

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ  
การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาภูเก็ต



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มิถุนายน 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงาน  
บุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มิถุนายน 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
AND PERSONNEL MANAGEMENT IN SCHOOLS UNDER PHUKET  
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE



AEKKACHAI THAPAN

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Master of Education Degree  
in Educational Administration

June 2023

Copyright 2023 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงาน  
บุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต

ของ เอกชัย ทาปุ่น

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์ชัย นิรัญทวี)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ดร. ธารินทร์ รसानนท์)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ เขี่ยมคงสี)

..... คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

- เรื่อง:** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต
- ผู้ศึกษาค้นคว้า:** เอกชัย ทาปิ่น, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2566
- อาจารย์ที่ปรึกษา:** ดร. ธารินทร์ รสานนท์
- คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา, การบริหารงานบุคคล

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต จำนวน 265 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ มีความตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ 2) การบริหารงานบุคคล ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ดังนี้ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และด้านการวางแผนอัตรากำลัง ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .804$ )

**Title:** RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND PERSONNEL MANAGEMENT IN SCHOOLS UNDER PHUKET PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

**Author:** AEKKACHAI THAPAN, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2023

**Advisor:** Dr. Tharin Rasanond

**Keywords:** Transformational leadership, School administrators, Human resources management

#### ABSTRACT

The purposes of this research were to study 1) the school administrators' transformational leadership 2) personnel management in schools 3) the relationship between school administrators' transformational leadership and personnel management in schools under Phuket Primary Educational Service Area Office. The sample were 265 schoolteachers under Phuket Primary Educational Service Area Office. The research instrument was a 5-rating scale questionnaire with the validity 0.67 – 1.00 and the reliability 0.92. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, mean, standard deviation and Pearson's product moment correlation coefficient.

The findings were as follow 1) the school administrators' transformational leadership was overall rated at high level in orderly by highest to lowest mean were inspiration motivation, individualized consideration, intellectual stimulation, and idealized influence, 2) personnel management in schools in overall and each aspect were at high level in orderly by highest to lowest mean were recruitment and appointment, personnel development, performance appraisal, and manpower planning, 3) the relationship between school administrators' transformational leadership and human resources management in schools was overall positively correlated at fairly high level with a statistical significance at .01 level ( $r = .804$ ).

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากผู้ศึกษาได้รับความกรุณาและความเมตตาช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ดร.ธารินทร์ รสานนท์ ขอบพระคุณที่ท่านเสียสละเวลาอันมีค่าตลอดจนให้คำแนะนำให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ และดูแลความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา จนการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่ง ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ชัย นิรัญทวิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา และนายต่อตระกูล พรหมนุ่น ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านฉลอง ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จนทำให้การศึกษาครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์และมีคุณค่า ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งใจเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภูเก็ต ที่ได้อำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล และขอขอบคุณคณะครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต ที่ได้ข้อมูลในการวิจัยและขอขอบคุณเจ้าของเอกสาร และงานวิจัยทุกท่านที่ผู้วิจัยนำมาอ้างอิงจนกระทั่งงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้การอุปการะอบรมเลี้ยงดู ตลอดจนส่งเสริมการศึกษา และให้กำลังใจเป็นอย่างดี

เอกชัย ทาปุ่น

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....  | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....                                      | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ .....   | ฉ    |
| สารบัญ.....   | ช    |
| สารบัญตาราง.....  | ญ    |
| สารบัญภาพ.....  | ฎ    |
| บทที่ 1 บทนำ .....  | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                           | 1    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....                                 | 5    |
| สมมติฐานของการวิจัย.....                                      | 5    |
| ขอบเขตของการวิจัย .....                                       | 5    |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย.....                                     | 6    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ .....   | 7    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....                                | 9    |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                  | 10   |
| แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....                | 11   |
| แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ..... | 21   |
| แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล.....        | 32   |
| บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต.....          | 55   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                    | 58   |
| บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....                           | 64   |

