective well being) นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับความต้องการจำเป็นและความต้องการของผู้ตามที่มีศักยภาพ และมองหาแรงจูงใจในตัวผู้ตาม แสวงหาวิธีที่จะทำให้ความต้องการจำเป็นสูงขึ้นอย่างน่าพึงพอใจ และทำให้ผู้ตามเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ เบิร์น (Burns) วางรากฐานทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามขั้นการพัฒนาคุณธรรมของโคลเบิร์ก (Kolberg) และทฤษฎีภาวะผู้นำและอำนาจของเวเบอร์ (Weber)

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบนนิสและนันัส (Bennis and Nanus Transformational Leadership Model)

เบนนิสและนันัส (Bennis and Nanus) ได้ศึกษาผู้นำระดับสูงจำนวนคนคุณลักษณะของผู้นำที่ค้นพบใหม่ คือการคิดในเชิงตรรกะ (Logical Thinking) ความมุ่งมั่น (Persistence) การให้อำนาจ (Empowerment) และการควบคุมตนเอง (Self-control) อย่างไรก็ตามส่วนมากข้อค้นพบใหม่คือ (ผู้นำ) การเปลี่ยนแปลงแตกต่างจาก (ผู้จัดการ) แบบแลกเปลี่ยนการเปลี่ยนสภาพ คือการทำให้ผู้ตามเป็นผู้นำที่ให้อำนาจตนเอง (Self-empowered Leaders) และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงงานของผู้ตาม คือ การแสดงวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้นำที่ให้อำนาจตนเองอีกครั้งจึงรู้สถานที่ที่จะไปคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 4I ดังนี้

1. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เน้นให้ผู้นำเป็นต้นแบบ (Role Model)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เน้นจิตวิญญาณทีม (Team spirit) จูงใจ (motivate) ให้ความหมายและการท้าทาย (Provide meaning and Challenge)
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation)

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เน้นการเป็นที่
เลื่อง⁴³

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฟูลแลน (Fullan's Transformational Leadership Model)

ไมเคิล ฟูลแลน ได้นำเสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Knowledge Drivers) กระบวนการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับ 8 แรงแผลก ประกอบด้วย

1. การสร้างเป้าหมายทางคุณธรรม
2. สร้างศักยภาพ
3. สร้างความเข้าใจ
4. พัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้
5. ประเมินวัฒนธรรมการเรียนรู้
6. เน้นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
7. สนับสนุนสร้างความชัดเจน
- 8) เสริมสร้างการพัฒนา 3 ระดับ ได้แก่ ระดับโรงเรียนชุมชน ระดับจังหวัด ระดับประเทศ

ฟูลแลน (Fullan) ได้เสนอรูปแบบของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ที่มีปัจจัยสำคัญหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จ โดยได้กำหนดปัจจัยที่เป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่ที่ได้รับการนิยมนำมาใช้ในขณะนี้และกระทรวงศึกษาธิการนำมาปรับใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ของประเทศไทยในปัจจุบัน ซึ่งได้นำแนวคิดดังกล่าวมาเป็นกรอบในการดำเนินการจัดการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อพัฒนาไปสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษา (The Development of Transformational Leaders for The Educational Decentralization) ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากเอกสารฉบับภาษาอังกฤษของฟูลแลน ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่น่าสนใจและทันสมัยเหมาะสมกับการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของประเทศไทยโดยจะขอนำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1) ปัจจัยขับเคลื่อนพื้นฐาน (Foundation Drivers)

- 1.1) การสร้างเป้าหมายทางคุณธรรม (Engaging People's Moral Purpose)

⁴³ Bennis W. and Nanus B., *Leaders* (New York, Harper & Row, 1985), 25.

หลักการแรกที่สำคัญที่สุดคือการมีคุณธรรมนั่นเอง ในระดับพื้นฐานนั้น คุณธรรมในการปฏิรูปการศึกษา ก็คือการพัฒนาสังคมด้วยการปรับปรุงระบบการศึกษา และการเรียนรู้ของประชาชนทุกคน คุณธรรมไม่ได้เป็นเพียงแค่เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการสำคัญที่จะกระตุ้นนักการศึกษา ผู้นำชุมชน และสังคมโดยรวมให้มีคุณธรรมในการเปลี่ยนแปลงคุณธรรมเป็นเรื่องสำคัญประการแรกและเป็นสิ่งที่อยู่ตรงกลางโดยมีแรงผลักดัน 7 ประการเป็นส่วนประกอบ

1.2) การสร้างศักยภาพ (Capacity Building) ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย กลยุทธ์ทรัพยากรและสิ่งต่างๆ ที่จะช่วยเพิ่มอำนาจให้คนพร้อม ที่จะผลักดันระบบให้เดินหน้าต่อไป ซึ่งจะพัฒนาความรู้ ทักษะ และศักยภาพใหม่ๆ รวมทั้งทรัพยากรใหม่ (เวลา ความคิด วัสดุอุปกรณ์) และแรงกระตุ้นและความรู้สึกร่วมกัน เพื่อช่วยกันพัฒนาการเปลี่ยนแปลงความสามารถ ในการใช้เทคโนโลยีเป็นศักยภาพอีกอย่างหนึ่งที่มีความจำเป็น ต่อการเปลี่ยนแปลง

1.3) ความเข้าใจกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง (Understanding the Change Process) การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีผู้นำคอยช่วยดูว่าควรทำหรือไม่ควรทำอะไร และจะต้องมีแผนงานรองรับล่วงหน้า การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีพลัง แนวคิด พันธะสัญญาและความเป็นเจ้าของไม่ได้มีตั้งแต่ตอนเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลง แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติ องค์ประกอบบางประการที่จำเป็นต้องใช้อย่างมากเพื่อ เพิ่มโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ

2) ปัจจัยขับเคลื่อนที่ทำให้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ (Enabling Drivers)

2.1) การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Developing Cultures of Learning)

วัฒนธรรมการเรียนรู้ในที่นี้ หมายถึง การเรียนรู้จากผู้อื่น และการเรียนรู้จากกันและกันกลยุทธ์ สำหรับการเรียนรู้จากผู้อื่นมีดังนี้

- การพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ในระดับท้องถิ่น โรงเรียน และชุมชน
- การเรียนรู้จากโรงเรียนอื่น เขตอื่นๆ เมื่อโรงเรียนมีวัฒนธรรมการเรียนรู้แล้วก็จะ

กลับไป

พัฒนาความรู้และทักษะของครู เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของนักเรียน นอกเหนือจากการเรียนรู้ ในโรงเรียนและชุมชนแล้ว กลยุทธ์ที่ได้ผลอย่างหนึ่งก็คือ การสร้างความสามารถในระดับเดียวกัน ซึ่งโรงเรียนและชุมชนจะเรียนรู้จากกันและกัน ในเขตหรือจังหวัดเดียวกัน หรือในระดับที่ใหญ่กว่านั้นหลักการนี้จะช่วยขยายความคิดและเสริมสร้างความเป็น “เรา-เรา” กับภายนอกโรงเรียน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เป็นพลังสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2.2) การพัฒนาวัฒนธรรมการประเมินผล (Developing Cultures of Evaluation)

วัฒนธรรมการประเมินจะต้องควบคู่กับวัฒนธรรมการเรียนรู้ หนึ่งในกลยุทธ์สำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงการศึกษาที่เกิดขึ้นก็คือ การประเมินสำหรับการเรียนรู้ (ไม่ใช่เพียงการประเมินของ การเรียนรู้) การประเมินสำหรับการเรียนรู้ประกอบด้วย

- การเข้าถึง และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน – การเก็บข้อมูลเพื่อให้เข้าถึงในรายละเอียด

- การพัฒนาแผนการปฏิบัติงานจากสองประเด็นที่แล้วเพื่อให้เกิดการปรับปรุง

- ความสามารถที่จะอธิบายและพูดถึงการปฏิบัติกับพ่อแม่ และคนภายนอก

2.3) การเน้นภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Focusing on Leadership for Change) ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องกระจายไปทั่วทั้งองค์กร ผู้นำที่ได้ชื่อว่า ยอดเยี่ยมขององค์กร จะมีลักษณะถ่อมตัวอย่างมาก และมีความตั้งใจสูง ผู้นำในลักษณะนี้จะสร้างความยิ่งใหญ่ได้ยาวนานให้กับองค์กรมากกว่าหวังผลแค่ระยะสั้น

2.4) สนับสนุนสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ (Fostering Coherence Making) ความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้สิ่งที่มีมากมายดูชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งเจ็ดตำแหน่ง เชื่อมต่อระหว่างจุด และดูว่าจะเรียงเป็นภาพใหญ่ได้อย่างไร เหนือสิ่งอื่นใดคือ จะต้องลงทุนในการเสริมสร้างศักยภาพ เพื่อให้วัฒนธรรมการเรียนรู้และการประเมินผลไปจนถึงการเพิ่มขึ้นของผู้นำสามารถมีแบบแผนที่ชัดเจนของตนเอง

2.5) การยกระดับเพื่อการพัฒนาใน 3 ระดับ (Tri-Level Development) เรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบในสามระดับหรือที่เรียกว่า Tri-Level Model ซึ่ง Tri-Level Model คำนี้ถึงปัญหาเหล่านี้

- อะไรควรเกิดขึ้นในระดับโรงเรียนและชุมชน

- อะไรควรเกิดขึ้นในระดับจังหวัด

- อะไรควรเกิดขึ้นในระดับประเทศ

ฟูแลน (Fullan) ได้สรุปประเด็นสำคัญในการพัฒนาผู้นำในการเปลี่ยนแปลงให้มี ความยั่งยืนว่า พื้นฐานสำคัญในการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืนนั้น มุ่งเน้นไปที่มุมมองที่เกี่ยวข้องกัน ใน 3 ระดับ คือ ระดับโรงเรียนระดับเขตพื้นที่ และระดับประเทศเป็นสำคัญ โดยกำหนดไว้เป็นแนวทาง 8 ประการ สำหรับผู้ที่นำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ดังนี้ 1) เป้าหมายที่มีคุณธรรมเป็นจุดเชื่อมระหว่างแนวคิดทางระบบและความยั่งยืน หลักการสำคัญของเป้าหมายทางคุณธรรม คือ ยกกระตือรือร้นของนักเรียนและลดช่องว่าง 2) มีพื้นฐานที่ถูกต้อง พื้นฐานเหล่านี้คือการให้การศึกษาทางด้าน การอ่านเขียน และคำนวณในโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา หมายถึง

การยกระดับและลดช่องว่าง จนกว่าจะได้มาตรฐานระดับสากลเท่าที่จะเป็นไปได้ 3) สื่อสารด้วยภาพรวม โดยให้โอกาสในการมีส่วนร่วมแนะนำสำหรับผู้นำในระบบ คือการสื่อสารและการสื่อสารเขียนข้อความที่เขียนออกไปนั้นยังไม่เพียงพอจำเป็นต้องมีการปฏิสัมพันธ์อย่างมากด้วย จะช่วยให้ผู้นำเรียนรู้ที่จะพัฒนาและขัดเกลาสารที่สื่อออกไปให้มี ความชัดเจนมากขึ้น 4) ความรับผิดชอบอันชาญฉลาด ก็นำข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ของเด็กนักเรียนมาใช้ เป็นแผนพัฒนาการเรียนการสอนโดยตรง 5) การจูงใจให้เกิดความร่วมมือและส่งเสริมความสามารถการสร้างศักยภาพในด้าน ช่างที่เกิดขึ้นได้ทั้งระดับโรงเรียนและระดับเขตพื้นที่ ผู้นำที่สามารถแสดงออกถึงความคาดหวัง ในการเรียนรู้ในระดับมืออาชีพระหว่างองค์กรด้วยกันเองมีคุณค่าอย่างยิ่ง การสร้างศักยภาพ ในด้านช่างจะได้ผลดีเมื่อมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนมีเครื่องมือในการตรวจสอบว่าขั้นตอนการดำเนินงานนี้ จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้จุดสำคัญคือ ต้องไม่ไปบังคับให้เกิดความร่วมมือกันแต่สร้างสิ่งจูงใจเพื่อ เป็นรางวัลขึ้นแทน 6) อิทธิพลของความเป็นผู้นำในระยะยาวผู้ที่มีอิทธิพลที่สุดในการชักนำให้เกิด สิ่งต่างๆขึ้นในระบบนั้นคือ ผู้นำ - ผู้นำในทุกระดับ ผู้ที่นำมาซึ่งผลสำเร็จ โดยพัฒนาที่ตัวบุคคลและ เปลี่ยนแปลงระบบไปพร้อมๆกัน 7) ความรับผิดชอบและศักยภาพนั้นจะพัฒนาไปด้วยกันสิ่งควรทำก็คือการคิด วิเคราะห์อย่างดี ก่อนที่จะนำนโยบายใหม่มาใช้ 8) ส่งผลการลงทุนด้านการศึกษา ประชาชนมีแนวโน้มที่จะต้องการให้มีการลงทุน มากขึ้นในระดับภาคการศึกษาเนื่องจากของประชาชนมีความเข้าใจว่าการศึกษาที่ดีขึ้นหมายถึง ความเจริญและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของทุกคนอาจจะไม่แสดงให้เห็นถึงผลตอบแทนในระยะสั้น แต่ทิศทางที่เห็นได้ชัดคือการทำงานอย่างฉลาดขึ้นไม่ใช่แค่หนักขึ้น องค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนโดยเกี่ยวข้องกับผู้นำในแต่ละระดับตั้งแต่โรงเรียนเขตพื้นที่และระดับชาติ ต้องร่วมกันขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ที่ยืนยาวจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียนที่เป็นเป้าหมายสุดท้ายที่มีความสำคัญสูงสุดในการจัดการศึกษา⁴⁴

จากที่ได้กล่าวมาถึงรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การทำงานร่วมกันในลักษณะของกลุ่มบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีวัตถุประสงค์สำคัญในการหลอมรวมแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำเข้าไปอยู่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เน้นส่งผลกระทบที่ตึงตามต่อผู้อื่นและสังคมโดยรวม

⁴⁴ Michael Fullan, *The Development of Transformational Leaders for the Educational Decentralization*, (Document for educators training, 2004), 6.

ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เป็นระบบเป็นขั้นตอนจะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องมีการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การเพื่อกำหนดเป็นภาพนำทางให้สมาชิกในองค์การได้รับรู้ร่วมกัน และร่วมกันกำหนดเป็นจุดหมายเดียวกัน ที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายสูงสุดของความสำเร็จ คือ การบรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การขับเคลื่อนองค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จนั้น ผู้ตามต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ให้กับผู้ตาม (Followers) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์ (Purpose) ของการทำงานในองค์กร ผู้นำต้องกล้าตัดสินใจ มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ กล้าคิด กล้าทำ กล้านำและกล้าเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับทักษะของ Manasse ที่กล่าวว่า ถ้าต้องการให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นไปในอนาคตขององค์การ โดยเริ่มต้นจากการเป็นผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวก่อน (Personal vision) จากนั้นจึงหล่อหลอมมาเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Share vision) กับสมาชิกภายในองค์การ และทั้งผู้นำและสมาชิกภายในองค์กรร่วมกันสื่อสารวิสัยทัศน์ภายในองค์การพร้อมทั้งมีการมอบอำนาจ (Empower) แก่ผู้ปฏิบัติให้เป็นจริง⁴⁵

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่สำคัญจำนวนมากได้ให้ความสำคัญกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบบวิถี องค์ประกอบ / มิติ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ

ฟอสเตอร์ (Foster) กล่าวว่า ปัจจุบันผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่สามารถนำองค์การ ไปสู่ประโยชน์ที่มากมายนานาชาติยิ่งขึ้น สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจ สามารถทำให้การปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผล โดยการใช้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาจากแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจสู่วิธีการที่ใช้เพื่อกระตุ้นผู้บริหาร⁴⁶

ฮอยซ์และมิสเกล (Hoy and Miskel) สรุปว่า ผู้นำมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นเสมือนหลัก (Anchors) นำทางในเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงและรับผิดชอบประสิทธิผลขององค์การเป็นบุคคลที่ได้รับ การคาดหวังให้ใช้ภาวะผู้นำซึ่งเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านเหตุผลและอารมณ์ และได้ระบุถึงปัจจัยด้านสถานการณ์วิกฤต (Critical situational Factors)

⁴⁵ Manaasse A.L, Vision and Leadership: Paying attention to intention, *Journal of Education*, 63(1), 1986, 150-173.

⁴⁶ William Foster, "Towards a Critical Practice of Leadership," In J. Smyth(ed) *Critical Perspectives on Educational Leadership* (London: The Falmer press, 1989), 45-46.

เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษา คือ สภาพแวดล้อม บทบาทของผู้นำธรรมชาติของผู้ใต้บังคับบัญชา และลักษณะขององค์การ โดยกล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ควรให้ความสำคัญกับการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)⁴⁷

ลีธวูด (Leithwood) เน้นว่า ลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การกำหนดทิศทาง โดยการสร้างและการสื่อสารเกี่ยวกับความผูกพันกับวิสัยทัศน์ร่วม และการตอบสนองทางบวกต่อความหวังเชิงพฤติกรรมที่สูง ซึ่งต้องถูกทำให้บรรลุเป้าหมาย ไม่เพียงผ่าน โครงสร้างและระบบ แต่โดยการทำให้ผู้ตามสามารถรู้สึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำกล่าวคือ ผู้นำสถานศึกษา ซึ่งมีความสามารถพิเศษใช้อำนาจในทางบวก สร้างความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน เกี่ยวกับความสามารถที่จะเอาชนะอุปสรรค และเป็นที่มาของความภาคภูมิใจในฐานะผู้มีส่วนร่วม ผู้ร่วมงานพิจารณาผู้นำในฐานะสัญลักษณ์แห่งความสำเร็จ และเป็นผู้ทรงคุณวุฒิมีการอย่างรู้พิเศษ เกี่ยวกับสิ่งที่สำคัญซึ่งเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานอย่างสูง⁴⁸

จากที่ได้กล่าวมาถึงลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำจะดำเนินการเป็นผู้บริหารความเปลี่ยนแปลงโดยการตรวจวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง ระบุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง กำหนดและมอบหมายความรับผิดชอบ พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารและการนำไปใช้ตลอดจนติดตามการตรวจประเมินความก้าวหน้าในการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญ เพื่อที่จะสามารถบริหารจัดการบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กร เพราะบุคคลเป็นสิ่งที่ช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งในการบริหารงานบุคคลนั้น มีนักวิชาการได้นิยามความหมายไว้ดังนี้

⁴⁷ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Education Administration Theory Research and Practice**, 4th ed. (Singapore: McGraw-Hall, Inc., 1991), 42.

⁴⁸ Kenneth Leithwood, Doris Jantz and Rosanne Steinbach, **Changing Leadership for Changing Time** (Buckingham: Open University Press, 1999), 57.

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวว่า การบริหารบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของโรงเรียนเพื่อดำเนินการด้านการบริหารบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสระภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ มี 5 ด้าน คือ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การรักษาวินัยและการออกจากราชการ⁴⁹

จอมพงศ์ มงคลวนิช ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร⁵⁰

บีช (Beach) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายและโครงการเกี่ยวกับบุคคล การคัดเลือกบุคคลไปฝึกอบรม การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ รวมถึงการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร⁵¹

สก๊อตและมิชเชล (Scot & Mitchell) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่ง โดยจัด อัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร⁵²

แอปเปลี (Appley) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล คือการดำเนินการในการวางแผนและกำหนดกระบวนการเกี่ยวกับตัวบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านศึกษาและวิจัย ในอันที่จะ

⁴⁹ กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล** (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์เกษตรแห่งประเทศไทย, 2561), 73.

⁵⁰ จอมพงศ์ มงคลวนิช, **การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554), 57.

⁵¹ D.S. Beach, **Personnel: The Management of People at Work** (New York: The Macmillan, 1980), 114.

⁵² W.G Scot and T.R Michell, **Organizational Theory** (Homewood Illinois: Lrwin, 1982), 213.

ปรับปรุงนโยบายด้านบุคคล เทคนิคในการบริหารบุคคลและการพัฒนาความสามารถของบุคคลในองค์กร⁵³

ไนโกร (Nigro) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารบุคคล หมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุดทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ⁵⁴

มอนดี และโน (Mondy and Noe) ได้ให้คำนิยามว่าการบริหารบุคคลเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล การพัฒนา การจ่าย ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์และ การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์⁵⁵

คาสเต็ทเตอร์ (Cattetter) ได้ กล่าวว่า บทบาทของการบริหารงานบุคคลต้องเกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การวินิจฉัยสั่งการ และการควบคุม ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ในกาปฏิบัติ คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การให้ข้อมูลข่าวสาร และการให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ⁵⁶

เดสเลอร์ (Dessler) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารบุคคล หมายถึงการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในองค์กร ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่าง ๆ ได้แก่ การสรรหา การกลั่นกรอง การฝึกอบรม การให้รางวัล และผลประโยชน์เกื้อกูลการประเมินผลและแรงงานสัมพันธ์⁵⁷

⁵³ Paul H. Appleby, Organizing for personnel administration”, **Public Personnel Review**, 1942), 100.

⁵⁴ Nigro F.A. and Nigro L.G., **Public personal administration** (New York: Harper & Row, 1973), 3.

⁵⁵ Wayne R. Mondy and Robert M. Noe, **Satisfaction in the White Collar Job Michigan** (United States: University of Michigan Press, 1996), 5

⁵⁶ William B. Cattetter, **The human resource function in educational administration**, 6th.ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1996), 3.

⁵⁷ Gary Dessler, “**Who Govern?**” in **Democracy and power in an American city** (New Haven: Yale University, 1997), 2.

เรดดี (Reddy) ให้ความหมายการบริหารบุคคลไว้ว่า การจัดการบุคลากรคือ ขั้นตอนของการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและการใช้บุคลากร มีวิธีเครื่องมือ และเทคนิคการออกแบบ และใช้การธำรงรักษาให้แก่บุคลากรแทนการใช้เป็นแรงงาน⁵⁸

ฟลิปโป (Flippo) ได้ให้ความหมายของการบริหารบุคคลไว้ว่า หมายถึง การวางแผน การจัดการ การอำนวยความสะดวก การควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนาอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคคลขององค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ⁵⁹

จากความหมายของนักวิชาการที่ให้ไว้ ตามทัศนะของนักวิชาการ สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ มีประสบการณ์และความสามารถเข้ามาร่วมทำงาน ซึ่งการบริหารบุคคลจะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ เข้าร่วมปฏิบัติงานส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ทรัพยากรบุคคลนับว่าเป็นที่มีค่ายิ่งในองค์กร เพราะมีส่วนช่วยในการดำเนินการต่าง ๆ ให้องค์กรเป็นไปตามคุณภาพและมาตรฐานที่กำหนดจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งการได้มาของบุคลากรที่มีคุณภาพต้องรักษาและพัฒนาให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

ประชุม รอดประเสริฐ กล่าวว่า คนนับเป็นปัจจัยที่สำคัญและแตกต่างไปจากปัจจัยอื่นๆ เพราะคนเป็นปัจจัยเดียวที่มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกเป็นผู้สร้างเป็นผู้ใช้ปัจจัย หรือทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร โดยในการใช้ทรัพยากรอื่นๆ อาจก่อให้เกิดการสร้างสรรค์หรือเป็นการทำงานยอมเป็นไปได้ทั้งสองทาง ฉะนั้นคนในองค์กรจึงเป็นไปได้ทั้งผู้สร้างองค์กรให้ก้าวหน้า หรืออาจเป็นผู้ทำลายองค์กร หากคนไม่ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้อง⁶⁰

บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกรอบที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อแรงงานหรือศักยภาพของแรงงาน แนวโน้มความสำคัญของงาน

⁵⁸ Reddy R. Jayaprakash, *Personnel Management* (India: S.B. Nangia, 2004), 1.

⁵⁹ Edwin B. Flippo, *Personnel Management* (New York: McGraw-Hill, 1984), 4-7.

⁶⁰ ประชุม รอดประเสริฐ, *การบริหารโครงการ* (กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2558), 79.

ทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้องค์กร สามารถต่อสู้กับความท้าทายในศตวรรษที่ 21 ได้ คือ นโยบายและการดำเนินการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการคิดวิเคราะห์ศักยภาพหรือสมรรถนะในการจัดการทั่วไปและการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมืออาชีพ องค์กรต้องการทั้งการฝึกอบรม เพื่อสร้างสมรรถนะให้กับบุคลากรใน หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และบุคลากรทั่วทั้งองค์กร เพื่อจูงใจให้ผู้จัดการหรือผู้บริหารองค์กรตระหนักในความสำเร็จของกิจกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่จะประยุกต์ไปสู่การเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุด โดยผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างความมั่นใจกับผู้จัดการแต่ละสายงานให้เข้าใจ ถึงคุณค่าของโปรแกรมด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการวัดประเมินจาก Leading indicator ที่เชื่อมกับตัวชี้วัดทางการเงินให้ชัดเจน ความมีประสิทธิภาพของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ นโยบายและกิจกรรมที่ พัฒนาขึ้นมีการวัดประเมินบริบทของภารกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยจัดการงานยากที่เกิดจากการบูรณาการและประสานงานผลประโยชน์ที่แตกต่างหลากหลายขององค์กรโดยสัมพันธ์กับเกณฑ์ขั้นสูง เพื่อส่งเสริมให้องค์กรกำหนดตำแหน่งใน การแข่งขันโดยมีจุดมุ่งหมายในการขยายความต้องการของผู้บริโภคและเน้นผู้บริโภคเป็นฐาน ความได้เปรียบในการแข่งขันจึงกลายเป็นแรงขับเคลื่อนขององค์กร ธุรกิจ การที่องค์กรธุรกิจจะบรรลุถึงความสามารถในการได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น องค์กรธุรกิจต้องเพิ่มมูลค่าให้กับผู้บริโภค และเสนอสิ่งที่เป็นความโดดเด่นในผลผลิตและบริการ ซึ่งความสามารถ 4 ประการ ที่สร้างให้เกิดความโดดเด่น คือ การเงินขององค์กร กลยุทธ์หรือผลผลิต เทคโนโลยีหรือการปฏิบัติงาน และความสามารถขององค์กร และการที่จะทำให้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรมีความยั่งยืน ต้องเน้นแหล่งของความโดดเด่นขององค์กร และความสามารถขององค์กรซึ่งได้จากการดำเนินงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์⁶¹

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์และมีความสามารถเข้ามาร่วมทำงาน ซึ่งการบริหารบุคคลจะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ เข้าร่วมปฏิบัติงานในองค์กรจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

⁶¹ บุญอนันต์ พินัยทรัพย์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (นนทบุรี: โรงพิมพ์รัตนไตร, 2560),

หลักการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด นั้นขึ้นอยู่กับการจัดการดำเนินการบริหารงานบุคคลที่มีระบบขั้นตอน กระบวนการบริหารงานบุคคล จึงมีขอบเขตกว้างขวางตั้งแต่การวางแผนงาน การจัดคนที่ดีมีประสิทธิภาพ และธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และส่งเสริมพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ดังนี้

แนวคิดของฟลิปโป (Flippo)

ฟลิปโป (Flippo) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) การสรรหาบุคลากร 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การให้ค่าตอบแทน 4) การรวมพลัง 5) การธำรงรักษา และ 6) การให้พ้นจากงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร มีคุณสมบัติเหมาะสม ซึ่งองค์กรมีการกำหนดลักษณะงาน การวางแผนอัตรากำลัง การกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากร มีการประกาศรับสมัคร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ ความสามารถตามความต้องการขององค์กรเข้ามาทำงานเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการจัดการอบรม สัมมนา เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ ในหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน อันจะส่งผลดีแก่องค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้งการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งขององค์กร

3. การให้ค่าตอบแทน หมายถึง การให้รางวัลแก่บุคลากร เช่นเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา สวัสดิการด้านต่าง ๆ และรางวัลเชิดชูเกียรติ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งนี้การให้ค่าตอบแทนจะต้องมีปัจจัยเป็นตัวกำหนด เช่น ประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน เพื่อให้เป็นไปโดยความยุติธรรม เท่าเทียม รวมถึงความเหมาะสม

4. การรวมพลังของบุคลากร หมายถึง การที่ผู้บริหารจูงใจให้บุคลากรเกิดการรวมพลังกันในองค์กร การทำงานเป็นทีมและการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้องค์กรเกิดความสามัคคี และส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ

5. การบำรุงรักษา หมายถึง การจัดกิจกรรมที่สร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุข โดยอาศัยหลักการในการบริหารงาน ได้แก่ การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ เต็มความสามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งส่งผลดีต่อองค์กร

6. การออกจากงาน หมายถึง การที่บุคลากรพ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงานและหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือน ทั้งนี้จะต้องมีการพิจารณาทางวินัยอย่างรอบคอบและยุติธรรมกับทุกฝ่ายก่อนให้ออกจากการปฏิบัติงาน นอกจากนี้องค์กรมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้เกษียณอายุและเชิดชูความดีเพื่อเป็นแบบอย่างให้สมาชิกในองค์กร⁶²

แนวคิดของเมทิส และแจ็กสัน (Mathis and Jackson)

เมทิส และแจ็กสัน (Mathis and Jackson) ได้ระบุกระบวนการและขั้นตอนการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

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

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

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

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

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

⁶² Edwin B. Flippo, *Personnel Management*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 1980),90-96.

มนุษย์ (human resource policies) 3) สหภาพแรงงานและการบริหารความสัมพันธ์ (union management relations)

6. การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (strategic human resource planning)

7. การให้โอกาสในงานอย่างเท่าเทียม (equal employment opportunity)⁶³

แนวคิดของเบอร์นาดีน (Bernadine)

เบอร์นาดีน (Bernadine) ได้กล่าวถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลมี 5 ประการ ดังนี้

1. การจัดรูปแบบขององค์การ (organization design) คือการจัดระเบียบงานภายในองค์การ โดยมีพื้นฐานที่ทุกคนมีส่วนร่วม การใช้เทคโนโลยีและงานที่จะต้องปฏิบัติภายใต้บริบทของภารกิจ เป้าหมายขององค์การ และแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งมีกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผนงานบุคคล การวิเคราะห์งาน การจัดโครงสร้างองค์การ การออกแบบ การสร้างทีมการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน รวมทั้งการลดขนาดขององค์การโดยพิจารณาว่าภารกิจใดที่องค์การเห็นว่าไม่สำคัญก็ไม่ควรทำการจ้างงานบุคคลภายนอกองค์การในภารกิจที่ไม่สำคัญ และมีการปรับปรุงโครงสร้าง

2. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (staffing) คือ การจัดหาบุคคลที่มีความเหมาะสมและมีจำนวนตามความต้องการขององค์การ เพื่อบรรจุบุคคลเข้าทำงานในหน้าที่ต่างๆ ตามโครงสร้างขององค์การกิจกรรมที่สำคัญได้แก่ การสรรหาบุคคล การให้ความเป็นธรรมในคุณสมบัติของผู้สมัคร การเลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้าย การช่วยจัดหางานให้แก่พนักงานที่พ้นสภาพการจ้างและการเลือกบุคลากร

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management and appraisal) คือ การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายบุคคล แผนก หรือระดับมาตรฐานของการปฏิบัติงานขององค์การ การบริหารการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวัดที่ผลผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า และการประเมินผลแบบ 360 องศา

⁶³ Robert L. Mathis and John H. Jackson, *Human Resource Management*, 12th ed. (Ohio: Thomson South-Western Pub, 2008), 7.

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

5. รางวัลและสิทธิประโยชน์ (reward systems, benefits and compliance) คือ รูปแบบและวิธีการในการให้รางวัลและสวัสดิการที่องค์กรสามารถให้แก่พนักงานได้ ค่าตอบแทนทั้งโดยตรงและโดยอ้อม การได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม การรักษาพยาบาล การมีวันลาเพื่อตนเองและเพื่อครอบครัว การลาพักผ่อนเงินบำนาญ ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง กฎหมายแรงงาน และการปฏิบัติตามขั้นตอนเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง⁶⁴

แนวคิดของแจ๊คสัน ชูลเลอร์ และเวอร์เนอร์ (Jackson, Schuler and Werner)

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

1. การวางแผนบริหารงานบุคคลเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (human resource planning for alignment and change)
2. การวิเคราะห์งาน และกำหนดรูปแบบสมรรถนะ (job analysis and competency modeling)
3. การสรรหาและรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพ (recruiting and retaining quality employees)
4. การคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและองค์การ (selecting employees to fit the job and organization)
5. การฝึกงานและพัฒนาให้ทัดเทียมการแข่งขันในงาน (training and developing a competitive workforce)
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (conducting performance management)
7. การพัฒนาวิธีการให้สิ่งตอบแทน (developing an approach to total compensation)
8. การใช้วิธีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ (using performance-based pay to achieve strategic objectives)

⁶⁴ John H. Bernadine, **Human Resource Management An Experiential Approach**, 5th ed. (New York: Mcgraw-hill, Inc., 2009), 9-10.

9. การจัดหาสวัสดิการและบริการ (providing benefits and services)
10. การยกระดับความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยในสถานที่ทำงาน (promoting workplace safety and health)
11. การจัดตั้งสหภาพแรงงานและการเจรจาต่อรอง (unionization and collective bargaining)⁶⁵

แนวคิดของคาสเต็ทเตอร์ (Casterter)

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

1. การวางแผนกำลังคน (manpower planning) เป็นกิจกรรมขั้นแรกของกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยมีกระบวนการวางแผนกำลังคน โดยมีกระบวนการวางแผนกำลังคน 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การคาดคะเนเพื่อการวางแผนกำลังคน 2) การทำโครงสร้างองค์การ และความต้องการด้านกำลังคนในอนาคต 3) การเตรียมกำลังคนที่มีอยู่ 4) การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของกำลังคนในปัจจุบัน 5) การทำแผนงานสนับสนุน และเพิ่มพูนกำลังคน 6) การควบคุมแผนกำลังคน
2. การสรรหา (recruitment) หมายถึง กิจกรรมการบริหารงานบุคคลในการชักจูงให้คนที่มีคุณภาพตามที่ต้องการให้เข้ามาทำงานในระบบโรงเรียน โดยกระบวนการสรรหาแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การจัดนโยบายการสรรหาบุคคล 2) การทำแผนงานกิจกรรมการสรรหาบุคคล 3) พัฒนาความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน แล้วสรรหาบุคคลที่ได้รับการพัฒนาแล้วเข้ารับบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง 4) การประสานงานการแสวงหาบุคคล และ 5) การควบคุมกระบวนการสรรหา
3. การคัดเลือก (selection) เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากกระบวนการสรรหาเป็นการกำหนดวิธีการคัดเลือกบุคคลที่ได้สรรหาไว้แล้วให้ได้บุคคลตามแผนที่กำหนด และเหมาะสมที่สุดที่จะเข้ามาทำงานในองค์การ โดยการกำหนดนโยบายและกระบวนการอย่างมีระบบ มอบหมายกิจกรรมการคัดเลือกแก่บุคคลภายในและภายนอก ระบุถึงบทบาทหน้าที่ การกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติในการคัดเลือกบุคคลดำเนินการพิจารณาคัดเลือกบุคคลและประเมินผลจากหลักฐานของผู้สมัครกำหนด

⁶⁵ Susan E. Jackson and others, **Managing human resources**, 10th ed. (Mason, OH: South-western Cengage Learning. 2009), 16-17.

กระบวนการคัดเลือกและดำเนินการคัดเลือกตามกระบวนการ โดยวิธีการที่หลากหลาย และบรรจุบุคลากรตามขั้นตอนที่กำหนด

4. การนำเข้าสู่หน่วยงาน (induction) คือ ความพยายามขององค์กรในการที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งบุคลากรใหม่อาจจะต้องประสบ เพื่อให้บุคลากรใหม่เหล่านั้นสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการนำเข้าสู่หน่วยงาน มีขอบข่ายของกระบวนการนำเข้าสู่หน่วยงาน 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดนโยบาย ช่วยให้บุคลากรเข้าใหม่ได้ปรับตัวในการทำงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยง่าย 2) การจัดบุคคลให้มีหน้าที่และรับผิดชอบ โดยการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานที่วางไว้ 3) การจัดระเบียบและประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ เช่น การแต่งตั้งให้เข้าทำงาน จัดให้มีการพบผู้บริหารชี้แจงเรื่องอัตราเงินเดือน สวัสดิการต่างๆ เป็นต้น 4) การติดตามผลการปรับตัวของบุคลากรใหม่ เพื่อจะได้ทราบว่าบุคคลใหม่มีการปรับตัวกับตำแหน่งของตน และปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพียงใด และ 5) การควบคุมและการประเมินค่าโครงการการนำเข้าสู่หน่วยงาน เพื่อจะได้ทราบว่ากระบวนการนำบุคคลเข้าหน่วยงานได้ช่วยให้บุคคลใหม่ปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งหรือไม่ และมีเจตคติต่อระบบโรงเรียนอย่างไร

5. การพัฒนา (development) คือ การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีในการทำงาน โดยการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินผลการพัฒนาและปรับปรุง ได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการพัฒนาบุคลากร 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร 2) การวางแผนพัฒนาบุคลากร 3) การดำเนินการพัฒนา บุคลากร และ 4) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (appraisal) คือ ระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์แผนการประเมินผล การประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการและหลักเกณฑ์การประเมิน โดยดำเนินการประเมินผลตามวิธีการและหลักเกณฑ์ที่กำหนด และแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบแล้วนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรต่อไป

7. การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน (justice) เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคล สามารถทำให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพในระบบโรงเรียน เพราะส่งเสริมให้การสอนของครูมีความสะดวกและคล่องตัว มีความมั่นคงในการดำรงชีวิต ความมั่นคงในสุขภาพ ความมั่นคงในสถานภาพ และตำแหน่งงาน อีกทั้งการให้ค่าตอบแทนสวัสดิการ ผลประโยชน์ที่พึงได้ตามสิทธิและหน้าที่ ความมีอิสระ ความยุติธรรมในการมอบหมายงานและการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งตลอดจนการให้พ้นจากหน้าที่

8. การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (continuity) เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากในระบบโรงเรียนย่อมต้องการรักษาบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถไว้ ดังนั้นระบบโรงเรียนจึงต้องดำเนินการแก้ปัญหาของบุคลากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับปัญหาการขาดงาน การลางาน การมาสาย การจัดหาบุคลากรเข้าแทนการส่งเสริมสุขภาพที่ดี การดูแลจัดสถานที่ให้มั่นคง แข็งแรง และมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการทำงาน การโยกย้าย การลาออก การหมดสัญญาจ้าง และการเกษียณ

9. การให้ข้อมูลข่าวสาร (information) เป็นการกำหนดรูปแบบการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล เช่น การจัดทำแฟ้มข้อมูลของบุคลากร ประวัติการทำงานของบุคลากร การเข้าถึงข้อมูลของตนเอง การจัดระบบสื่อสารให้ทราบความเคลื่อนไหวของการบริหาร การบริการข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากร

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

11. การเจรจาต่อรอง (bargaining) หมายถึง การร่วมกันพิจารณาตัดสินใจในส่วนของการจ้างงาน ซึ่งเมื่อตกลงยอมรับกันแล้วก็เป็นการยุติความต้องการส่วนบุคคล แล้วเริ่มต้นความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เช่น การเจรจาต่อรองในเรื่องสัญญาการทำงานที่เกี่ยวกับเงินเดือน เวลา การว่าจ้าง ผลประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ ทั้งในด้านงบประมาณในการจัดการเรียนการสอนหรือดำเนินโครงการต่างๆ การมาปฏิบัติงานในวันหยุด และเมื่อต้องการศึกษาต่อที่ศกศึกษาและอบรมประชุม⁶⁶

การบริหารงานบุคคลในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (2 ฉบับที่) พ.ศ. 2551 ได้กำหนดหมวดการบริหารงานบุคคลดังนี้ 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) การบรรจุและการแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) วินัยและการรักษาวินัย และ 5) การออกจากราชการ⁶⁷

⁶⁶ William B. Castetter. *The human resource function in educational administration*, 6th ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1996), 286.

⁶⁷ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, *พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551* (กรุงเทพมหานคร: สไตล์ครีเอทีฟเล้าส์ จำกัด, 2551), 28-72.

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ดังนี้ 1) การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างและประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) วินัยและการรักษาวินัย และ 5) การลาออกจากราชการ⁶⁸

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่เสนอในเรื่องเกี่ยวกับหลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบริหารงานบุคคล จะเห็นว่าทัศนะมุมมองของขอบข่ายหรือขั้นตอนในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันบางคนมองกระบวนการที่กว้าง หรือรายละเอียดมากมายในขณะที่บางคนมอง เฉพาะประเด็นหลักหรือขั้นตอนหลักๆ อย่างไรก็ตามขั้นตอนสำคัญต่อไปนี้ ยังเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การดำรงไว้ซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาแนวคิดต่าง ๆ แล้ว เห็นว่าแนวคิดการบริหารงานบุคคลของเอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษามี 6 ประการ คือ 1) การสรรหาบุคลากร (procurement) 2) การพัฒนาบุคลากร (Development) 3) การให้ค่าตอบแทน (Compensation) 4) การรวมพลัง (Integration) 5) การดำรงรักษา (Maintenance) และ 6) การให้พ้นจากงาน (Separation)

กระบวนการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ไม่สามารถทำได้แค่เพียงวิธีใดวิธีหนึ่ง แต่จำเป็นต้องมีกระบวนการที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนที่ถูกต้องชัดเจน คำสั่งถึงกลยุทธ์ เป้าหมาย และนโยบายของการบริหารองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

ฟลิปโป (Flippo) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ 6 ด้าน ประกอบด้วย การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน การรวมพลัง การดำรงรักษา และการให้พ้นจากงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การสรรหาบุคลากร เป็นกระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร ความสามารถมีคุณสมบัติเหมาะสม ซึ่งองค์กรมีการกำหนดลักษณะงาน การวางแผนอัตรากำลัง การกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากร มีการประกาศรับสมัคร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ ความสามารถตามต้องการเข้ามาทำงานเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

⁶⁸ กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล** (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 51-63.

2. การพัฒนาบุคลากร คือ เมื่อองค์การรับบุคคลเข้าทำงานจะเริ่มด้วยการจัดกิจกรรมปฐมนิเทศ ให้พนักงานที่รับมาใหม่ให้รู้และเข้าใจสภาพต่าง ๆ ในการทำงานขององค์การตลอดจนการปฏิบัติตน ต่าง ๆ ที่ช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความมั่นใจแก่พนักงานใหม่ ให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

3. การจ่ายค่าตอบแทน เป็นการให้รางวัลผลตอบแทนที่เป็นเงินที่หน่วยงานจ่ายให้กับพนักงาน ของตนเองในเรื่องของค่าจ้างที่มีการจ่ายเป็นเงินซึ่งจ่ายให้พนักงานและที่ธุรกิจถือว่าเป็น ต้นทุนอย่าง หนึ่งของการดำเนินธุรกิจ มีความหมายที่สำคัญยิ่งกว่าที่เข้าใจกันมิใช่มีความหมายเพียง เป็นเงินทองที่ จ่ายให้กับพนักงานที่จะไปจับจ่ายใช้สอยได้เท่านั้น หากแต่ยังมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ในทางจิตวิทยา ที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายว่าได้กระทำถูกต้องเพียงใด

4. การรวมพลัง เป็นการระดมสรรพกำลังบุคคลที่มีอยู่ในองค์การให้เกิดความรู้สึกร่วม แรง ร่วมใจกันทำงานอย่างแท้จริง มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าและ เติบโตไปอย่างมั่นคง

5. การธำรงรักษา คือ การที่องค์การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งปกป้องพัฒนาและแก้ไขความไม่ ปลอดภัยทางด้านกายและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขา สามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์การด้วยความปลอดภัยและสุขใจเป็นประโยชน์ต่อองค์การให้นานที่สุด

6. การออกจากงาน คือการที่บุคลากรพ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงานและหมดสิทธิที่จะ ได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไปบุคลากรประเภทต่าง ๆ⁶⁹

สมาน อัครภูมิ ได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคนขององค์กร (Man Power Planning) เป็นการประมาณการ อัตรากำลังของบุคลากรที่จำเป็นต้องมีเพื่อการดำเนินการตามแผนงาน ทั้งด้านจำนวนบุคคลและ ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งเป็นไปตามแผนงาน ความต้องการและทรัพยากรขององค์กร

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกระบวนการในการแสวงหาคนที่มีความรู้ ความสามารถมาสมัครเข้าทำงานในองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะได้มาซึ่งบุคลากรที่มี คุณภาพตามแผนกำลังคนที่วางไว้

3. การคัดเลือกบุคลากร (Selection) เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหา ซึ่งเป็นเพียง กระบวนการทางธุรการปกติขององค์กร โดยแนวทางในการคัดเลือกบุคคลนั้น มีอยู่ด้วยกัน

⁶⁹ Edwin B. Flippo, *Principle of Personnel Management* (New York: McGraw – Hill, 1984), 109–497.

8 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการรับรู้เบื้องต้น, การทดสอบงาน, การสัมภาษณ์งาน, การตรวจสอบภูมิหลังและข้อมูล, การตรวจสอบสุขภาพ, การสัมภาษณ์โดยหัวหน้างานขั้นต้น, การสำรวจงานและการตัดสินใจจ้างงาน

4. การบรรจุแต่งตั้งและทดลองงาน (Placement and Induction) เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มอบหมายงานให้ปฏิบัติ โดยมีการปฐมนิเทศงาน

5. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development) เป็นการดำเนินงานที่จะส่งเสริมและช่วยเหลือให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ การเรียนรู้แบบมีเงื่อนไข การจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร การหมุนเวียนงานการแสดงบทบาทสมมติ การฝึกอบรมงาน เป็นต้น

6. การดูแลและให้สวัสดิการ (Compensation) เป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งเพราะการดูแลและให้สวัสดิการแก่บุคลากรย่อมทำให้องค์กรเป็นที่สนใจของผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ นอกจากนี้การให้รางวัลแก่บุคลากรย่อมกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7. การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลสำหรับบุคลากรในการพัฒนาตนเอง และเป็นข้อมูลสำหรับองค์กรในการรับทราบความก้าวหน้าและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร⁷⁰

วิลเลียม บี แคสเทเตอร์ (William B. Caster) (อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวนิช) ได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การวางแผนบุคลากร (Human Resource Planning) หรือการวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการคาดคะเนกำลังคน การทำโครงสร้างขององค์กร การเตรียมกำลังคนที่มีอยู่ และการวางแผนควบคุมกำลังคน

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment of Personnel) ได้แก่ การแสวงหากำลังคน การวางแผนนโยบายการสรรหา และการจัดกระบวนการสรรหา

3. การคัดเลือกบุคลากร (Selection of Personnel) ได้แก่ การรวบรวมรายละเอียดของผู้สมัครการประเมินผลผู้สมัคร และการจัดกระบวนการคัดเลือกต่าง ๆ

⁷⁰ สมาน อัครภูมิ, การบริหารสำหรับครู (ฉบับปรับปรุง), พิมพ์ครั้งที่ 2, (อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2558), 132.

4. การปฐมนิเทศและการพัฒนาบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน (Induction of Personnel) ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับองค์กรของบุคลากรใหม่ การปรับตัวเข้ากับระบบงาน ตำแหน่งและบุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงาน

5. การประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร (Appraisal of Personnel Performance) ได้แก่ แผนการประเมินการปฏิบัติงานต่าง ๆ การวัด การประสานงาน การพิจารณาผลต่าง ๆ จากการประเมินค่า

6. การพัฒนาบุคลากร (Development of Personnel) ได้แก่ การฝึกงาน การศึกษาการพัฒนาวิชาชีพ และการเรียนรู้

7. ผลตอบแทนให้กับบุคลากร (Compensation of Personnel) ได้แก่ เงินเดือน ค่าแรง รายได้ที่มีใช้เงินเดือน เงินปันผล

8. สวัสดิการ (Security) คือการให้สวัสดิการด้านต่าง ๆ แก่บุคลากร เช่น ด้านอนามัย ความปลอดภัย การจ้าง การป้องกัน การชู้เชิญ

9. การให้บริการต่อเนื่องแก่บุคลากร (Continuity of Personnel Service) ได้แก่ การให้การศึกษเพิ่มเติม การให้การบริการชดเชย การให้ความรู้และบริการด้านสุขภาพและความปลอดภัย⁷¹

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านมีความคล้ายคลึงกัน โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง (Man Power Planning) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร จากนั้นเข้าสู่การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เพื่อเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งต้องเป็นไปตามคุณสมบัติตามตำแหน่งที่วางแผนไว้ หลังจากนั้นจะคัดเลือกบุคลากร (Selection) เข้ามาปฏิบัติงาน และจะมีการพัฒนาบุคลากร (Development of Personnel) เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ของตน โดยจะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เพื่อดูความก้าวหน้า ซึ่งจะได้รับผลตอบแทน (Compensation) เป็นเงินเดือน รวมทั้งได้รับการดูแลหลังพ้นจากงาน เพราะฉะนั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการเหล่านี้ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรที่ตั้งไว้

⁷¹ จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 157.

ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 สภาพการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 เป็นหน่วยงานทางการศึกษา ตั้งอยู่ในบริเวณวัดป่าเลไลยก์วรวิหาร ที่ตั้งเลขที่ 249/1 ถนนมาลัยแมน ตำบลรั้วใหญ่ อำเภอเมืองสุพรรณบุรีจังหวัดสุพรรณบุรี รหัสไปรษณีย์ 72000 โทรศัพท์ 035 – 521832 โทรสาร 035-521191 Website <http://www.suphan1.go.th> มีพื้นที่ความรับผิดชอบ 3 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอเมืองสุพรรณบุรีอำเภอศรีประจันต์ และอำเภอบางปลาม้า รวมพื้นที่ประมาณ 1,203.20 ตารางกิโลเมตร คิดเป็นร้อยละ 22.46 ของพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร โดยทางรถยนต์ ประมาณ 106 กิโลเมตร (ตามทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 340) โดยทางรถไฟ ประมาณ 142 กิโลเมตร มีพื้นที่ดูแลรับผิดชอบในการ บริหารจัดการศึกษาครอบคลุม จำนวน 3 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอเมืองสุพรรณบุรี อำเภอบางปลาม้า และอำเภอศรีประจันต์ มีอาณาเขตติดต่อกับ อำเภอใกล้เคียง ดังนี้ทิศเหนือ กับอำเภอดอนเจดีย์ จังหวัดสุพรรณบุรี (สังกัด สพป.สุพรรณบุรี เขต 2) อำเภอสามชุก (สังกัด สพป.สุพรรณบุรี เขต 3) ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี (สังกัด สพป.สุพรรณบุรี เขต 2) ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอวิเศษชัยชาญ , อำเภอโพธิ์ทอง และอำเภอสามโก้จังหวัดอ่างทอง (สังกัด สพป.อ่างทอง) , อำเภอผักไห่ และอำเภอบางซ้าย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (สังกัด สพป.พระนครศรีอยุธยา เขต 2) ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภออุทุมพร และอำเภอดอนเจดีย์ จังหวัดสุพรรณบุรี (สังกัด สพป.สุพรรณบุรี เขต 2)

อำนาจหน้าที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ลงวันที่ 22 พฤศจิกายน 2560 โดยกำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบายแผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และ คณะทำงาน ด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
12. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ดูแลรับผิดชอบการศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในเขต อำเภอเมืองสุพรรณบุรี อำเภอบางปลาม้า และอำเภอศรีประจันต์ ปัจจุบันมี ดร.รัตนมณี รัตนปรกรณ์ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 มีสถานศึกษาทั้งสิ้น 135 แห่ง ซึ่งจำแนกตามขนาดและจำแนกตามระดับชั้นที่เปิดสอน ดังแสดงในตารางที่ 1 ดังนี้⁷²

⁷² สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1, แผนปฏิบัติการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564,

ตารางที่ 1 จำนวนสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำแนกตามระดับชั้นที่เปิดสอน

อำเภอ	ระดับก่อนประถม - ประถมศึกษาปีที่ 6	ระดับก่อนประถม - มัธยมศึกษาปีที่ 3	รวม
อำเภอเมือง	44	13	57
อำเภอบางปลาม้า	38	9	47
อำเภอศรีประจันต์	29	2	31
รวม	111	24	135



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

นพดล ศิริทรัพย์ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ระบบสารสนเทศกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร ผลการวิจัยพบว่า 1. ระบบสารสนเทศของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยคือ ด้านข้อมูล ด้านสารสนเทศ ด้านการประมวลผล และด้านการจัดเก็บข้อมูล 2. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการแต่งตั้งและเลื่อนขั้นเงินเดือนด้านวันทำงาน การลา และสวัสดิการ ด้านการออกจากงาน ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน และด้านการอุทธรณ์และร้องทุกข์ 3. ระบบสารสนเทศของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากรกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁷³

เรวดี ซ้อนเพชร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. งานบริหารวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 มีความสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁷⁴

ปานรดา พรธวัชชัย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครในเขตทวีวัฒนา ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตทวีวัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาราย

⁷³ นพดล ศิริทรัพย์, “ระบบสารสนเทศกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

⁷⁴ เรวดี ซ้อนเพชร, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 4,” วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 4, ฉบับที่ 1 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2556): 93.

ด้านพบว่า ด้านการอุทิศตนอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านอื่นๆอยู่ในระดับมากโดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความนอบน้อม ด้านความอารีและด้านความใจกว้าง 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตทวีวัฒนา ตามความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พบว่ามี 3 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านความเอื้ออารี ด้านความนอบน้อมและด้านความใจกว้าง⁷⁵

พนัชกร พงงาม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มี 8 แนวทาง คือ 1) เสริมสร้างความภาคภูมิใจและความมั่นใจในการทำงาน โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย 2) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเสนอปัญหาที่แต่ละคนเผชิญ และหาพื้นที่ให้แต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นออกมา 3) สร้างเจตคติที่ดีในการทำงานโดยการสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกคนนั้นรู้ถึงบทบาทหน้าที่และความสำคัญในหน้าที่ ที่รับผิดชอบ 4) สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ใช้วิธีการสร้างความเป็นมิตรหรือให้คำชมเชยเพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรทำอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ 5) ดูแลเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึงโดยศึกษาบุคลากรเป็นรายบุคคล 6) มอบหมายงานให้บุคลากรได้รับผิดชอบตรงตามความสามารถ และให้ได้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น 7) ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่น ให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและ 8) หาแนวทางให้บุคลากรแต่ละคนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ เช่น ให้เข้ารับการอบรม หรือการศึกษาดูงาน⁷⁶

กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

⁷⁵ปานรดา พรธวัชชัย, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครในเขตทวีวัฒนา,” วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 5, ฉบับที่ 2 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 49.

⁷⁶ พนัชกร พงงาม, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”,” วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 6, ฉบับที่ 1 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2558): 140.

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การกระตุ้นสติปัญญา การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2. สมรรถนะหลักของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวม อยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครูการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม และการบริการที่ดี 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทุกด้านส่งผลต่อสมรรถนะหลักของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยสามารถร่วมกันทำนายสมรรถนะหลักของครูในภาพรวมได้ ร้อยละ 81.6 เรียงลำดับตามอิทธิพลของการส่งผลเป็นรายด้านดังนี้ 1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นสติปัญญาส่งผลต่อจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การ สร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นสติปัญญาส่งผลต่อการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อการพัฒนาตนเอง 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมและ 5) การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อการบริการที่ดี⁷⁷

จตุพร วิริยานุภาพ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงค่าเฉลี่ยลดจากมากไปหาน้อย ดังนี้ หลักเป้าหมายขององค์การ หลักการตัดสินใจ หลักความเอื้ออาทรหลักความหลากหลาย หลักการมอบอำนาจ หลักการยอมรับและการให้ผลตอบแทน หลักการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การหลักความซื่อสัตย์ หลักความเป็นเลิศ และหลักความไว้วางใจ 2. การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับระดับมาก 9 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยลดจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน การวางแผนกำลังคน การให้บริการข้อมูลข่าวสาร การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้บริการต่อเนื่อง การพัฒนาและการสรรหา และระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านสิ่ง

⁷⁷ กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2,” วารสารฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 9, ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2559): 1510-1511.

ตอบแทน 3. วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01⁷⁸

ทิพวัลย์ ชันทิตย์ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. การบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁷⁹

วิไลพร ศรีอนันต์ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า 1. สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐมโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ สมรรถนะในการสื่อสาร สมรรถนะในการบริหารตนเอง สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการตระหนักรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ และสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ 2. การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐมโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การพัฒนา การวางแผนกำลังคน การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน การนำเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลข่าวสาร การคัดเลือก การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การสรรหา และการเจรจาต่อรอง 3. สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะในการบริหารตนเอง และสมรรถนะในการวางแผน และการบริหารจัดการ ส่งผลต่อการ

⁷⁸ จตุพร วิริยานุภาพ, “วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1,” วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 8, ฉบับที่ 1 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2560): 114

⁷⁹ ทิพวัลย์ ชันทิตย์, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), ง.

บริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐมโดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนสมรรถนะในการสื่อสารและสมรรถนะในการตระหนักรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ ไม่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม⁸⁰

วนิดา เหลนปก ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราชบูรพ์บำรุง (ไสวราชบูรพ์อุปถัมภ์) ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราชบูรพ์บำรุง (ไสวราชบูรพ์อุปถัมภ์) พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการรวมพลัง ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการดำรงรักษา ด้านการให้พ้นจากงาน และด้านการให้ค่าตอบแทน 2. แนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราชบูรพ์บำรุง (ไสวราชบูรพ์อุปถัมภ์) พบว่า 1) ด้านการสรรหาบุคลากร ควรมีการวางแผนอัตรากำลังคน ประเมินความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษาสรรหาและบรรจุให้เป็นไปตามข้อกำหนดและควรมีนโยบายหรือระเบียบที่ชัดเจนในการรับบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน 2) ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาความรู้นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและควรมีกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 3) ด้านการให้ค่าตอบแทนผู้บริหารควรใช้หลักความยุติธรรมในการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) ด้านการรวมพลัง ควรมีการจัดกิจกรรมที่ช่วยสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างครูและบุคลากรในโรงเรียนและควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสทำงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 5) ด้านการดำรงรักษาควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานและควรมีการจัดกิจกรรมที่ปลูกฝังให้บุคลากรรักในโรงเรียนของตนและ 6) ด้านการให้พ้นจากงาน ควรมีความยุติธรรม รอบคอบกับทุกฝ่ายในการพิจารณาให้ครูหรือบุคลากรพ้นจากงานและในดำเนินการทางวินัย ควรยึดถือข้อปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการโดยปราศจากความรู้สึกส่วนตัว⁸¹

จิราวรรณ จิตต์ปราณี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต

⁸⁰ วิไลพร ศรีอนันต์, “สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม,” วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 9, ฉบับที่ 1 (กรกฎาคม – กันยายน 2561): 14.

⁸¹ วนิดา เหลนปก, “การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราชบูรพ์บำรุง (ไสวราชบูรพ์อุปถัมภ์),” วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 16, ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2561): 140.

2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2. การมีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะในการสื่อสารและร่วมมือกัน ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมและการสนใจต่อโลก ทักษะความสนใจใคร่รู้และจินตนาการ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และทักษะการคิดในเชิงธุรกิจและทักษะประกอบการ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01⁸²

ผุสดี จิรนากุล ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ 2. ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการออกจากราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการตามลำดับ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหาร

⁸² จิรวรรณ จิตต์ปราณี, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2,” วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 9, ฉบับที่ 2 (ตุลาคม – ธันวาคม 2561): 34-35.

สถานศึกษาในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดย ภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁸³

ฉัญลักษณ์ โพธิ์ช่วย ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต1 ทั้ง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. คุณภาพชีวิตในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ในภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน อยู่ใน ระดับมาก 5 ด้าน เรียงลำดับตามมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ความเกี่ยวเนื่องของชีวิตการทำงานกับสังคม ความสัมพันธ์ระหว่างงานกับชีวิตโดยรวม แนวคิด เกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ของคนภายในองค์กรที่ทำงาน สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัยซึ่งเท่ากับการบูรณาการทางสังคมภายในองค์กรที่ทำงาน โอกาสในการใช้และพัฒนาศักยภาพของความเป็นมนุษย์ ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทนหรือเงินชดเชยที่เพียงพอและเป็นธรรม 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁸⁴

นภัสภรณ์ มูลสิน ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ การปฏิบัติตามกลยุทธ์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนด

⁸³ ผุสดี จิรนากุล, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา, 2562), ง.

⁸⁴ ฉัญลักษณ์ โพธิ์ช่วย, “เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1,” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 10, ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2562): 407-408.

กลยุทธ์ และการประเมินและควบคุม 2. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ด้าน คือ การวางแผนอัตรากำลัง ส่วนด้านอื่นๆอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ และการออกจากราชการ 3. การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁸⁵

นางลักษณ์ ศิริพัก ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นเป็นต้นแบบนำทาง กล้าท้าทายต่อกระบวนการ การสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างแรงบันดาลใจสัปดาห์ร่วมกันตามลำดับ 2) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรีโดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ยกกระดับความสามารถของผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาในการใช้ ICT เพื่อการศึกษาพัฒนาระบบ ICT เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการบริการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT เพื่อขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาและ การเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งเสริมสนับสนุนระบบการเรียนการสอนแบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อพัฒนาผู้เรียนและ ส่งเสริมการวิจัยพัฒนาองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการศึกษาตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรีมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะ คล้อยตามกัน⁸⁶

⁸⁵ นภัสภรณ์ มูลสิน, “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1,” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 10, ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2562): 243.

⁸⁶ นางลักษณ์ ศิริพัก, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี,” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 10, ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2562): 480-481.

สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สมศักดิ์วิทยา ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยคือ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านการอุทิศตน ด้านความนอบน้อม ด้านความเอื้ออารี และด้านความใจกว้างและความคิดสร้างสรรค์ 2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา มีแนวทางดังนี้ 1) ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์ในการบริหารงานทั้ง 4 งาน คือ งานด้านบุคคล งานด้านวิชาการ งานด้านงบประมาณ และงานด้านบริหารทั่วไป 2) ผู้บริหารที่ดีควรทุ่มเททั้งร่างกาย และแรงใจในการทำงานต้องเสียสละเวลาให้กับงานชุมชน 3) ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในองค์กรและสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร 4) ผู้บริหารควรรู้จักกาลเทศะ ในการพูดคุยหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น 5) ผู้บริหารควรช่วยเหลือ แนะนำให้คำปรึกษาเมื่อลูกน้องประสบปัญหาในเรื่องงาน 6) ผู้บริหารควรรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล⁸⁷

สุริพร จิตรกิตติโชติ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ จรรยาบรรณต่อสังคม จรรยาบรรณต่อตนเอง และจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ 2) การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ วินัยและการรักษา วินัย การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง การออกจากราชการ การสรรหาและบรรจุ แต่งตั้ง และการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 3) จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหาร

⁸⁷ สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา,” วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 10, ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2562): 611.

สถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁸⁸

วิไลลักษณ์ สีดาและคณะ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารงาน บุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ตาม ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 3 จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมแตกต่างกัน ส่วนการ บริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน 4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วิทยาลัยน่านเสนอ 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และ 2) ด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล น่านเสนอ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนา ข้าราชการครูและบุคลากร 2) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 3) ด้านการออกจากราชการ⁸⁹

นาตยา ทับยาง ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ

⁸⁸ สุรีพร จิตรกิตติโชติ, “จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1,” วารสาร บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 10, ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2562): 527.

⁸⁹ วิไลลักษณ์ สีดาและคณะ, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการ บริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3,” วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ปีที่ 8, ฉบับที่ 29 (ตุลาคม – ธันวาคม 2562): 11.

พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ ปัญญาการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างบารมี 2. การปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน การปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ การตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้เรียน การมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ การร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ การสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ การแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ การพัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผล การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่จะเกิดแก่ผู้เรียน 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของครู⁹⁰

จันทนา หงวนบุญมาก และคณะ ได้ศึกษารวบรวมเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2. การจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านกระบวนการเรียนรู้ รองลงมา ด้านบทบาทของผู้สอนและผู้เรียน ด้านการ

⁹⁰ นาดยา ท้าย่างและพรศักดิ์ สุจริตรักษ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3,” วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ปีที่ 3, ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2563): 44.

ออกแบบการจัดการเรียนรู้ และด้านหลักการจัดการเรียนรู้ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการเรียนรู้ใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 3 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ ทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01⁹¹

พิชามญชุ์ ลาวชัย ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลใน สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า 1. สมรรถนะ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้แก่ สมรรถนะในการ บริหารตนเอง สมรรถนะในการตระหนักรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ สมรรถนะการทำงานเป็นทีม สมรรถนะ ในการสื่อสาร สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ และสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ 2. การบริหารงานบุคคลสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้แก่การเจรจา ต่อรองการให้ข้อมูลข่าวสาร การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องการให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน การ วางแผนกำลังคน การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา การสรรหา การนำเข้าสู่หน่วยงาน และการคัดเลือก 3. สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ คล้อยตามกันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01⁹²

นวพัชญ์ ฉีดจันทร์ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า 1. การ บริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ทั้งโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนา มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด รองลง คือ ด้านการคัดเลือก และด้านสิ่งตอบแทนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 2. แรงจูงใจในการ

⁹¹ จันทนา หงวนบุญมาก และคณะ, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3,” *Journal of Roi Kaensarn Academi* ปีที่ 6, ฉบับที่ 9 (กันยายน 2564): 277-278.

⁹² ขามญชุ์ ลาวชัย, “สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม,” *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์* ปีที่ 4, ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2564): 1217-1218.

ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 ทั้งโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลง คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ทั้งโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01⁹³

ทิพย์ศรี รักษาสินและคณะ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2. ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล โดยรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย คือ ด้านการส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการ 3). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมากกับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา 4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดฉะเชิงเทราอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .0 1⁹⁴

⁹³ นวพัชญ์ ฉีดจันทร์, “การบริหารงานบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8,”วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร ปีที่ 5, ฉบับที่ 1 (มกราคม – มีนาคม 2565): 134.

⁹⁴ ทิพย์ศรี รักษาสินและคณะ, “เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดฉะเชิงเทรา,”วารสารวิชาการวิทยาลัยบริหารศาสตร์ ปีที่ 4, ฉบับที่ 4 (ตุลาคม – ธันวาคม 2564): 32.

สุทาวัลย์ ถาวงศ์กลาง และคณะ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. ประสิทธิผลโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.953$)⁹⁵

งานวิจัยต่างประเทศ

แฮริส (Harris) ได้ทำการวิจัยเรื่อง หน้าที่ของผู้บริหารงานบุคคลในระบบโรงเรียน ประถมศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียนประถมศึกษาด้านการบริหารบุคคล ควร ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเข้าสู่ หน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การไกล่เกลี่ย ปัญหาด้านบุคคล ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และการให้ข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับบุคคล⁹⁶

วอเตอร์ (Waters) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง บทบาทในการบริหารบุคลากรครูในโรงเรียนรัฐบาล ส่วนท้องถิ่นของแคลิฟอร์เนียกับการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารบุคลากรที่เกิดขึ้นในรอบ 10 ปี ที่ผ่านมา ผลของการศึกษาพบว่า ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาความต้องการผู้นำที่ทำหน้าที่บริหารบุคลากรเพิ่มขึ้นมากที่สุดในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างร้อยละ 16 ของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ที่ปรึกษาจากภายนอกเป็นตัวแทนในการประชุมและให้คำปรึกษาร้อยละ 93 ของผู้ทำหน้าที่บริหารบุคลากรเกี่ยวข้องอยู่ในเรื่องการประชุมและการให้คำปรึกษา ร้อยละ 54 ของผู้ทำหน้าที่บริหารบุคลากรต้องทำหน้าที่อย่างอื่นด้วยนอกเหนือไปจากการบริหารงานบุคลากร หน้าที่ที่ต้องการให้ผู้บริหารทำ คือ เป็นตัวแทนของครูประเมินผลงานครู และเป็นผู้ออกใบรับรองให้ครู ร้อยละ 63 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการดำเนินงานบริหารบุคลากรเป็นไปตามมติของส่วนรวม ความสัมพันธ์

⁹⁵สุทาวัลย์ ถาวงศ์กลาง และคณะ, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3,”วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ปีที่ 10, ฉบับที่ 40 (กรกฎาคม – กันยายน 2565): 114.

⁹⁶ Ben M Harris, *Personnel Administration in Education* (Boston: Allyn and Bacon, 1979), 178-A.

ระหว่างนายจ้าง และลูกจ้างเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะต้องพัฒนาในอนาคต มีความต้องการอย่างมากที่จะให้การฝึกผู้ที่ทำหน้าที่บริหารบุคลากรโดยเฉพาะในด้านความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง⁹⁷

Eunhui Lee (อินฮุย ลี) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การรับรู้ความยุติธรรม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัย พบว่า 1) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก แบบเห็นด้วยกับผู้อื่น แบบมั่นคงทางอารมณ์ แบบแสดงตัว แบบเปิดรับประสบการณ์และการรับรู้ความยุติธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การรับรู้ความยุติธรรมมีความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ แบบมีจิตสำนึก แบบความมั่นคงทางอารมณ์ แบบเปิดเผยตนเอง และแบบเห็นด้วยกับผู้อื่น ตามลำดับ 3) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์และการรับรู้ความยุติธรรมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง⁹⁸

อะเดียล อับราฮัม และเนทเอ็ม (Adiele,E.E. and others) ได้ศึกษาเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของครูโรงเรียนมัธยมในรัฐริเวอร์สเตตามทฤษฎีความ ต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนมัธยมในรัฐริเวอร์สเตมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ โดยปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ ความพึงพอใจต่อความต้องการความหิว ความต้องการที่พักอาศัยความต้องการด้านความปลอดภัย ความเป็นเจ้าของมิตรภาพและความรักใคร่ ซึ่งในสภาพจริงครูในโรงเรียนมัธยมไม่ได้รับการยอมรับและเคารพจากสังคมเหมือนอาชีพอื่น ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระบบโรงเรียนมัธยมต้นที่ครูต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการทุจริตรวมถึงการตรวจสอบการทุจริตต่อหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ แสดงให้เห็นถึงการลดมาตรฐานการศึกษาและคุณภาพของการศึกษาของโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาที่ต่ำลงความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลกระทบต่อผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เนื่องจากแรงจูงใจของครูอยู่ในระดับต่ำ ส่งผลกระทบต่อทำให้ครูไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁹⁹

⁹⁷ Johanna,L Waters, "The changing role of california public school personnel ministrations," **Dissertation Abstracts International** (2012). 37(9).

⁹⁸ Eunhui, Lee. "Big Five Personality Traits and Equity Sensitivity and Transformational Leadership." **International Journal of Social Science and Humanity** Vol. 2, No. 2 (March 2012): 164-167.

⁹⁹ Adiele,E.E, and others, "Achievement of Abraham Maslow's Needs Hierarchy Theory among Teachers: Implications for Human Resource Management in

แบงโคสกี (Bankoski) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจของครู โรงเรียนประถมศึกษาในเมืองนิวยอร์กซิตี ผลการศึกษาสรุปว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของครู¹⁰⁰

นูรี (Noori) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนและความฉลาดทางอารมณ์ของครู: กรณีศึกษาโรงเรียนมัธยมในเขตเมืองตักฮาร์ ประเทศอัฟกานิสถาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความฉลาดทางอารมณ์ของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบว่าระดับความฉลาดทางอารมณ์ของครูตามปัจจัยทางประชากร ได้แก่ เพศ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และที่ตั้งของโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยการค้นพบของการศึกษาวิจัยนี้จะนำไปสู่การปรับปรุงนโยบายเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนและความฉลาดทางอารมณ์ของครูได้¹⁰¹

เทียน (Tian) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการหมดไฟในการทำงานของครู: การศึกษาบทบาทความสามารถทางอารมณ์และสังคม และความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับครู ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลการทำนายในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการหมดไฟในการทำงานของครู โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งผลต่อความเปื้อนหน่ายในการทำงานของครูผ่านตัวกลาง คือ ความสามารถทางอารมณ์และสังคม และความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน¹⁰²

The Secondary School System in Rivers State,” *Journal of Curriculum and Teaching* 2, 1 (May 2013): 140-144.

¹⁰⁰ Bankoski, "A Study of relationship between Tranformatioal Leadership and Teacher Motivation in New York City elementary school," Ed.D.st. John’s University (New York) school of Education and Human Service, 2001 **Dissertation Abstracts International** (2013). A.

¹⁰¹ Abdul Qawi Noori, “Principals’ Transformational Leadership and Teachers’ Emotional Intelligence: A Cross-Sectional Study of Takhar High Schools, Afghanistan,” *Leadership and Policy in Schools* Vol. 22, (2023).

¹⁰² Zhigang Tian, "The impact of transformational leadership on teachers' job burnout: the mediating role of social-emotional competence and student-teacher relationship", *Journal of Educational Administration* Vol. 60 No. 4, (2022): 369-385.

สรุป

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษา รวมไปถึงงานวิจัยทั้งจากในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเป็นภาระหน้าที่ความรับผิดชอบหรืองานประจำที่สำคัญมากของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องทำในฐานะของการดำรงตำแหน่งบริหาร ซึ่งแนวคิดของคูซส์และพอสนเนอร์ (Kouzes & Posner) ได้สรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1) การเป็นต้นแบบนำทาง (Model the way) 2) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) 3) ความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the process) 4) การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling others to act) และ 5) การสร้างขวัญและกำลังใจ (Encouraging the heart) ในส่วนของการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษานั้นในการบริหารงานบุคคลถือเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารโรงเรียน เพราะทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพเป็นสิ่งที่จะช่วยขับเคลื่อนนโยบาย เป้าหมายของโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษาตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งแนวคิดของฟลิปโป (Flippo) ได้สรุปการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาไว้ว่ามี 6 ประการ คือ 1) การสรรหาบุคลากร (procurement) 2) การพัฒนาบุคลากร (Development) 3) การให้ค่าตอบแทน (Compensation) 4) การรวมพลัง (Integration) 5) การบำรุงรักษา (Maintenance) และ 6) การออกจากงาน (Separation)



บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 2) การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำนวน 103 แห่ง เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารบุคคล 1 คน รวมทั้งสิ้น 206 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารตามแนวคิดของแนวคิดของคูซส์และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner) และการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของฟลิปโป (Flippo) การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยกระบวนการ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการเตรียมโครงการอย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การศึกษาปัญหา การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สืบค้นจากตำราเอกสาร ข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อรวบรวมและเรียบเรียงข้อมูลในการจัดทำโครงร่างงานวิจัยเพื่อเสนอขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อเสนอขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างและปรับปรุงเครื่องมือตามขอบเขตของการวิจัยซึ่งได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแล้วจึงนำไปทดลองใช้ โดยได้รับการตรวจสอบคุณภาพด้วยวิธีการหาความเชื่อมั่น แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด โดยขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อติดต่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจาก

สถานศึกษาต่าง ๆ ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

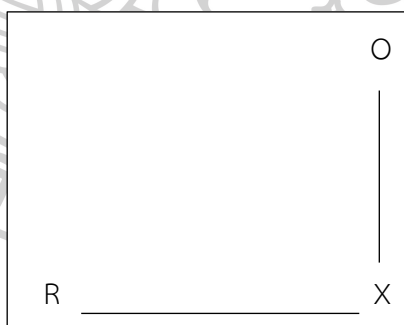
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการวิจัยเพื่อเสนอต่อ คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง แล้วนำคำแนะนำมาปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่อง เพื่อจัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยที่สมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึง กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่ม ตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บ รวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัย ลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียวศึกษาสถานการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study) ซึ่งนำเสนอเป็นแผนผัง (diagram) ดังนี้



- R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
- X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
- O หมายถึง ข้อมูลได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำนวน 135 แห่ง จำแนกเป็นสถานศึกษาในอำเภอเมืองสุพรรณบุรี จำนวน 57 แห่ง อำเภอบางปลาม้า 47 แห่ง และอำเภอศรีประจันต์ 31 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเปิดตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹⁰³ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 103 แห่ง โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random Sampling) จำแนกตามอำเภอ

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารบุคคล 1 คน จากจำนวนสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 103 แห่ง รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 206 คน ดังตารางที่ 2



¹⁰³ Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research activities," *Journal for Education and Psychological measurement*, no. 3 (November 1970): 608.

ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามอำเภอ ของสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

อำเภอในสังกัด สพป.สุพรรณบุรี เขต 1	ประชากร (แห่ง)	กลุ่ม ตัวอย่าง (แห่ง)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)		รวม (คน)
			ผู้อำนวยการ สถานศึกษาหรือ รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	รอง ผู้อำนวยการ สถานศึกษา/ ครูผู้ปฏิบัติ หน้าที่ฝ่าย บริหารบุคคล	
อำเภอเมือง สุพรรณบุรี	57	43	43	43	86
อำเภอบางปลาม้า	47	36	36	36	72
อำเภอศรีประจันต์	31	24	24	24	48
รวม	135	103	103	103	206

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม
ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบ
แบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และประสบการณ์ในตำแหน่ง
ปัจจุบัน

2. **ตัวแปรต้น (X_{top})** เป็นตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา ตามแนวคิดของคูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner) ประกอบด้วยภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง 5 ประการ ดังนี้

2.1 การเป็นต้นแบบนำทาง (Model the way: X_1) หมายถึง ผู้นำต้องเป็น
แบบอย่าง และแสดงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เห็นถึงความก้าวหน้าและการไม่หยุดอยู่กับที่
ผู้นำต้องสร้างมาตรฐานที่ให้แบบอย่าง เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ผู้นำมีการกำหนดมาตรฐาน การ
กำหนดหลักการ และเป้าหมายในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จและมีความเป็น
เอกลักษณ์โดดเด่น

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision : X_2) หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร เพื่อส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นในทิศทางเดียวกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างความแตกต่างได้ ผู้นำสามารถสร้างเอกลักษณ์ให้กับองค์กร สร้างแรงบันดาลใจกับวิสัยทัศน์ในกลุ่มของผู้ตามให้มีแนวคิดเชิงบวกและมีความหวัง

2.3 ความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the process: X_3) หมายถึง การท้าทายต่อกระบวนการ ผู้นำคือผู้บุกเบิกที่จะก้าวไปสู่สิ่งใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งการสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นหรือยอมรับ และสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำจะต้องเตรียมพร้อมรับมือกับความผิดพลาด เพราะทุกความผิดพลาดจะเปิดประตูสู่โอกาสใหม่ๆ เสมอ ผู้นำมักเรียนรู้จากความผิดพลาดมากกว่าการหาคนที่ทำผิดพลาด

2.4 การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Strategic action competency: X_4) หมายถึง การส่งเสริมการทำงานร่วมกันและช่วยเพิ่มขีดความสามารถ การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น รวมถึงให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและการให้เกียรติผู้ร่วมงาน เพื่อช่วยให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณมีความสามารถและมีศักยภาพในการทำงาน

2.5 การสร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the heart: X_5) หมายถึง การที่ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จ ความน่าเชื่อถือของผู้นำขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่ผ่านมา รวมถึงการอุทิศตนและการพิสูจน์ตนเองในการนำไปสู่ความสำเร็จ สิ่งที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร เช่น การให้รางวัล และยอมรับในการปฏิบัติงานของผู้ตาม เป็นต้น เมื่อผู้นำสนับสนุนผู้ตาม ผู้ตามจึงมีขวัญและกำลังใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ตามแนวคิดของ ฟลิปโป (Flippo) ดังนี้

3.1 การสรรหาบุคลากร (Procurement: Y_1) หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร มีคุณสมบัติเหมาะสม ซึ่งองค์กรมีการกำหนดลักษณะงานการวางแผนอัตรากำลัง การกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากร มีการประกาศรับสมัคร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ ความสามารถตามความต้องการขององค์กรเข้ามาทำงานเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 การพัฒนาบุคลากร (Development: Y_2) หมายถึง การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการจัดการอบรม สัมมนา เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ ในหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน อันจะส่งผลดีแก่องค์กรในด้านต่าง ๆ

ทั้งการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งขององค์กร

3.3 การให้ค่าตอบแทน (Compensation: Y_3) หมายถึง การให้รางวัลแก่บุคลากร เช่นเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา สวัสดิการด้านต่าง ๆ และรางวัลเชิดชูเกียรติ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งนี้การให้ค่าตอบแทนจะต้องมีปัจจัยเป็นตัวกำหนด เช่น ประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน เพื่อให้เป็นไปโดยความยุติธรรม เท่าเทียม รวมถึงความเหมาะสม

3.4 การรวมพลังของบุคลากร (Integration: Y_4) หมายถึง การที่ผู้บริหารจงใจให้บุคลากรเกิดการรวมพลังกันในองค์กร การทำงานเป็นทีมและการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้องค์กรเกิดความสามัคคีและส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ

3.5 การบำรุงรักษา (Maintenance: Y_5) หมายถึง การจัดกิจกรรมที่สร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุข โดยอาศัยหลักการในการบริหารงาน ได้แก่การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้เต็มความสามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งส่งผลดีต่อองค์กร

3.6 การออกจากงาน (Separation: Y_6) หมายถึง การที่บุคลากรพ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงานและหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือน ทั้งนี้จะต้องมีการพิจารณาทางวินัยอย่างรอบคอบและยุติธรรมกับทุกฝ่ายก่อนให้ออกจากการปฏิบัติงาน นอกจากนี้องค์กรมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้เกษียณอายุและเชิดชูความดีเพื่อเป็นแบบอย่างให้สมาชิกในองค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้น จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) เพื่อสอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_{tot}) ตามแนวคิดของของคูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner) 1) การเป็นต้นแบบนำทาง (X_1) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ

ต่อวิสัยทัศน์ร่วม (X_2) 3) ความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ (X_3) 4) การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_4) และ 5) การสร้างขวัญกำลังใจ (X_5)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา (Y_{tot}) ตามแนวคิดของรวม 1) การสรรหาบุคลากร (Y_1) 2) การพัฒนาบุคลากร (Y_2) 3) การให้ค่าตอบแทน (Y_3) 4) การรวมพลังของบุคลากร (Y_4) 5) การธำรงรักษา (Y_5) และ 6) การออกจากงาน (Y_6)

โดยแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดจัดลำดับคุณภาพ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale)¹⁰⁴ โดยผู้วิจัยกำหนดค่าน้ำหนัก ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาและสร้างเครื่องมือเพื่อเป็นแบบสอบถามขึ้นตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนด โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางการสร้างเครื่องมือ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แล้วจึงปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือภายใต้การให้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) ของเครื่องมือ โดยนำเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นให้กับผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์เฉพาะด้าน จำนวน 5 ท่าน

¹⁰⁴ Rensis Likert, *New Patterns of Management* (Tokyo: McGraw – Hill Book company, 1961), 73-74.

พิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยใช้เทคนิค IOC (Index of item objective congruence) โดยค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.5 – 1.00 จากนั้นจึงนำเครื่องมือที่ตรวจสอบเสร็จสิ้นแล้วมาปรับปรุงและจัดทำเป็นฉบับทดลองใช้

ขั้นตอนที่ 3 นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษาที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 แห่ง รวม 30 ฉบับ

ขั้นตอนที่ 4 นำเครื่องมือฉบับทดลองใช้ที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีของครอนบาค (Cronbach)¹⁰⁵ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α – coefficient) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือเท่ากับ 0.945

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือให้สมบูรณ์และนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือเสนอต่อภาควิชาเพื่อทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์จัดทำหนังสือเสนอต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ในการทำหนังสือขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู ช่วยอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้
2. ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งและเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยตนเองสำหรับสถานศึกษาที่สามารถดำเนินการได้ และส่งคืนทางไปรษณีย์สำหรับสถานศึกษาที่ไม่สะดวกในการเดินทาง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. ตรวจสอบการให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

¹⁰⁵ Lee J. Cronbach, *Essentials of psychological testing*, (New York: Harper & Row, 1974), 161.

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และข้อคำถามการวิจัยที่ตั้งไว้ในตอนต้น ผู้วิจัยจึงใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ความถี่ (frequency: f) และร้อยละ (percentage: %)

2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต ไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)¹⁰⁶ ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้

¹⁰⁶John W. Best, *Research in Education* (New Jersey: Prentice Hall, 1970), 190

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 ถึง 0.29 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 ถึง 0.69 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 ถึง 1.00 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง¹⁰⁷

สรุป

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 2) การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 มีแผนแบบการวิจัยลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียวศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study) ใช้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำนวน 103 แห่ง เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารบุคคล 1 คน รวมทั้งสิ้น 206 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารตามแนวคิดของแนวคิดของคูซส์และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner) และการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ตามแนวคิดของฟลิปโป (Flippo) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ (frequency: f) ร้อยละ (percentage: %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient

¹⁰⁷ Dennis E. Hinkle, William Wiersma, and Stephen G. Jurs, **Applied Statistics for the Behavior Sciences**, 4th ed. (New York: Houghton Mifflin, 1998), 118.

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 2) การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ซึ่งใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 206 ฉบับ จากสถานศึกษา 103 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามจึงนำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารบุคคล รวมสถานศึกษาทั้งสิ้น 103 แห่ง ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน โดยหาค่าความถี่ (frequency: f) และค่าร้อยละ (percentage: %) ดังรายละเอียดตาม ตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	1) ชาย	74	35.92
	2) หญิง	132	64.08
รวม		206	100
2	อายุ		
	1) 20 – 30 ปี	48	23.30
	2) 31 – 40 ปี	63	30.58
	3) 41 – 50 ปี	76	36.89
	4) 51 – 60 ปี	16	7.77
	5) 60 ปีขึ้นไป	3	1.46
รวม		206	100
3	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	1) ปริญญาตรี	101	49.03
	2) ปริญญาโท	103	50.00
	3) ปริญญาเอก	2	0.97
รวม		206	100
4	ตำแหน่งปัจจุบัน		
	1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา	103	50.00
	2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/ครูฝ่ายบุคคล	103	50.00
รวม		206	100
5	ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน		
	1) 1 – 5 ปี	67	32.52
	2) 6 – 10 ปี	70	33.98
	3) 11 – 15 ปี	51	24.76
	4) 16 – 20 ปี	9	4.37
	5) 20 ปีขึ้นไป	9	4.37
รวม		206	100

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 64.08 และผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 35.92

อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า อายุระหว่าง 20-30 ปี มากที่สุด จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 36.89 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 30.58 อายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 23.30 อายุ 51-60 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7.77 อายุ 60 ปีขึ้นไป น้อยที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.46

ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ระดับปริญญาโท มากที่สุด จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมา คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 และระดับปริญญาเอกน้อยที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.97

ตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือครูฝ่ายบุคคล มีจำนวนเท่ากัน กลุ่มละ 50 คน คิดเป็นร้อยละ 50

ประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานปี 6 – 10 ปี มากที่สุด จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 33.98 รองลงมา ประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 24.76 ประสบการณ์ในการทำงาน 16-20 ปี และประสบการณ์ในการทำงาน 20 ปีขึ้นไป มีจำนวนเท่ากัน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.37

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 (X_{tot})

(n=103)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การเป็นต้นแบบนำทาง (X_1)	4.62	0.25	มากที่สุด
2	การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (X_2)	4.51	0.38	มากที่สุด
3	ความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ (X_3)	4.50	0.33	มากที่สุด
4	การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_4)	4.52	0.35	มากที่สุด
5	การสร้างขวัญกำลังใจ (X_5)	4.43	0.38	มาก
รวม (X_{tot})		4.52	0.22	มากที่สุด

จากตารางที่ 4 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.52$, S.D.=0.22) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การเป็นต้นแบบนำทาง ($\bar{X}=4.62$, S.D.=0.25) การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น ($\bar{X}=4.52$, S.D.=0.35) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X}=4.51$, S.D.=0.38) ความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ ($\bar{X}=4.50$, S.D.=0.33) และอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ดังนี้ การสร้างขวัญกำลังใจ ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.38) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.25-0.38 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยจำแนกเป็นรายด้าน ผู้วิจัยได้นำเสนอ ดังรายละเอียดดังตารางที่

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการเป็น
ต้นแบบนำทาง (X_1)

(n=103)

ข้อ ที่	การเป็นต้นแบบนำทาง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและ เป็นที่ยอมรับจากครู	4.71	0.46	มากที่สุด
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความน่าเชื่อถือและรักษา คำพูดของตนเองเสมอ	4.63	0.50	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้	4.63	0.51	มากที่สุด
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำ และทำเป็นแบบอย่าง ในการปฏิบัติงาน	4.59	0.55	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของตนเอง และตั้งมาตรฐานนั้นเป็นแบบอย่างสำหรับ ครูเพื่อใช้ในการปฏิบัติตาม	4.57	0.54	มากที่สุด
	รวม	4.62	0.25	มากที่สุด

จากตารางที่ 5 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง โดยรวมอยู่ในระดับ
มากที่สุด ($\bar{X}=4.62$, S.D.= 0.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดย
เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู
และเป็นที่ยอมรับจากครู ($\bar{X}=4.71$, S.D.=0.46) ผู้บริหารสถานศึกษามีความน่าเชื่อถือและรักษา
คำพูดของตนเองเสมอ ($\bar{X}=4.63$, S.D.=0.50) ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงาน
เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ($\bar{X}=4.63$, S.D.=0.51) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำ และทำเป็น
แบบอย่างในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.59$, S.D.=0.55) และผู้บริหารสถานศึกษาสร้างมาตรฐานการ
ปฏิบัติงานของตนเอง และตั้งมาตรฐานนั้นเป็นแบบอย่างสำหรับครูเพื่อใช้ในการปฏิบัติตาม
($\bar{X}=4.57$, S.D.=0.54) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่
ระหว่าง 0.46-0.55 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการสร้าง
แรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (X_2)

(n=103)

ข้อที่	การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสถานศึกษาคัดสรรครู เข้าร่วมงานให้สอดคล้องกับความต้องการ เป้าหมาย และทิศทางของสถานศึกษา	4.51	0.57	มากที่สุด
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุม ระดมความคิดเห็นร่วมกันกับครู เพื่อกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.54	0.61	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้ครู มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้	4.54	0.61	มากที่สุด
4	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครู มีส่วนร่วมในการคิด สร้างสรรค์เอกลักษณ์ของสถานศึกษาร่วมกัน	4.48	0.62	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารด้วยความจริงใจ มีความหวังดีและสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.49	0.59	มาก
	รวม	4.51	0.38	มากที่สุด

จากตารางที่ 6 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.51$, S.D.= 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุม ระดมความคิดเห็นร่วมกันกับครู เพื่อกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ($\bar{X}=4.54$, S.D.=0.61) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้ครู มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ($\bar{X}=4.54$, S.D.=0.61) ผู้บริหารสถานศึกษาคัดสรรครู เข้าร่วมงานให้สอดคล้องกับความต้องการ เป้าหมาย และทิศทางของสถานศึกษา ($\bar{X}=4.51$, S.D.=0.57) และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารด้วยความจริงใจ มีความหวังดีและสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน

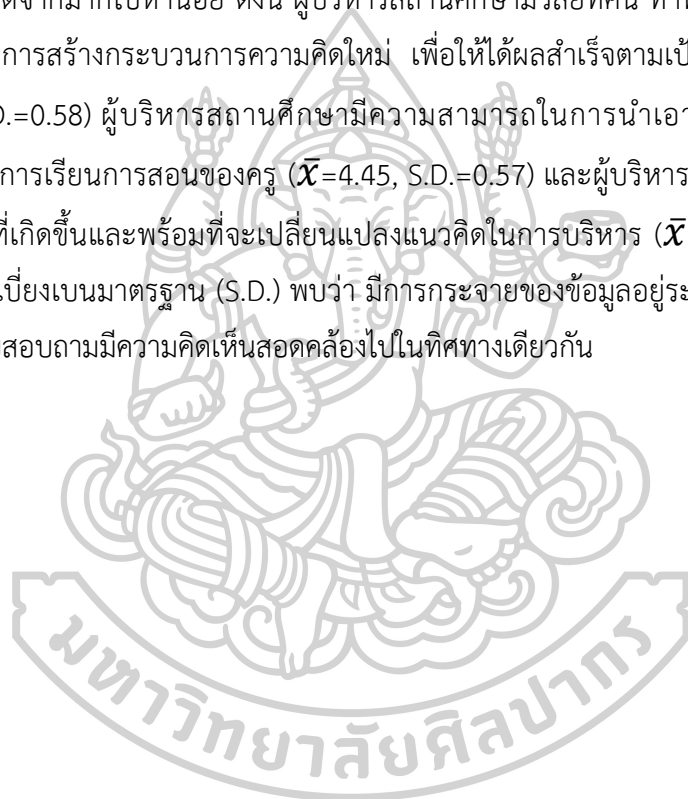
เพื่อให้บรรลุนิยัตน์ร่วมกัน ($\bar{X}=4.49$, S.D.=0.59) และผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครู มีส่วนร่วมในการคิด สร้างสรรค์เอกลักษณ์ของสถานศึกษาร่วมกัน ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.62) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.57-0.62 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านความกล้าทำทนายต่อกระบวนการ (X_3)

(n=103)

ข้อที่	ความกล้าทำทนายต่อกระบวนการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหาร	4.45	0.59	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเอาวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู	4.45	0.57	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ ทำทนายต่อการเปลี่ยนแปลง มีความกล้าในการสร้างกระบวนการความคิดใหม่ เพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา	4.49	0.58	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างกระบวนการบริหารแบบใหม่ ในสถานศึกษา เพื่อทดสอบความสามารถของตนเอง	4.56	0.53	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังและสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ของครู เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.56	0.53	มากที่สุด
รวม		4.50	0.33	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด(\bar{X} =4.50, S.D.= 0.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อความกล้าท้าทายต่อกระบวนการอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างกระบวนการบริหารแบบใหม่ ในสถานศึกษา เพื่อทดสอบความสามารถของตนเอง (\bar{X} =4.56, S.D.=0.53) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างกระบวนการบริหารแบบใหม่ ในสถานศึกษา เพื่อทดสอบความสามารถของตนเอง (\bar{X} =4.56, S.D.=0.53) และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ ทำท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลง มีความกล้าในการสร้างกระบวนการความคิดใหม่ เพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา (\bar{X} =4.49, S.D.=0.58) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเอาวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู (\bar{X} =4.45, S.D.=0.57) และผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหาร (\bar{X} =4.45, S.D.=0.59) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.53-0.59 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการเพิ่ม
ศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_d)

(n=103)

ข้อ	การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างและกระตุ้นให้ครู รู้สึกรักองค์กรมีความรับผิดชอบในหน้าที่ และ ปรารถนาจะให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จตาม เป้าหมาย	4.56	0.56	มากที่สุด
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูลงมือปฏิบัติงาน ตาม ความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน	4.53	0.59	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้ครูทุกคน มี ส่วนร่วมในการวางแผน ให้สิทธิ์ในการเลือกและ ตัดสินใจอย่างอิสระ	4.53	0.56	มากที่สุด
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครู ได้รับการอบรมพัฒนาตนเอง เพื่อเสริมสร้าง ความสามารถ และศักยภาพ ในการปฏิบัติงานอย่าง ต่อเนื่อง	4.50	0.57	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสถานศึกษาติดตาม และประเมินผลการ ปฏิบัติงานของครู แต่ละคนด้วยตนเอง	4.50	0.55	มากที่สุด
รวม		4.52	0.35	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น
โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.52$, S.D.= 0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก
ที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ
สร้างและกระตุ้นให้ครู รู้สึกรักองค์กรมีความรับผิดชอบในหน้าที่ และปรารถนาจะให้สถานศึกษา
ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X}=4.56$, S.D.=0.56) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้ครู
ทุกคน มีส่วนร่วมในการวางแผน ให้สิทธิ์ในการเลือกและตัดสินใจอย่างอิสระ ($\bar{X}=4.53$, S.D.=0.56)
ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูลงมือปฏิบัติงานตาม ความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน
($\bar{X}=4.53$, S.D.=0.59) ผู้บริหารสถานศึกษาติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของครู แต่ละคน

ด้วยตนเอง ($\bar{X}=4.50$, S.D.=0.55) และผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูได้รับการอบรมพัฒนาตนเอง เพื่อเสริมสร้างความสามารถ และศักยภาพ ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=4.50$, S.D.=0.57) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.55-0.59 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ (X_5)

(n=103)

ข้อ	การสร้างขวัญกำลังใจ (X_5)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกภาพที่โดดเด่น และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.43	0.52	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จจากการปฏิบัติงานในสถานศึกษา	4.42	0.58	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการยกย่อง ชื่นชมให้กับความสำเร็จของครู	4.42	0.57	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีอิทธิพล ในการสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครู	4.44	0.54	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดพิธีประกาศเกียรติคุณ และมอบรางวัลให้กับครูที่เป็นแบบอย่างที่ดีในสถานศึกษา	4.44	0.58	มาก
รวม		4.43	0.38	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.43$, S.D.= 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีอิทธิพล ในการสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครู ($\bar{X}=4.44$, S.D.=0.54) ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดพิธีประกาศเกียรติคุณ และมอบรางวัลให้กับครูที่เป็นแบบอย่างที่ดีในสถานศึกษา ($\bar{X}=4.44$, S.D.=0.58) ผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกภาพที่โดดเด่น และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.52) ผู้บริหารสถานศึกษามีการยกย่อง ชื่นชมให้กับความสำเร็จของครู ($\bar{X}=4.42$, S.D.=0.57) และ

ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง ของความสำเร็จจากการปฏิบัติงานในสถานศึกษา (\bar{X} =4.42, S.D.=0.58) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.52-0.58 แสดง ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

ผลการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 (Y_{tot})

(n=103)

ข้อที่	การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การสรรหาคณาจารย์ (Y_1)	4.44	0.36	มาก
2	การพัฒนาบุคลากร (Y_2)	4.43	0.41	มาก
3	การให้ค่าตอบแทน (Y_3)	4.47	0.38	มาก
4	การรวมพลังของบุคลากร (Y_4)	4.82	0.23	มากที่สุด
5	การอำนวยการ (Y_5)	4.55	0.33	มากที่สุด
6	การออกจากงาน (Y_6)	4.52	0.34	มากที่สุด
รวม (Y_{tot})		4.54	0.24	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 พบว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.54, S.D.=0.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลข คณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การรวมพลังของบุคลากร (\bar{X} =4.82, S.D.=0.23) การอำนวยการ (\bar{X} =4.55, S.D.=0.33) การออกจากงาน (\bar{X} =4.52, S.D.=0.34) และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดย

เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การให้ค่าตอบแทน ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.38) การสรรหาบุคลากร ($\bar{X}=4.44$, S.D.=0.36) การพัฒนาบุคลากร ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.41) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.23-0.41 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยจำแนกเป็นรายด้าน ผู้วิจัยได้นำเสนอดังรายละเอียดดังตารางที่ 11 - 16

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการสรรหาบุคลากร (Y_1) (n=103)

ข้อที่	การสรรหาบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ บุคคล เช่น จำนวนบุคลากรโดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา และความชำนาญ เพื่อประกอบการพิจารณาวางแผนกำลังคน	4.44	0.55	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแผนกำลังคน โดยมีการกำหนดตำแหน่งและความรู้ ความสามารถ เฉพาะตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน	4.47	0.56	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาบุคลากรที่จะมาปฏิบัติงาน	4.42	0.62	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการ รับสมัคร และคัดเลือกบุคลากร ไว้อย่างชัดเจน	4.43	0.55	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายและแผนในการสรรหาบุคลากรเข้าทำงานอย่างชัดเจน	4.44	0.56	มาก
รวม		4.44	0.36	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการสรรหาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแผนกำลังคน โดยมีการกำหนดตำแหน่งและ

ความรู้ ความสามารถเฉพาะตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน (\bar{X} =4.47, S.D.=0.56) ผู้บริหารสถานศึกษามีการสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ บุคคล เช่น จำนวนบุคลากรโดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา และความชำนาญ เพื่อประกอบการพิจารณาวางแผนกำลังคน (\bar{X} =4.44, S.D.=0.55) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายและแผนในการสรรหาบุคลากรเข้าทำงานอย่างชัดเจน (\bar{X} =4.44, S.D.=0.56) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ รับสมัคร และคัดเลือกบุคลากร ไว้อย่างชัดเจน (\bar{X} =4.43, S.D.=0.55) และผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาบุคลากรที่จะมาปฏิบัติงาน (\bar{X} =4.42, S.D.=0.62) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.55-0.62 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคลากร (Y₂) (n=103)

ข้อ ที่	การพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา	4.40	0.56	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน	4.43	0.59	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีในการทำงานของบุคลากร ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น งานสอน การอบรม ประชุม สัมมนา การไปศึกษาต่อ ตามแผนงานโครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้	4.40	0.62	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรและนำสู่การปรับปรุงเพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น	4.49	0.58	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.44	0.60	มาก
รวม		4.43	0.41	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =4.43, S.D.= 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยัมเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรและนำสู่การ ปรับปรุงเพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น (\bar{X} =4.49, S.D.=0.58) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (\bar{X} =4.44, S.D.=0.60) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด แผนงาน โครงการ และกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน (\bar{X} =4.43, S.D.=0.59) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบการ พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา (\bar{X} =4.40, S.D.=0.56) และผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีในการทำงาน ของบุคลากร ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น งานสอน การอบรม ประชุม สัมมนา การไปศึกษาต่อ ตาม แผนงานโครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ (\bar{X} =4.40, S.D.=0.62) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.56-0.62 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัธยัมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการให้ค่าตอบแทน (Y_3)

(n=103)

ข้อที่	การให้ค่าตอบแทน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเกณฑ์การ ประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ชัดเจน	4.42	0.55	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ บุคลากร เช่น การให้รางวัลเป็นเงินหรือสิ่งของแก่ผู้ มีผลการปฏิบัติงานปรากฏเด่นชัดนอกเหนือจาก งานประจำและในโอกาสต่างๆ	4.53	0.62	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดหลักเกณฑ์การ ขึ้นเงินเดือนอย่างชัดเจน	4.44	0.60	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับ ค่าตอบแทนและ สวัสดิการต่างๆ ที่บุคลากรมีสิทธิ ได้รับให้บุคลากรทุกคนทราบ	4.50	0.59	มากที่สุด

5	ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัลเชิดชูเกียรติ นอกเหนือจากเงินหรือสิ่งของ เช่น เกียรติบัตร วุฒิบัตร โล่เชิดชูเกียรติ เป็นต้น	4.49	0.65	มาก
รวม		4.47	0.38	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาศรีสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการให้ค่าตอบแทน โดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X}
=4.47, S.D.= 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลข
คณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เช่น การ
ให้รางวัลเป็นเงินหรือสิ่งของแก่ผู้มีผลการปฏิบัติงานปรากฏเด่นชัดนอกเหนือจากงานประจำและใน
โอกาสต่างๆ (\bar{X} =4.53, S.D.=0.62) ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับค่าตอบแทนและ
สวัสดิการต่างๆ ที่บุคลากรมีสิทธิได้รับให้บุคลากรทุกคนทราบ (\bar{X} =4.50, S.D.=0.59) และอยู่ในระดับ
มาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัล
เชิดชูเกียรตินอกเหนือจากเงินหรือสิ่งของ เช่น เกียรติบัตร วุฒิบัตร โล่เชิดชูเกียรติ เป็นต้น (\bar{X} =4.49,
S.D.=0.65) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดหลักเกณฑ์การขึ้นเงินเดือนอย่างชัดเจน (\bar{X} =4.44,
S.D.=0.60) และผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเกณฑ์การประเมินเลื่อนขึ้นเงินเดือนที่ชัดเจน
(\bar{X} =4.42, S.D.=0.55) เมื่อพิจารณาสวนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่
ระหว่าง 0.55-0.65 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา
สังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการรวมพลังของ
บุคลากร (Y_4)

(n=103)

ข้อที่	การรวมพลังของบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมที่สร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างครูและบุคลากรให้มีความรัก ความสามัคคีกันในทุกขณะ	4.81	0.50	มากที่สุด
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีกิจกรรมร่วมกัน เน้นการ ประสานงาน การทำงานแบบมีส่วนร่วม ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สถานศึกษามีก้าวหน้าไปในทิศทางที่ดี	4.82	0.40	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสนับสนุนแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างเป็นระบบอย่างชัดเจน	4.80	0.48	มากที่สุด
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีโอกาสทำงานเป็นทีมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	4.82	0.41	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาร่วมมือ ร่วมใจ รวมพลังในการพัฒนานักเรียนและชื่อเสียงของสถานศึกษา	4.84	0.39	มากที่สุด
	รวม	4.82	0.23	มากที่สุด

จากตารางที่ 14 พบว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการรวมพลังของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.82$, S.D.= 0.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาร่วมมือ ร่วมใจ รวมพลังในการพัฒนานักเรียนและชื่อเสียงของสถานศึกษา ($\bar{X}=4.84$, S.D.=0.39) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีกิจกรรมร่วมกัน เน้นการ ประสานงาน การทำงานแบบมีส่วนร่วม ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สถานศึกษามีก้าวหน้าไปในทิศทางที่ดี ($\bar{X}=4.82$, S.D.=0.40) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีโอกาสทำงานเป็นทีมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{X}=4.82$, S.D.=0.41) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมที่สร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างครูและบุคลากรให้มีความรัก ความสามัคคีกันในทุกขณะ ($\bar{X}=4.81$, S.D.=0.50) และผู้บริหารสนับสนุนแบ่งหน้าที่การ

ทำงานอย่างเป็นระบบอย่างชัดเจน ($\bar{X}=4.80$, S.D.=0.48) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.39-0.50 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความ คิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการธำรงรักษา (Y₅)

(n=103)

ข้อที่	การธำรงรักษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่ดีให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ มีการเสริมบวก เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากร	4.52	0.58	มากที่สุด
2	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมที่ปลูกฝังให้ครู บุคลากรและนักเรียน รักในสถาบันและคงความเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา	4.60	0.52	มากที่สุด
3	ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาครูที่มีผลงาน ประพฤติดี เป็นที่รักใคร่และยกย่องของเพื่อนครูให้ได้รับรางวัล เพื่อพัฒนาตนเองและวิชาชีพให้ดียิ่งขึ้น	4.56	0.54	มากที่สุด
4	ผู้บริหารสร้างความคุ้นเคย เป็นกันเอง อยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง	4.56	0.54	มากที่สุด
5	ผู้บริหารมอบรางวัลเชิดชูเกียรติแก่ครูและบุคลากร ที่ปฏิบัติงานดีเด่นประจำปี	4.50	0.57	มากที่สุด
รวม		4.55	0.33	มากที่สุด

จากตารางที่ 15 พบว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการธำรงรักษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.55$, S.D.= 0.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลข คณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมที่ปลูกฝังให้ครู บุคลากรและนักเรียน รักในสถาบันและคงความเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา ($\bar{X}=4.60$, S.D.=0.52) ผู้บริหารส่งเสริมและ พัฒนาครูที่มีผลงาน ประพฤติดี เป็นที่รักใคร่และยกย่องของเพื่อนครูให้ได้รับรางวัล เพื่อพัฒนาตนเอง และวิชาชีพให้ดียิ่งขึ้น ($\bar{X}=4.56$, S.D.=0.54) ผู้บริหารสร้างความคุ้นเคย เป็นกันเอง อยู่ร่วมกันแบบ พี่น้อง ($\bar{X}=4.56$, S.D.=0.54) ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่ดีให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน

อย่างสร้างสรรค์ มีการเสริมบวก เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากร (\bar{X} =4.52, S.D.=0.58) และผู้บริหารมอบรางวัลเชิดชูเกียรติแก่ครูและบุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่นประจำปี (\bar{X} =4.50, S.D.=0.57) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.52-0.58 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการออกจากงาน (Y_6)

(n=103)

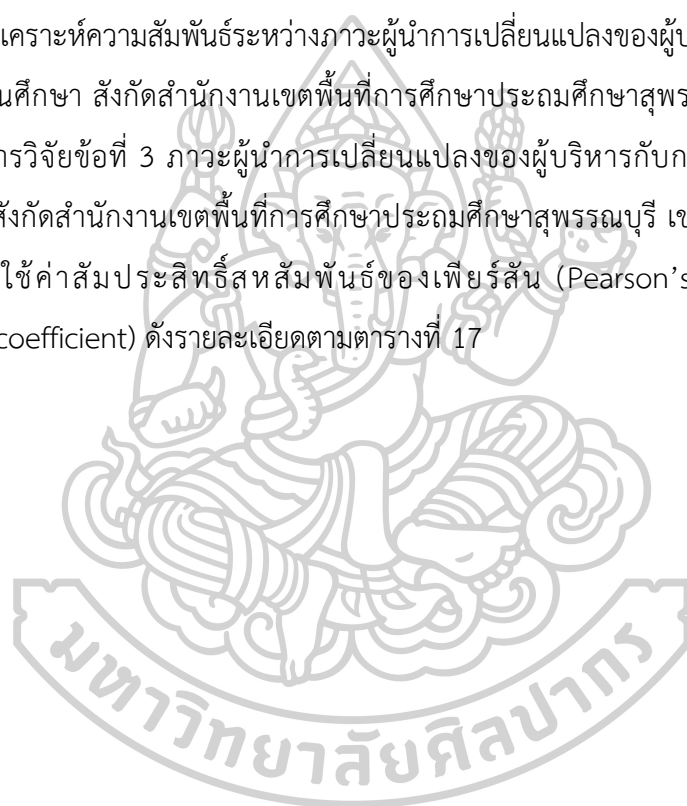
ข้อที่	การออกจากงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรที่เกษียณอายุราชการ	4.57	0.54	มากที่สุด
2	ผู้บริหารมีกฎเกณฑ์และบทลงโทษทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างชัดเจน	4.51	0.59	มากที่สุด
3	ผู้บริหารมีการดำเนินการทางวินัยกับบุคลากรทุกคนอย่างเหมาะสม	4.53	0.56	มากที่สุด
4	ผู้บริหารดำเนินการอย่างรอบคอบและมีความยุติธรรมกับทุกฝ่ายในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน	4.50	0.57	มากที่สุด
5	ผู้บริหารจัดงานและเชิดชูความดีของครูเกษียณอายุราชการ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนครูและนักเรียน	4.50	0.57	มากที่สุด
รวม		4.52	0.34	มากที่สุด

จากตารางที่ 16 พบว่าพบว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการออกจากงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.52, S.D.= 0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรที่เกษียณอายุราชการ (\bar{X} =4.57, S.D.=0.54) ผู้บริหารมีการดำเนินการทางวินัยกับบุคลากรทุกคนอย่างเหมาะสม (\bar{X} =4.53, S.D.=0.56) ผู้บริหารมีกฎเกณฑ์และบทลงโทษทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างชัดเจน (\bar{X} =4.51, S.D.=0.59) ผู้บริหารดำเนินการอย่างรอบคอบและมี

ความยุติธรรมกับทุกฝ่ายในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน (\bar{X} =4.50, S.D.=0.57) และผู้บริหาร จัดงานและเชิดชูความดีของครูเกษียณอายุราชการ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนครูและนักเรียน (\bar{X} =4.50, S.D.=0.57) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ ระหว่าง 0.54-0.59 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการ บริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงาน บุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 เพื่อตอบ คำถามของการวิจัยข้อที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน หรือไม่ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 17



ตารางที่ 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

(n = 103)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในการบริหารงานบุคคล ในสถานศึกษา	การสรรหาบุคลากร (Y ₁)	การพัฒนาบุคลากร (Y ₂)	การให้ค่าตอบแทน (Y ₃)	การรวมพลังของบุคลากร (Y ₄)	การรักษารักษา (Y ₅)	การออกงาน (Y ₆)	ภาพรวม (Y _{tot})
การเป็นต้นแบบนำทาง (X ₁)	.343**	.283**	.251**	.648**	.389**	.384**	.435**
การสร้างแรงบันดาลใจต่อ วิสัยทัศน์ร่วม (X ₂)	.375**	.409**	.348**	.289**	.436**	.365**	.535**
ความกล้าท้าทายต่อ กระบวนการ (X ₃)	.201**	.226**	.155*	.249**	.148*	.306**	.301**
การเพิ่มศักยภาพในการ ปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X ₄)	.552**	.537**	.301**	.238**	.454**	.338**	.593**
การสร้างขวัญกำลังใจ (X ₅)	.565**	.138**	.459**	.194**	.414**	.399**	.667**
ภาพรวม (X _{tot})	.621**	.650**	.465**	.339**	.555**	.535**	.772**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 17 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X_{tot}) กับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา (Y_{tot}) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ($r_{xy} = 0.772$) ในลักษณะคล้อยตามกัน

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot}) กับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษารายด้าน (Y₁ - Y₆) พบว่า มีความสัมพันธ์กันโดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ การพัฒนาบุคลากร ($r_{xy} = 0.650$) การสรรหาบุคลากร ($r_{xy} = 0.621$)

การดำรงรักษา ($r_{xy} = 0.555$) การให้พ้นจากงาน ($r_{xy} = 0.535$) การให้ค่าตอบแทน ($r_{xy} = 0.465$) และการรวมพลังของบุคลากร ($r_{xy} = 0.339$)

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน ($X_1 - X_6$) กับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวม (Y_{tot}) พบว่า มีความสัมพันธ์กันโดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ การสร้างขวัญกำลังใจ ($r_{xy} = 0.667$) การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น ($r_{xy} = 0.593$) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ($r_{xy} = 0.535$) การเป็นต้นแบบนำทาง ($r_{xy} = 0.435$) และความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ ($r_{xy} = 0.301$)

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน ($X_1 - X_6$) กับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษารายด้าน ($Y_1 - Y_7$) พบว่า คู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง กับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาด้านการรวมพลังของบุคลากร ($r_{xy} = 0.648$) โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ กับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาด้านการพัฒนาบุคลากร ($r_{xy} = 0.138$) โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 2) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยใช้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำนวน 103 แห่ง เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน และครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารบุคคล 1 คน รวมทั้งสิ้น 206 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารตามแนวคิดของแนวคิดของคูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner) และการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ ฟลิปโป (Flippo) ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 206 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ (frequency: f) ร้อยละ (percentage: %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม และด้านความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ และอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ

2. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการรวมพลังของบุคลากร ด้านการดำรงรักษา และด้านการออกจากงาน และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการให้ค่าตอบแทน ด้านการสรรหาบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากร

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงในลักษณะคล้ายตามกัน

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 เป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีกระบวนการในการจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีได้ โดยผู้บริหารอาจยังสามารถยกระดับความต้องการของผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจเป็นผู้นำที่แสดงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เห็นถึงความก้าวหน้าและการไม่หยุดอยู่กับที่ สามารถสร้างมาตรฐานที่ยอดเยี่ยม

และตั้งมาตรฐานนั้นให้แบบอย่างของผู้ตามเพื่อใช้ในการปฏิบัติตาม มีการสร้างแรงบันดาลใจมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การดำเนินการตามเป้าหมายขององค์กรที่ร่วมกันวางไว้ มีการท้าทายต่อการสร้างไอเดียใหม่ๆ พร้อมทั้งยอมรับ และสนับสนุนไอเดียเหล่านั้น โดยผู้นำจะต้องเตรียมพร้อมรับมือกับความผิดพลาด เพราะทุกความผิดพลาดจะเปิดประตูโอกาสใหม่ๆ เสมอ อีกทั้งผู้บริหารอาจยังมีการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและให้สิทธิ์ทุกคนสามารถตัดสินใจได้ ซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศขององค์กรเต็มไปด้วยความไว้วางใจและการให้เกียรติซึ่งกันและกัน และทำให้ทุกคนมีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของและอยากพัฒนาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้ายิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเป็นผู้ที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาผ่านวิธีการต่างๆ อยู่เสมอ เช่น การให้รางวัล การยกย่องเชิดชูเกียรติ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปานรดา พรธวัชชัย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครในเขตทวีวัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตทวีวัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการอุทิศตนอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านอื่นๆ อยู่ในระดับมากโดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความนอบน้อม ด้านความอารีและด้านความใจกว้าง สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราวรรณ จิตต์ปราณี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยคือ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านการอุทิศตน ด้านความนอบน้อม ด้านความเอื้ออารี และด้านความใจกว้างและความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของพนัชกร พองาม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีค่า

มัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล และสอดคล้องกับงานวิจัยของแบงโคสกี (Bankoski) ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจของครู โรงเรียนประถมศึกษาในเมืองนิวยอร์กซิตี้ ผลการศึกษาสรุปว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของครู

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุดและมาก ได้แก่ ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ และด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ โดยในด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมกระตือรือร้นและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานศึกษา โดยเป็นที่ยอมรับของทุกคนในสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้จากการเป็นต้นแบบที่ดีของตนเอง โดยผู้บริหารที่เป็นต้นแบบนำทางนั้นคือผู้ที่มีความน่าเคารพนับถือ มีความน่าเชื่อถือ เป็นผู้รักษาคำพูดและปฏิบัติตามคำพูดของตนเองที่ให้ไว้จนเกิดเป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น เป็นผู้มี ความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งตัวของผู้บริหารยังเป็นผู้ที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานให้กับผู้อื่นได้ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังสามารถสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเอง และตั้งมาตรฐานนั้นเพื่อเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ในการปฏิบัติตามจนสามารถบรรลุตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ นางลักษณ์ ศิริพัก ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นเป็นต้นแบบนำทาง กล้าท้าทายต่อกระบวนการ การสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะหลักของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกระตุ้นสติปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ แม้จะมีค่ามัธยเลขคณิตอยู่ในระดับมาก แต่ก็จัดอยู่ในลำดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 อาจยังมีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยังไม่เป็นรูปธรรมมากเท่าที่ควร โดยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะบุคลากรในสถานศึกษานั้นมีบทบาทหลักที่จะช่วยพัฒนาการศึกษาให้มีความก้าวหน้าทัดเทียมอารยประเทศ ซึ่งหากบุคลากรทางการศึกษาไม่มีขวัญและกำลังใจแล้วก็จะส่งผลต่อการจัดการการศึกษาที่ดีให้กับผู้เรียนนั่นเอง สืบเนื่องมาจากขวัญกำลังใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานอย่างสมานฉันท์ มีความศรัทธา ซื่อสัตย์ จงรักภักดี และเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร สามารถสร้างเสริมความสามัคคีขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังแห่งความร่วมมือ อันจะสามารถฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้ โดยผู้บริหารที่สามารถบริหารจัดการโดยยึดหลักการสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะส่งผลให้ผู้ร่วมงานจะมีความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกันดี สมาชิกมีความขัดแย้งกันน้อยและกลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ มีการยอมรับความคิดเห็นร่วมกัน และมีเป้าหมายในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรร่วมกัน นอกจากนี้การสร้างขวัญและกำลังใจโดยผู้บริหาร เช่น การให้รางวัล การให้คำชมเชย การยกย่องเชิดชูเกียรติ และการพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น ยังสามารถโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานซึ่งก็คือบุคลากรทางการศึกษามีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติตามนโยบายของสถานศึกษา มีการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และสามารถพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ธิดา ทองแถม เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการทำทนายกระบวนการ รองลงมาด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ด้านการแสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ และด้านมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสมศักดิ์วิทยา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานและอันดับจากมากไปน้อยคือ ความซื่อสัตย์การอุทิศตน ความนอบน้อม ความเอื้ออาทรความใจกว้าง และ ความคิดสร้างสรรค์

2. จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 มีกระบวนการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่กระบวนการในการสรรหาบุคลากร ซึ่งเป็นกระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มี ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร ความสามารถมีคุณสมบัติเหมาะสม ซึ่งองค์กรมีการกำหนดลักษณะงาน การวางแผนอัตรากำลัง การกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากร มีการประกาศรับสมัคร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ ความสามารถตามต้องการเข้ามาทำงานเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดการอบรม สัมมนา เพื่อทำให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน อันจะส่งผลดีแก่องค์กรในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งยังมีกระบวนการในการให้ค่าตอบแทน โดยการให้รางวัลแก่บุคลากร ได้แก่ เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา สวัสดิการด้านต่าง ๆ และที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น รางวัลเชิดชูเกียรติ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงมีกระบวนการในการรวมพลังของบุคลากร โดยการที่ผู้บริหารจูงใจให้บุคลากรเกิดการรวมพลังกันในองค์กร เช่น การทำงานเป็นทีม หรือการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอันจะก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้องค์กรเกิดความสามัคคี และส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีกระบวนการในการธำรงรักษาโดยการจัดกิจกรรมที่สร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างปลอดภัยและมีความสุข นอกจากนี้ยังมีกระบวนการให้พ้นจากงาน ซึ่งถือเป็นการควบคุมคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเป็นการจัดการกับบุคลากรที่อาจหย่อนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การขาดความใส่ใจในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการเกษียณอายุและการสร้างความเสียหายให้แก่องค์กรอย่างร้ายแรง ทั้งนี้จะต้องมีการพิจารณาทางวินัยอย่างรอบคอบก่อนให้ออกจากการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการในการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้การดำเนินงานในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิไลพร ศรี

อนันต์ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐมโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การพัฒนา การวางแผนกำลังคน การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน การนำเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลข่าวสาร การคัดเลือก การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การสรรหา และการเจรจาต่อรอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ นภัศรณ มุลสิน ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ด้าน คือ การวางแผนอัตรากำลัง ส่วนด้านอื่นๆอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ และการออกจากราชการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรีพร จิตรกิตติโชติ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ วินัยและการรักษาวินัย การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง การออกจากราชการ การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของแฮร์ริส (Harris) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง หน้าที่ของผู้บริหารงานบุคคลในระบบโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียนประถมศึกษาด้านการบริหารบุคคล ควรประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเข้าสู่ หน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การไกล่เกลี่ย ปัญหาด้านบุคคล ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของอะเดียล อับราฮัม และเนทเอ็ม (Adiele, E.E. and others) ได้ศึกษาเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของครูโรงเรียนมัธยมในรัฐริเวอร์สตามทฤษฎีความ ต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนมัธยมในรัฐริเวอร์สมีแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ โดยปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ ความพึงพอใจ ต่อความต้องการความหิว ความต้องการที่พักอาศัยความต้องการด้านความปลอดภัย ความเป็นเจ้าของมิตรภาพและความรักใคร่ ซึ่งในสภาพจริงครูในโรงเรียนมัธยมไม่ได้

รับการยอมรับและเคารพจากสังคมเหมือนอาชีพอื่น ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระบบโรงเรียนมัธยมต้นที่ครูต้องเข้า มามีส่วนร่วมในกิจกรรมการทุจริตรวมถึงการตรวจสอบการทุจริตต่อหน้าตัวอย่างสม่ำเสมอ แสดงให้เห็นถึงการลดมาตรฐานการศึกษาและคุณภาพของการศึกษาของโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาที่ต่ำลง ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลกระทบต่อผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เนื่องจากแรงจูงใจของครูอยู่ในระดับต่ำ ส่งผลกระทบต่อผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก ได้แก่ การรวมพลังของบุคลากร การธำรงรักษา การให้พ้นจากงาน การให้ค่าตอบแทน การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย โดยในด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การรวมพลังของบุคลากร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 มีกระบวนการในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการรวมพลังของบุคลากรนั้นเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดการรวมพลังร่วมกันในองค์กรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา โดยใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมซึ่งถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพได้นั้น สมาชิกทุกคนในทีมควรต้องเข้าใจหลักการทำงานเป็นทีม และต้องมีผู้นำทีมที่มีทักษะและวิสัยทัศน์ที่ดี มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอันจะก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่สร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างครูและบุคลากรให้มีความรัก ความสามัคคีกันในทุกขณะ มีการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีกิจกรรมร่วมกัน เน้นการ ประสานงาน การทำงานแบบมีส่วนร่วม ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สถานศึกษามีก้าวหน้าไปในทิศทางที่ดี มีการแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างเป็นระบบอย่างชัดเจน ซึ่งสถานศึกษาที่มีการรวมพลังของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้องค์กรเกิดความสามัคคี และส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นวพัชญ์ ฉีดจันทร์ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลง คือ ด้านการคัดเลือก และด้านสิ่งตอบแทนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิษามณูญ์ ลาวชัย ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลใน

สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงครามโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้แก่การเจรจาต่อรองการให้ข้อมูลข่าวสาร การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องการให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน การวางแผนกำลังคน การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา การสรรหา การนำเข้าสู่หน่วยงาน และการคัดเลือก

ส่วนการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคลากร แม้ว่าจะมีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก แต่ก็จัดได้ว่าอยู่อันดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ยังมีการกำหนดนโยบายและกระบวนการในการการพัฒนาบุคลากรที่ไม่เป็นรูปธรรมมากเท่าที่ควร โดยการพัฒนาบุคลากรนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้มีความก้าวหน้า เนื่องจากบุคลากรถือเป็นฟันเฟืองหลักในการขับเคลื่อนการศึกษา ซึ่งการจัดการศึกษาของสถานศึกษาจะมีคุณภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับส่วนหนึ่งย่อมมาจากตัวของบุคลากร โดยการพัฒนาบุคลากรนั้นมีหลากหลายวิธีด้วยกัน เช่น การอบรม การสัมมนา การประชุม การเข้าขมนิทรรศการวิชาการ และการรวมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีต่าง ๆ นั้นจะทำให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้านนั้น ๆ อันจะส่งผลดีแก่องค์กรในด้านต่าง ๆ และสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ในที่สุด นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังถือเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืน และถือเป็นการลงทุนด้านบุคลากรที่มีความคุ้มค่าและบังเกิดผลดีต่อองค์กรในระยะยาวนั่นเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ นพดล ศิริทรัพย์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ระบบสารสนเทศกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการแต่งตั้งและเลื่อนขั้นเงินเดือนด้านวันทำงาน การลา และสวัสดิการ ด้านการออกจากงาน ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน และด้านการอุทธรณ์และร้องทุกข์ สอดคล้องกับงานวิจัยของจตุพร วิริยานุภาพ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับระดับมาก 9 ด้าน โดยมีค่า

มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ความมั่นคงในการ ปฏิบัติงาน การนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน การวางแผนกำลังคน การให้บริการข้อมูลข่าวสาร การเจรจาไกลเกลี่ยข้อขัดแย้ง การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้บริการต่อเนื่อง การพัฒนาและการสรรหา และระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านสิ่งตอบแทน

3. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 มีกระบวนการในการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมในตำแหน่งงานต่าง ๆ ซึ่งองค์กรที่มีการกำหนดลักษณะงาน การวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจนย่อมส่งผลให้องค์กรนั้น ๆ ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีความเหมาะสมกับองค์กร ผสมกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมก่อนเข้าสู่การดำรงตำแหน่งนั้นเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะได้มาซึ่งผู้ที่มีความพร้อมต่อมาตรฐานตำแหน่งต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งถือเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีความคล่องตัว เหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา และนำไปสู่การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพต่อไป โดยผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา มีความมุ่งมั่นในการเป็นต้นแบบให้กับผู้อื่น ปฏิบัติตาม สามารถสร้างแรงบันดาลใจและโน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติงานที่บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา รวมถึงมีหลักในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานผ่านรูปแบบต่าง ๆ เช่น การให้รางวัล การให้คำชมเชย การยกย่องเชิดชูเกียรติ เป็นต้น จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า หากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความรู้เท่าทันต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ และสามารถนำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อเปลี่ยนเป็นโอกาสในการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา และพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ อันจะส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษารุดตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของทิพย์งค์ รักษาสิน ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2) ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล โดยรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย คือ ด้านการส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมากกับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดฉะเชิงเทรา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะที่คล้ายตามกันทุกคู่ โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง กับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ด้านการรวมพลังของบุคลากร โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 มีความเป็นผู้นำที่ริเริ่มในการนำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไปใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จ มีความเป็นผู้นำที่สามารถสร้างมาตรฐานที่ยอดเยี่ยมให้กับผู้ตามเพื่อใช้เป็นต้นแบบในการดำเนินงาน รวมถึงมีการกำหนดหลักการและเป้าหมายในการดำเนินงานที่ทำให้สถานศึกษามีอัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ที่โดดเด่นยิ่งขึ้น โดยใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยทีมงานที่มีคุณภาพนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เนื่องจากทีมงานเป็นผู้ขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ ของสถานศึกษาไปสู่การดำเนินงานที่มุ่งสู่ความสำเร็จ ซึ่งหากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจูงใจให้บุคลากรเกิดการรวมพลังร่วมกันในการพัฒนาสถานศึกษา โดยการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอันจะก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้องค์กรเกิด

ความสามัคคี และส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิไลลักษณ์ สีดา ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ คือ ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และด้านการวางแผนอัตรากำลัง 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน นำเสนอ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 นำเสนอ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการออกจากราชการ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ กกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามักจะมุ่งไปที่การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในด้านต่าง ๆ จนทำให้อาจละเลยต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งขวัญและกำลังใจนั้นเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากขวัญและกำลังใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความพึงพอใจ ความสบายใจในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจอย่างสุดความสามารถ ซึ่งหากผู้ปฏิบัติงานได้รับการ

เสริมแรงทางบวก และการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารแล้วนั้น ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท มีการอุทิศตน และมีความรักและศรัทธาในองค์กร จนสามารถนำพาองค์กรไปสู่ผลสำเร็จตามที่คาดหวังได้ในที่สุด โดยผู้บริหารสามารถบริหารจัดการสถานศึกษา โดยเฉพาะในด้านการบริหารงานบุคคล ให้บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ ผ่านกระบวนการพัฒนารูปแบบต่าง ๆ เช่น การอบรม การสัมมนา การประชุมทางวิชาการ เป็นต้น ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานผ่านวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสม เช่น การชื่นชม การให้รางวัล การยกย่องเชิดชูเกียรติ การพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าหากผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญทั้งกับการพัฒนาตัวบุคลากรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพ ผนวกกับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เหล่านั้นจนเกิดความพึงพอใจและทุ่มเทต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงส่งสุดนั่นเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของมุสตี จิรนากุล ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ
2. ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการออกจากราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ตามลำดับ
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ มีค่ามัธยฐานเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ผู้บริหารควรมีการกำหนดนโยบายหรือแนวทางการบริหารจัดการโดยยึดหลักการสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะส่งผลให้ผู้ร่วมงานจะมีความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกันดี สมาชิกมีความซัดแย้งกันน้อยและกลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ มีการยอมรับความคิดเห็นร่วมกัน และมีเป้าหมายในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรร่วมกัน นอกจากนี้การสร้างขวัญกำลังใจโดยผู้บริหาร เช่น การให้รางวัล การให้คำชมเชย การยกย่องเชิดชูเกียรติ และการพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น ยังสามารถโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานซึ่งก็คือบุคลากรทางการศึกษามีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติตามนโยบายของสถานศึกษา มีการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และสามารถพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2. จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่ามัธยฐานเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ผู้บริหารควรมีการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากบุคลากรถือเป็นฟันเฟืองหลักในการขับเคลื่อนการศึกษา ซึ่งการจัดการศึกษาของสถานศึกษาจะมีคุณภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับส่วนหนึ่งย่อมมาจากตัวของบุคลากร โดยการพัฒนาบุคลากรนั้นมีหลากหลายวิธีด้วยกัน เช่น การอบรม การสัมมนา การประชุม การเข้าขมนิเทศการวิชาการ และการร่วมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีต่าง ๆ นั้นจะทำให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย

อย่างชัดเจน มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้านนั้น ๆ อันจะส่งผลดีแก่องค์กรในด้านต่าง ๆ และสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ในที่สุด นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังถือเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืน

3. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการสถานศึกษา ทั้งในด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น และด้านการสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อนำมาบูรณาการกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา
3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 และพื้นที่อื่น

รายการอ้างอิง



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล.**

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์เกษตรกรแห่งประเทศไทย, 2561.

จตุพร วิริยานุภาพ. “วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาล
กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 8, ฉบับ
ที่ 1 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2560): 114.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. **การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554.

จิราวรรณ จิตต์ปราณี. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2.” **วารสารการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 9, ฉบับที่ 2 (ตุลาคม – ธันวาคม 2561): 34-35.

พิกามญช์ ลาวชัย. “สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม.” **วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และ
สังคมศาสตร์** ปีที่ 4, ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2564): 1217-1218.

ดุจดาว จิตใส. “การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัด
เทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5.” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่
2, ฉบับที่ 1 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2554): 124.

ทัศนันท์ ชุ่มชื่น. “องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนใน
กรุงเทพมหานคร.” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 2, ฉบับที่ 2
(มกราคม – มิถุนายน 2555): 272.

ัญญลักษณ์ โพธิ์ช่วย. “เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับคุณภาพชีวิตในการ
ทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1.” **วารสารการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 10, ฉบับที่ 1 (เดือนมกราคม – มิถุนายน 2562):
407-408.

ธีระ รุญเจริญ. **บุคคลแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี, 2554.

นงลักษณ์ ศิริพิภก. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการ
สื่อสารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี.” **วารสารการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 10, ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2562): 480-481.

- นภัสภรณ์ มูลสิน. “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1.” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 10, ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2562): 243
- นวพัชญ์ ฉีดจันทร์. “การบริหารงานบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8.” **วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร** ปีที่ 5, ฉบับที่ 1 (มกราคม – มีนาคม 2565): 134.
- นาคยา ทับยางและพรศักดิ์ สุจริตรักษ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3.” **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สวนสุนันทา** ปีที่ 3, ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2563): 44.
- บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. นนทบุรี: โรงพิมพ์รัตนไตร, 2560.
- ประชุม รอดประเสริฐ. **การบริหารโครงการ**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2558.
- ปานรดา พรธวัชชัย. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครในเขตทวีวัฒนา.” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 5, ฉบับที่ 2 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 49.
- พงษ์กร พोगาม. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”.” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 6, ฉบับที่ 1 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2558): 140.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 5. ชลบุรี: สำนักพิมพ์มนตรี, 2557.
- เรวดี ซ้อนเพชร. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 4.” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 4, ฉบับที่ 1 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2556): 93.
- วนิดา เหลนปก. “การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราชบูรณะ (ไสวราชบูรณะอุปถัมภ์).” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 16, ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2561): 140.
- วิไลพร ศรีอนันต์. “สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม.” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 9, ฉบับที่ 1 (กรกฎาคม – กันยายน 2561): 14.

- วิไลลักษณ์ สีดา. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคล
ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3.”
วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ปีที่ 8, ฉบับที่
29 (ตุลาคม – ธันวาคม 2562): 11.
- สมาน อัสวภูมิ. การบริหารสำหรับครู (ฉบับปรับปรุง). พิมพ์ครั้งที่ 2. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัย
ราชภัฏอุบลราชธานี, 2558.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1. การสังเคราะห์รายงานการประเมิน
ตนเองของสถานศึกษา 2563. สุพรรณบุรี : กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล, 2563.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. การขับเคลื่อนการศึกษามัธยมศึกษาไทย 4.0 เพื่อ
การมีงานทำแห่งศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
ไทย จำกัด, 2560.
- _____. คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย,
2552.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. พระราชบัญญัติ ระเบียบ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)
พ.ศ. 2551. กรุงเทพมหานคร: สโตร์ครีเอทีฟเฝ้าส์ จำกัด, 2551.
- _____. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่
แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551. กรุงเทพมหานคร: สโตร์ครีเอทีฟเฝ้าส์ จำกัด, 2551.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ. ฉบับที่ 11.
กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ, 2556.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพฯ:
กระทรวงศึกษาธิการ, 2560.
- _____. สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ. 2562 (IMD2019). กรุงเทพฯ: บริษัท 21
เซ็นจูรี่ จำกัด, 2563.
- สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา.” วารสาร
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 10, ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม
2562): 611.
- สุรีพร จิตรกิติโชติ. “จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1.” วารสารบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 10, ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2562): 527.

ภาษาอังกฤษ

- Adiele E., and others. "Achievement of Abraham Maslow's Needs Hierarchy Theory among Teachers: Implications for Human Resource Management in The Secondary School System in Rivers State." **Journal of Curriculum and Teaching** 2, 1 (May 2013): 140-144.
- Appleby, Paul H. "Organizing for personnel administration." **Public Personnel Review**, 1942, 100.
- Bankoski. "A Study of relationship between Transformational Leadership and Teacher Motivation in New York City elementary school." **Dissertation Abstracts International** (2013). A.
- Beach, Dale S. (1980). **Personnel: The Management of People at Work**. New York: The Macmillan.
- Bennis, Warren, and Burt Nanus. (1985). **Leadership**. New York: Harper and Row.
- Bernard, Bass M., and B.J. Avolio. (1994). **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bernard, Bass M. "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership," **European Journal of World and Organizational Psychology** 8,1 (1999), 22.
- _____. (1985). **Leadership and Performance Beyond expectations**. New York: Free Press.
- Bernadine, John H. (2009). **Human Resource Management an Experiential Approach**. 5th ed. Singapore: Mcgraw-hill.
- Best, John W. (1970). **Research in Education**. New Jersey: Prentice Hall.
- Burns, James M. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row.
- Castetter, William B. (1996). **The human resource function in educational administration**. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Cronbach, Lee J. (1974). **Essentials of psychological testing**. New York: Harper & Row.
- Dessler, Gary. (1997). **"Who Govern?" in Democracy and power in an American city**. New Haven: Yale University.

- Eunhui, Lee. "Big Five Personality Traits and Equity Sensitivity and Transformational Leadership." **International Journal of Social Science and Humanity** Vol. 2, No. 2 (March 2012): 164-167.
- Flippo, Edwin B. (1984). **Principle of Personnel Management**. New York: McGraw – Hill.
- Foster, William Z. "Towards a Critical Practice of Leadership." **Perspectives on Educational Leadership** (London: The Falmer press, 1989), 45-46.
- Fullan, Michael. (2004). **Leading in a Culture of Change: Personal Action Guide and Workbook**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Griffin, Paul. (1996). **Diction of 20th century music Paul Griffiths**. New York: Thames and Hudson.
- Hinkle, Dennis E., William Wiersma, and Stephen G. Jurs. (1998). **Applied Statistics for the Behavior Sciences**. 4th ed. New York: Houghton Mifflin.
- Hoy, Wayne K., and Cecil G. Miskel. (1991). **Education Administration Theory Research and Practice**. 4th ed. Singapore: McGraw-Hall.
- Jackson, Susan E., and others. (2009). **Managing human resources**. 10th ed. Mason, OH: South-western Cengage Learning.
- Jayaprakash, Reddy R. (2004). **Personnel Management**. India: S.B. Nangia.
- Kotter, John P. (1996). **Leadership Change**. Boston: Harvard Business School Press.
- Kouzes, James M., and Barry Z. Posner. (2012). **The leadership challenge: how to make extraordinary things happen in organizations**. 5th ed. CA: Jossey-Bass.
- Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research activities." **Journal for Education and Psychological measurement** no. 3 (November 1970): 608.
- Leithwood, Kenneth, and others. (1996). **Leadership for Changing Time**. Buckingham: Open University Press.
- Lunenburg, Fred C., and Allan C. Ornstein. (2012). **Educational Administration: Concepts and Practices**. 6th ed. Belmont, CA: Wadsworth.

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

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

Weber, James. "Instruction Leadership : A Composite Working Model." **The Best of ERIC** (1987): 42-43.

Yukl, Gary A. (1989). **Leadership in Organization**. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

_____. (1998). **Management: Leading People and Organization in the 21ST Century**. New Jersey: Prentice – Hall international.

_____. (1994). **Human Resource Management**. 6th ed. Singapore: Prentice Hall International.









ที่ อว 8612.2/ 341

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

1 กรกฎาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ฉวีวรรณ เพ็ญทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวศรีรุ่ง ศรีสุวรรณ รหัสประจำตัว 620620028 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความ
อนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ดร. ชบา พันธุ์ศักดิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1
ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล
2. ดร. ฤทัยวรรณ หาญกล้า ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดอนโพธิ์ทอง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
3. ดร. ฉวีวรรณ เพ็ญทอง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสังฆายเถร
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
4. ดร. สุนิสา เกียวกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพังม่วง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชลธิชา หอมพุ่ม ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการสอนภาษาไทย
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา



ตารางที่ 18 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือวิจัย ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การเป็นต้นแบบนำทาง (X₁)									
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและเป็นที่ยอมรับจากครู	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความน่าเชื่อถือและรักษาคำพูดของตนเองเสมอ	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้	1	1	0	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำ และทำเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน	1	1	0	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเอง และตั้งมาตรฐานนั้นเป็นแบบอย่างสำหรับครูเพื่อใช้ในการปฏิบัติตาม	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (X₂)									
6	ผู้บริหารสถานศึกษาคัดสรรครู เข้าร่วมงานให้สอดคล้องกับความต้องการเป้าหมาย และทิศทางของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมระดมความคิดเห็นร่วมกันกับครู เพื่อกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
8	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้ครู มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
9	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครู มีส่วนร่วมในการคิด สร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
	เอกลักษณ์ของสถานศึกษาร่วมกัน								
10	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารด้วยความจริงใจ มีความหวังดีและสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
ความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ (X₃)									
11	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหาร	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
12	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเอาวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลง มีความกล้าในการสร้างกระบวนการความคิดใหม่ เพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
14	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างกระบวนการบริหารแบบใหม่ ในสถานศึกษา เพื่อทดสอบความสามารถของตนเอง	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
15	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังและสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ของครู เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X₄)									
16	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างและกระตุ้นให้ครู รู้สึกรักองค์กรมีความรับผิดชอบในหน้าที่ และปรารถนาจะให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
17	17.ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูลงมือปฏิบัติงานตาม ความสามารถ และศักยภาพของแต่ละคน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
18	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้ครูทุกคน มีส่วนร่วมในการวางแผน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
	ให้สิทธิในการเลือกและตัดสินใจอย่างอิสระ								
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้รับการอบรมพัฒนาตนเอง เพื่อเสริมสร้างความสามารถและศักยภาพ ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
20	ผู้บริหารสถานศึกษาติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของครู แต่ละคนด้วยตนเอง	1	1	1	1	0	4	0.8	สอดคล้อง
การสร้างขวัญและกำลังใจ(X₅)									
21	ผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกภาพที่โดดเด่น และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
22	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จจากการปฏิบัติงานในสถานศึกษา	1	1	1	1	0	4	0.8	สอดคล้อง
23	ผู้บริหารสถานศึกษามีการยกย่อง ชื่นชมให้กับความสำเร็จของครู	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
24	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีอิทธิพลในการสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครู	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
25	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประกาศเกียรติคุณ และมอบรางวัลให้กับครูที่เป็นแบบอย่างที่ดีในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

ตารางที่ 19 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือวิจัย ตอนที่ 2 การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

ข้อที่	การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การสรรหาบุคลากร (Y₁)									
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ บุคคล เช่น จำนวนบุคลากรโดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา และความชำนาญ เพื่อประกอบการพิจารณาวางแผนกำลังคน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแผนกำลังคน โดยมีการกำหนดตำแหน่งและความรู้ ความสามารถเฉพาะตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาบุคลากรที่จะมาปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ รับสมัคร และคัดเลือกบุคลากร ไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายและแผนในการสรรหาบุคลากรเข้าทำงานอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
การพัฒนาบุคลากร (Y₂)									
6	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน	0	1	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มพูน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

ข้อที่	การบริหารงานบุคคลของ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
	ความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีในการทำงานของบุคลากร ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น งานสอน การอบรม ประชุม สัมมนา การไปศึกษาต่อ ตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้								
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผล การพัฒนาบุคลากรและนำสู่การปรับปรุงเพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
10	ผู้บริหารสถานศึกษาสับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
การให้ค่าตอบแทน (Y₃)									
11	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเกณฑ์การประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ชัดเจน	1	1	0	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
12	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เช่น การให้รางวัลเป็นเงินหรือสิ่งของแก่ผู้มีผลการปฏิบัติงาน ปรากฏเด่นชัด นอกเหนือจากงานประจำและในโอกาสต่างๆ	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดหลักเกณฑ์การขึ้นเงินเดือนอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
14	ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับค่าตอบแทนและ สวัสดิการต่างๆ ที่บุคลากรมีสิทธิได้รับให้บุคลากรทุกคนทราบ	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
15	ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัลเชิดชูเกียรติ นอกเหนือจากเงินหรือสิ่งของ เช่น เกียรติบัตร วุฒิบัตร โล่เชิดชูเกียรติ เป็นต้น	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
การรวมพลังของบุคลากร(Y₄)									
16	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมที่	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

ข้อที่	การบริหารงานบุคคลของ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
	สร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างครูและบุคลากรให้มีความรัก ความสามัคคีกันในหมู่คณะ								
17	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีกิจกรรมร่วมกัน เน้นการประสานงาน การทำงานแบบมีส่วนร่วม ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สถานศึกษามีก้าวหน้าไปในทิศทางที่ดี	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
18	18.ผู้บริหารสนับสนุนแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างเป็นระบบอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
19	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีโอกาสทำงานเป็นทีมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
20	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาร่วมมือ ร่วมใจร่วมพลังในการพัฒนานักเรียนและชื่อเสียงของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
การอำนวยการ (Y₅)									
21	ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่ดีให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ มีการเสริมบวก เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
22	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมที่ปลูกฝังให้ครู บุคลากรและนักเรียนรักในสถาบัน และ คงความเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
23	ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาครูที่มีผลงาน ประพตติดี เป็นที่รักใคร่และยกย่องของเพื่อนครูให้ได้รับรางวัล เพื่อพัฒนาตนเองและวิชาชีพให้ดียิ่งขึ้น	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
24	ผู้บริหารสร้างความคุ้นเคย เป็นกันเองอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

ข้อที่	การบริหารงานบุคคลของ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
25	ผู้บริหารมอบรางวัลเชิดชูเกียรติแก่ครูและบุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่นประจำปี	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
การออกจางาน (Y ₆)									
26	ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องอายุราชการ	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
27	ผู้บริหารมีกฎเกณฑ์และบทลงโทษทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
28	ผู้บริหารมีการดำเนินการทางวินัยกับบุคลากรทุกคนอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
29	ผู้บริหารดำเนินการอย่างรอบคอบและมีความยุติธรรมกับทุกฝ่ายในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจางาน	0	1	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
30	ผู้บริหารจัดงานและเชิดชูความดีของครูเกษียณอายุราชการ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนครูและนักเรียน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง





ที่ อว 8606 (วช) 3406



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

8 สิงหาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

ด้วย นางสาวศรีรุ่ง ศรีสุวรรณ รหัสประจำตัว 620620028 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สุพรรณบุรี เขต 1" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/
ครูฝ่ายบุคคล จำนวน 1 คน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิมาส มากชัย)

ผู้รักษาการแทนรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.088-2292013

รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ

ลำดับ ที่	รายชื่อสถานศึกษา	สังกัด
1	โรงเรียนบ้านโพธิ์ตะวันตก	สพป.สพ.1
2	โรงเรียนอินทร์ศรีธาราชภูร์	สพป.สพ.1
3	โรงเรียนวัดดอนโพธิ์ทอง	สพป.สพ.1
4	โรงเรียนวัดสังฆายเถร	สพป.สพ.1
5	โรงเรียนวัดนิเวศน์ธรรมราม	สพป.สพ.1
6	โรงเรียนวัดมเหยงคณ์	สพป.สพ.1
7	โรงเรียนบางแม่หม้าย	สพป.สพ.1
8	โรงเรียนวัดเสาธง	สพป.สพ.1
9	โรงเรียนวัดดาว	สพป.สพ.1
10	โรงเรียนวัดสุขเกษม	สพป.สพ.1
11	โรงเรียนวัดวังน้ำเย็น	สพป.สพ.1
12	โรงเรียนวัดเถรพลาย	สพป.สพ.1
13	โรงเรียนวัดบ้านกล้วย	สพป.สพ.1
14	โรงเรียนวัดยาง	สพป.สพ.1
15	โรงเรียนวัดคลองชะโด	สพป.สพ.1



ภาคผนวก ง
ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Reliability

Scale: ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	55

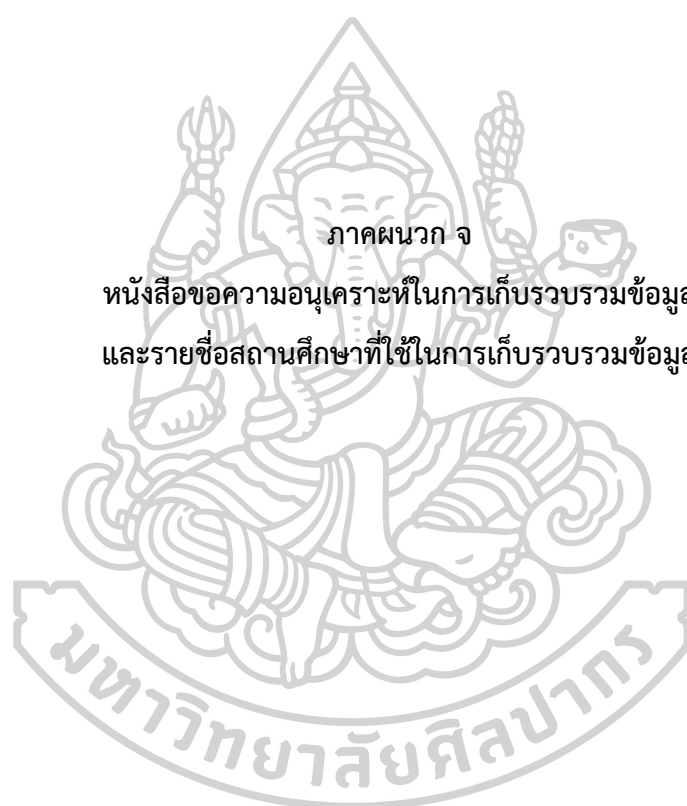
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
การเป็นต้นแบบนำทาง (X1.1)	254.60	197.490	.195	.945
การเป็นต้นแบบนำทาง (X1.2)	254.97	186.033	.735	.942
การเป็นต้นแบบนำทาง (X1.3)	254.77	193.151	.398	.944
การเป็นต้นแบบนำทาง (X1.4)	254.80	195.131	.193	.945
การเป็นต้นแบบนำทาง (X1.5)	255.00	182.207	.888	.941
การสร้างแรงบันดาลใจต่ออภิสัยทัศน์ร่วม (X2.1)	255.03	186.723	.672	.943
การสร้างแรงบันดาลใจต่ออภิสัยทัศน์ร่วม (X2.2)	254.83	185.523	.853	.942
การสร้างแรงบันดาลใจต่ออภิสัยทัศน์ร่วม (X2.3)	254.93	183.582	.824	.942

การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (X2.4)	254.90	183.197	.864	.941
การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (X2.5)	254.83	193.799	.293	.945
ความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ (X3.1)	254.83	198.971	.137	.947
ความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ (X3.2)	254.83	196.557	.162	.946
ความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ (X3.3)	254.87	198.878	.125	.947
ความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ (X3.4)	254.87	196.671	.149	.946
ความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ (X3.5)	254.87	196.809	.138	.946
การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X4.1)	254.80	194.097	.285	.945
การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X4.2)	254.80	198.097	.167	.946
การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X4.3)	254.97	194.171	.225	.945
การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X4.4)	254.87	194.257	.242	.945
การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X4.5)	254.80	194.234	.272	.945
การสร้างขวัญและกำลังใจ (X5.1)	254.90	191.334	.461	.944
การสร้างขวัญและกำลังใจ (X5.2)	254.97	185.413	.777	.942
การสร้างขวัญและกำลังใจ (X5.3)	254.80	194.303	.266	.945
การสร้างขวัญและกำลังใจ (X5.4)	255.07	183.099	.822	.942
การสร้างขวัญและกำลังใจ (X5.4)	255.07	184.892	.607	.943
การสรรหาบุคลากร (Y1.1)	254.80	198.855	.133	.947
การสรรหาบุคลากร (Y1.2)	254.87	190.740	.527	.944
การสรรหาบุคลากร (Y1.3)	254.93	191.444	.438	.944
การสรรหาบุคลากร (Y1.4)	254.87	193.361	.314	.945
การสรรหาบุคลากร (Y1.5)	254.87	189.568	.623	.943
การพัฒนาบุคลากร (Y2.1)	254.93	185.306	.653	.943
การพัฒนาบุคลากร (Y2.2)	254.93	189.926	.555	.943
การพัฒนาบุคลากร (Y2.3)	254.90	185.334	.815	.942
การพัฒนาบุคลากร (Y2.4)	254.90	188.852	.568	.943
การพัฒนาบุคลากร (Y2.5)	254.87	186.120	.781	.942
การให้ค่าตอบแทน (Y3.1)	255.03	185.137	.702	.942
การให้ค่าตอบแทน (Y3.2)	255.03	187.413	.397	.945

การให้ค่าตอบแทน (Y3.3)	255.03	186.654	.518	.944
การให้ค่าตอบแทน (Y3.4)	254.93	185.030	.733	.942
การให้ค่าตอบแทน (Y3.5)	255.13	181.844	.642	.943
การรวมพลังของบุคลากร (Y4.1)	254.63	196.723	.143	.945
การรวมพลังของบุคลากร (Y4.2)	254.60	197.490	.144	.945
การรวมพลังของบุคลากร (Y4.3)	254.67	199.333	.192	.947
การรวมพลังของบุคลากร (Y4.4)	254.67	195.609	.256	.945
การรวมพลังของบุคลากร (Y4.5)	254.67	196.713	.100	.945
การดำรงรักษา (Y5.1)	254.93	190.133	.539	.944
การดำรงรักษา (Y5.2)	254.87	187.913	.760	.942
การดำรงรักษา (Y5.3)	254.90	185.403	.810	.942
การดำรงรักษา (Y5.4)	254.80	189.269	.720	.943
การดำรงรักษา (Y5.5)	254.93	186.547	.713	.942
การพ้นจากงาน (Y6.1)	254.90	187.197	.684	.943
การพ้นจากงาน (Y6.2)	254.97	192.240	.320	.945
การพ้นจากงาน (Y6.3)	255.03	190.378	.433	.944
การพ้นจากงาน (Y6.4)	254.93	185.444	.789	.942
การพ้นจากงาน (Y6.5)	254.90	186.645	.722	.942





ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ อว 8606 (๕๕) / 3406



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

8 สิงหาคม 2565

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

ด้วย นางสาวศรีรุ่ง ศรีสุวรรณ รหัสประจำตัว 620620028 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/ครูฝ่ายบุคคล จำนวน 1 คน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขออนุญาตจากท่าน โปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากจู้ย)

ผู้รักษาการแทนรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.088-2292013

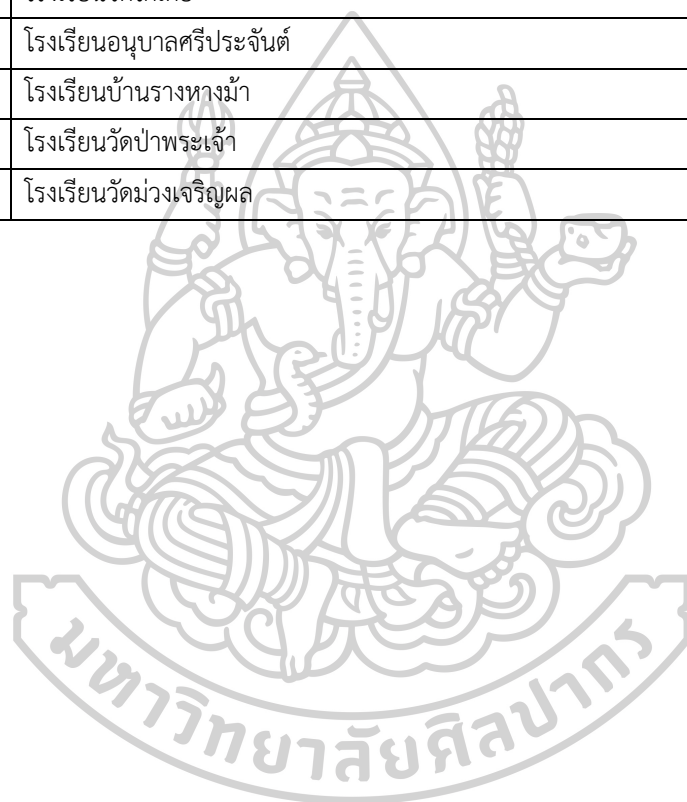
รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลำดับที่	รายชื่อสถานศึกษา
อำเภอเมืองสุพรรณบุรี	
1	โรงเรียนวัดราชบุรุษรัศมีธรรม
2	โรงเรียนวัดลาดกระจับ
3	โรงเรียนวัดพันตำลึง
4	โรงเรียนวัดวังพระนอน
5	โรงเรียนอนุบาลวัดป่าเลไลยก์
6	โรงเรียนวัดอู่หม่นพาราม
7	โรงเรียนวัดอู่ยา
8	โรงเรียนวัดหนองสุวรรณ
9	โรงเรียนวัดบ้านโพธิ์ตะวันออก
10	โรงเรียนวัดประชุมชน
11	โรงเรียนวัดโพธิ์ท่าทราย
12	โรงเรียนวัดศิริเกษ
13	โรงเรียนบ้านท่าเสด็จ
14	โรงเรียนบ้านหนองบอน
15	โรงเรียนบ้านหนองปรือ
16	โรงเรียนวัดเขาหิน
17	โรงเรียนวัดสามัคคีธรรม
18	โรงเรียนวัดแก้ว
19	โรงเรียนวัดคันทอ
20	โรงเรียนวัดใหม่รัตนเจดีย์
21	โรงเรียนสุพรรณภูมิ
22	โรงเรียนวัดดอนเจดีย์ราษฎร์บูรณะ
23	โรงเรียนวัดพริ้ว
24	โรงเรียนวัดพิหารแดง
25	โรงเรียนวัดลาดตาล
26	โรงเรียนวัดวรจันทร์
27	โรงเรียนวัดวังกุ่ม
28	โรงเรียนวัดสว่างอารมณ์
29	โรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 4
30	โรงเรียนบ้านดอนโพ

ลำดับที่	รายชื่อสถานศึกษา
31	โรงเรียนวัดสวนแตง
32	โรงเรียนวัดสำนักตะข่า
33	โรงเรียนวัดหนองโสน
34	โรงเรียนเมืองสุพรรณบุรี
35	โรงเรียนวัดสกุณปักซี
36	โรงเรียนวัดสระประทุม
37	โรงเรียนบ้านบางกุ้ง
38	โรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรี
39	โรงเรียนวัดสุวรรณาศี
40	โรงเรียนวัดโคกโคเต่า
41	โรงเรียนวัดดอนตาล
42	โรงเรียนวัดไผ่ลูกนก
43	โรงเรียนวัดพระธาตุ
อำเภอบางปลาม้า	
44	โรงเรียนกฤษณา
45	โรงเรียนวัดโคกโพธิ์
46	โรงเรียนวัดบางเลน
47	โรงเรียนบางปลาม้า
48	โรงเรียนวัดชีปะขาว
49	โรงเรียนวัดดารา
50	โรงเรียนวัดบางใหญ่
51	โรงเรียนบ้านรางทอง
52	โรงเรียนศุขเกษม
53	โรงเรียนวัดป่าพฤกษ์
54	โรงเรียนวัดดอนกระเบื้อง
55	โรงเรียนวัดคูบัว
56	โรงเรียนวัดดอนตาจีน
57	โรงเรียนวัดโพธิ์ตะควน
58	โรงเรียนวัดบางจิก
59	โรงเรียนวัดดอนไข่เต่า
60	โรงเรียนวัดดอนขาด
61	โรงเรียนวัดไผ่เดี่ยว

ลำดับที่	รายชื่อสถานศึกษา
62	โรงเรียนวัดตะลุ่ม
63	โรงเรียนวัดโบสถ์
64	โรงเรียนวัดทรงกระเทียม
65	โรงเรียนวัดวัดคลองโมง
66	โรงเรียนวัดไผ่มั่ง
67	โรงเรียนวัดลานคา
68	โรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 2
69	โรงเรียนวัดปากคลองกุ่ม
70	โรงเรียนอนุบาลวัดสวนหงส์
71	โรงเรียนวัดโพธิ์ศรี
72	โรงเรียนวัดบ้านหมี่
73	โรงเรียนวัดดงครึกษ์
74	โรงเรียนวัดจระเข้ใหญ่
75	โรงเรียนบ้านโพธิ์ศรี
76	โรงเรียนวัดลำบัว
77	โรงเรียนวัดศาลาท่าทราย
78	โรงเรียนวัดช่องลม
79	โรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง
อำเภอศรีประจันต์	
80	โรงเรียนบ้านหนองเพียน
81	โรงเรียนวัดเกาะ
82	โรงเรียนวัดดงขี้เหล็ก
83	โรงเรียนวัดดอนบุปผาราม
84	โรงเรียนวัดบ้านกร่าง
85	โรงเรียนวัดสับประดเทศ
86	โรงเรียนวัดเทพสุธาवास
87	โรงเรียนวัดวังพลับใต้
88	โรงเรียนวัดวังพลับเหนือ
89	โรงเรียนวัดเสาธงทอง
90	โรงเรียนบ้านห้วยเจริญ
91	โรงเรียนวัดลาดปลาเค้า
92	โรงเรียนวัดปลายนา

ลำดับที่	รายชื่อสถานศึกษา
93	โรงเรียนวัดพังม่วง
94	โรงเรียนวัดโพธิ์นฤมิตร
95	โรงเรียนวัดสามจุ่น
96	โรงเรียนวัดห้วยสุวรรณนาราม
97	โรงเรียนบ้านคลองชะอม
98	โรงเรียนบ้านหนองสรวง
99	โรงเรียนวัดไก่อ่เตี้ย
100	โรงเรียนอนุบาลศรีประจันต์
101	โรงเรียนบ้านรางหางม้า
102	โรงเรียนวัดป่าพระเจ้า
103	โรงเรียนวัดม่วงเจริญผล





ภาคผนวก ฉ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม สถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และ 2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารบุคคล จำนวน 1 คน

3. กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงให้ครบทุกข้อ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะใช้เพื่อการศึกษาโดยภาพรวมเท่านั้น ผลการวิจัยจะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านหรือหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยขอแสดงความขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวศรีรุ่ง ศรีสุวรรณ

นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

เบอร์โทร 095 - 4459171

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2	อายุ <input type="checkbox"/> 20 – 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 – 60 ปี <input type="checkbox"/> 60 ปีขึ้นไป
3	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4	ตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/ครูฝ่ายบุคคล
5	ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> 1 – 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 – 20 ปี <input type="checkbox"/> 20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้คือ

- 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย
- 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง
- 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก
- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ความเห็น				
		1	2	3	4	5
การเป็นต้นแบบนำทาง (X₁)						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคุณครูและเป็นที่ยอมรับจากครู					
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความน่าเชื่อถือและรักษาคำพูดของตนเองเสมอ					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงานทุกวัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้เริ่มลงมือปฏิบัติ และทำเป็นแบบอย่างให้ครูได้ปฏิบัติตาม					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเอง และตั้งมาตรฐานนั้นเป็นแบบอย่างสำหรับครูเพื่อใช้ในการปฏิบัติตาม					
การสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วม (X₂)						
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการคัดสรรครู เข้าร่วมงานให้สอดคล้องกับความต้องการ เป้าหมาย และทิศทางของสถานศึกษา					
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุม ระดมความคิดเห็น เพื่อกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกันกับครู					
8	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้กับครู มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้					
9	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครู มีส่วนร่วมในการคิดสร้างสรรค์เอกลักษณ์ของสถานศึกษาร่วมกัน					

ข้อ	ข้อความ	ความเห็น				
		1	2	3	4	5
10	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารด้วยความจริงใจ มีความหวังดี และสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
การกล้าท้าทายต่อกระบวนการ (X₃)						
11	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหาร					
12	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเอาวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู					
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลง มีความกล้าในการสร้างกระบวนการใหม่ เพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา					
14	ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการสร้างเป้าหมายใหม่ๆ ในสถานศึกษา เพื่อทดสอบความสามารถของตนเอง					
15	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังและสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ของครู เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X₄)						
16	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างและกระตุ้นให้ครู ได้รู้สึกรักองค์กรมีความรับผิดชอบในหน้าที่ และปรารถนาจะให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
17	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูลงมือปฏิบัติงานตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน					
18	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้ครูทุกคน มีส่วนร่วมในการวางแผน ให้สิทธิ์ในการเลือกและตัดสินใจอย่างอิสระ					
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูได้รับการอบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความสามารถ และศักยภาพ ในการปฏิบัติงาน					
20	ผู้บริหารสถานศึกษาติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ได้มอบหมายให้ครูแต่ละคนด้วยตนเอง					
การสร้างขวัญและกำลังใจ (X₅)						
21	ผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกที่โดดเด่น และปฏิบัติตนเป็น					

ข้อ	ข้อความ	ความเห็น				
		1	2	3	4	5
	แบบอย่างที่ดี					
22	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง ของความสำเร็จจากการปฏิบัติงานในสถานศึกษา					
23	ผู้บริหารสถานศึกษามีการยกย่อง ชื่นชมให้กับความสำเร็จของครู					
24	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีอิทธิพล ในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู					
25	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดพิธีประกาศเกียรติคุณ และมอบรางวัลให้กับครูที่เป็นแบบอย่างที่ดีในสถานศึกษา					

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้คือ

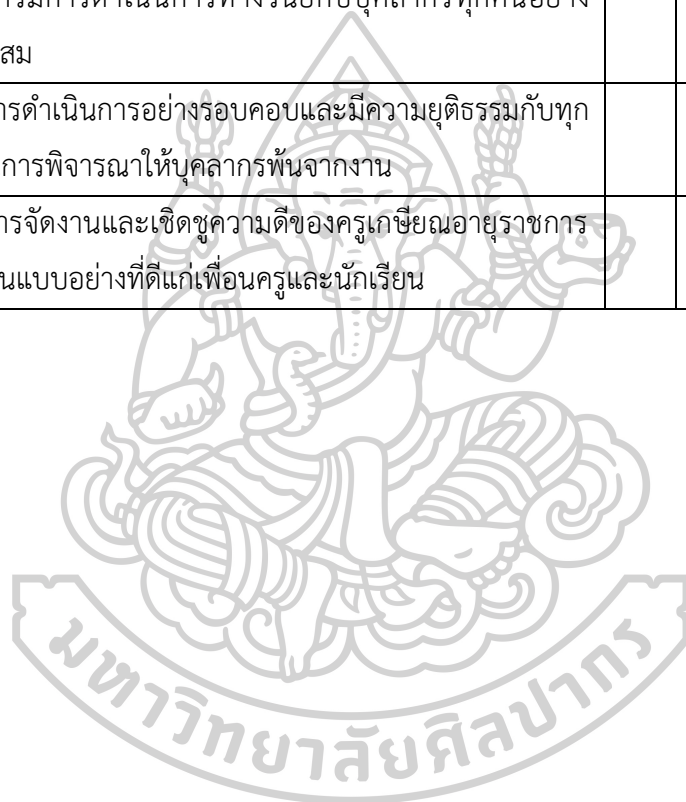
- 1 หมายถึง การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาอยู่ระดับน้อย
- 3 หมายถึง การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 4 หมายถึง การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 5 หมายถึง การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ความเห็น				
		1	2	3	4	5
การสรรหาบุคลากร (Y₁)						
1	สถานศึกษามีการสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เช่น จำนวนบุคลากรโดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาและความชำนาญ เพื่อประกอบการพิจารณาวางแผนกำลังคน					
2	สถานศึกษากำหนดแผนกำลังคน โดยมีการกำหนดตำแหน่งและความรู้ ความสามารถเฉพาะตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน					
3	สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาบุคลากรที่จะมาปฏิบัติงาน					

ข้อ	ข้อความ	ความเห็น				
		1	2	3	4	5
4	สถานศึกษามีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ รับสมัคร และคัดเลือกบุคลากร ไว้อย่างชัดเจน					
5	สถานศึกษามีการกำหนดนโยบายและแผนในการสรรหาบุคลากรเข้าทำงานอย่างชัดเจน					
การพัฒนาบุคลากร (Y₂)						
6	สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบการ พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา					
7	สถานศึกษามีการกำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรม เพื่อการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน					
8	สถานศึกษามีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีในการทำงานของบุคลากร ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น งานสอน การอบรม ประชุม สัมมนา การไปศึกษาต่อ ตามแผนงานโครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้					
9	สถานศึกษามีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรและนำสู่การปรับปรุงเพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น					
10	สถานศึกษาสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
การให้ค่าตอบแทน (Y₃)						
11	สถานศึกษามีการกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการ ต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน เช่น เงินเดือน โบนัส ค่ารักษาพยาบาล เงินประจำตำแหน่ง เป็นต้น					
12	สถานศึกษามีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เช่น การให้รางวัลเป็นเงินหรือสิ่งของแก่ผู้มีผลการปฏิบัติงานปรากฏเด่นชัดนอกเหนือจากงานประจำและในโอกาสต่างๆ					
13	สถานศึกษามีการกำหนดหลักเกณฑ์การขึ้นเงินเดือนอย่างชัดเจน					
14	สถานศึกษาแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่บุคลากรมีสิทธิได้รับให้บุคลากรทุกคนทราบ					

ข้อ	ข้อความ	ความเห็น				
		1	2	3	4	5
15	สถานศึกษาให้รางวัลเชิดชูเกียรติคนนอกเหนือจากเงินหรือสิ่งของ เช่น เกียรติบัตร วุฒิบัตร โล่เชิดชูเกียรติ เป็นต้น					
การรวมพลังของบุคลากร (Y₄)						
16	สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่สร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างครูและบุคลากรให้มีความรัก ความสามัคคีกันในหมู่คณะ					
17	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีกิจกรรมร่วมกัน เน้นการ ประสานงาน การทำงานแบบมีส่วนร่วม ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สถานศึกษามีก้าวหน้าไปในทิศทางที่ดี					
18	ผู้บริหารสนับสนุนแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างเป็นระบบอย่างชัดเจน					
19	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีโอกาสทำงานเป็นทีมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน					
20	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาร่วมมือร่วมใจ รวมพลังในการพัฒนานักเรียนและชื่อเสียงของสถานศึกษา					
การธำรงรักษา (Y₅)						
21	ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่ดีให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ มีการเสริมบวก เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากร					
22	สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่ปลูกฝังให้ครู บุคลากรและนักเรียนรักในสถาบันและคงความเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา					
23	ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาครูที่มีผลงาน ประพฤติดี เป็นที่รักใคร่และยกย่องของเพื่อนครูให้ได้รับรางวัล เพื่อพัฒนาตนเองและวิชาชีพให้ดียิ่งขึ้น					
24	ผู้บริหารสร้างความคุ้นเคย เป็นกันเอง อยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง					
25	ผู้บริหารมอบรางวัลเชิดชูเกียรติแก่ครูและบุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่นประจำปี					

ข้อ	ข้อความ	ความเห็น				
		1	2	3	4	5
การออกจากงาน (Y ₆)						
26	ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรที่เกษียณอายุราชการ					
27	ผู้บริหารมีกฎเกณฑ์และบทลงโทษทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างชัดเจน					
28	ผู้บริหารมีการดำเนินการทางวินัยกับบุคลากรทุกคนอย่างเหมาะสม					
29	ผู้บริหารดำเนินการอย่างรอบคอบและมีความยุติธรรมกับทุกฝ่ายในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน					
30	ผู้บริหารจัดงานและเชิดชูความดีของครูเกษียณอายุราชการเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนครูและนักเรียน					



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวศรีรุ่ง ศรีสุวรรณ
วัน เดือน ปี เกิด	20 ธันวาคม 2533
สถานที่เกิด	จังหวัดสุพรรณบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2552 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนสงวนหญิง จังหวัดสุพรรณบุรี พ.ศ.2557 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขา การศึกษาปฐมวัย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พ.ศ.2562 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย ศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	141 หมู่ 6 ตำบลบางปลาเ้า อำเภอบางปลาเ้า จังหวัดสุพรรณบุรี 72150