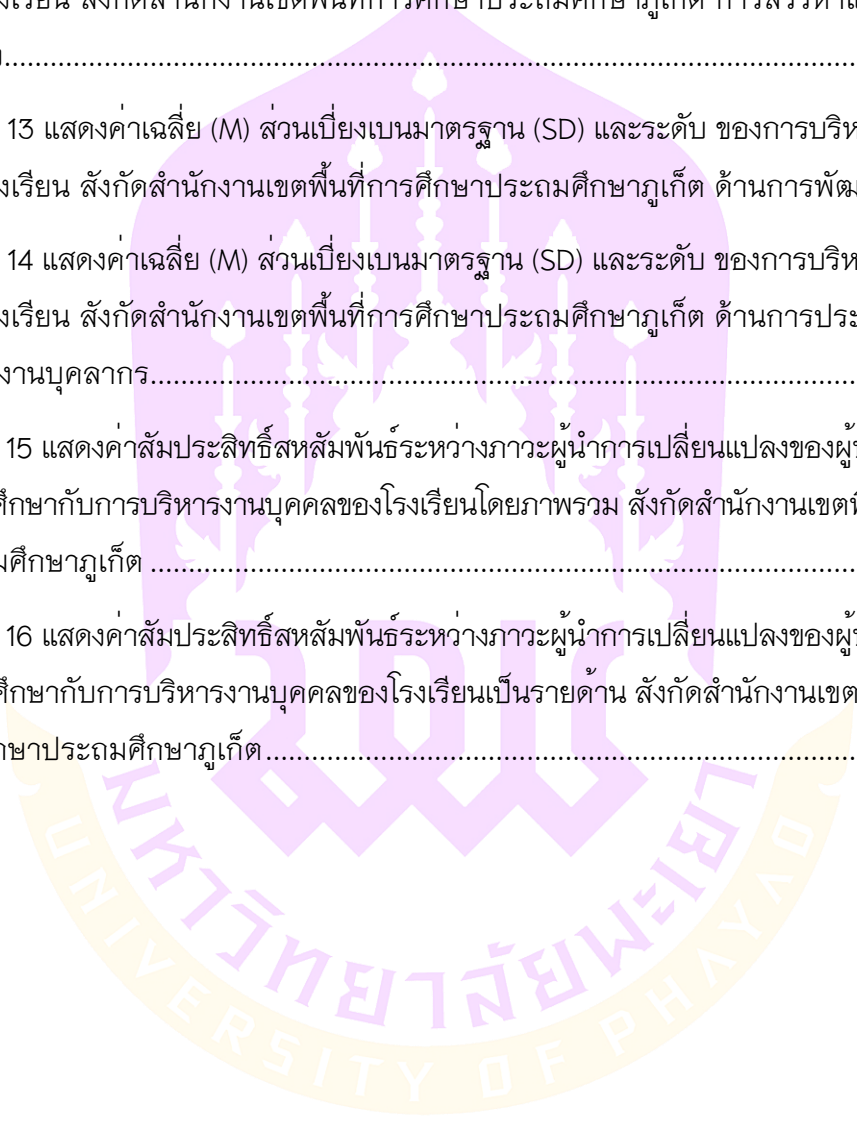
|   |     |
|---|-----|
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....  | 64  |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....   | 65  |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล .....   | 67  |
| การวิเคราะห์ข้อมูล .....  | 68  |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....   | 69  |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....  | 70  |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....   | 70  |
| การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....   | 71  |
| ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....  | 71  |
| ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต<br>พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต .....  | 72  |
| ตอนที่ 3 ผลการศึกษากาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต .....  | 78  |
| ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ<br>เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัด<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต..... | 83  |
| บทที่ 5 บทสรุป.....   | 85  |
| สรุปผลการวิจัย .....  | 85  |
| การอภิปรายผล .....  | 86  |
| ข้อเสนอแนะ.....   | 89  |
| บรรณานุกรม .....  | 91  |
| ภาคผนวก .....   | 98  |
| ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....  | 99  |
| ภาคผนวก ข แบบสอบถาม .....   | 100 |
| ภาคผนวก ค ผลการหาค่า IOC .....  | 109 |



## สารบัญตาราง

|   | หน้า |
|---|------|
| ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ข้อบ่งชี้และภารกิจในการบริหารงานบุคคล.....   | 39   |
| ตาราง 2 แสดงขนาดสถานศึกษาจำแนกรายอำเภอ .....  | 56   |
| ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....   | 65   |
| ตาราง 4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม .....   | 71   |
| ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ระดับ และลำดับ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท ในภาพรวมและรายด้าน .....          | 73   |
| ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....   | 73   |
| ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....            | 74   |
| ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....             | 76   |
| ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ..... | 77   |
| ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ระดับและลำดับของการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท ในภาพรวมและรายด้าน .....                           | 78   |

|   |    |
|---|----|
| ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับ ของการบริหารงานบุคคล<br>ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต ๓ ด้านการวางแผน<br>อัตรากำลัง.....               | 79 |
| ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับ ของการบริหารงานบุคคล<br>ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต ๓ การสรรหาและบรรจุ<br>แต่งตั้ง.....              | 80 |
| ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับ ของการบริหารงานบุคคล<br>ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต ๓ ด้านการพัฒนาบุคลากร                            | 81 |
| ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับ ของการบริหารงานบุคคล<br>ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต ๓ ด้านการประเมินผลการ<br>ปฏิบัติงานบุคลากร.....  | 82 |
| ตาราง 15 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร<br>สถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนโดยภาพรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต ๓ .....  | 83 |
| ตาราง 16 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร<br>สถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเป็นรายด้าน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต ๓..... | 84 |



## สารบัญภาพ

หน้า

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... | 7 |
|---------------------------------|---|



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 หมวด 1 มาตรา 6 บัญญัติไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องมุ่งปลูกฝังคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตวิญญาณ สติปัญญา คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ในการเรียนการสอนต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักการรักษาและส่งเสริม สิทธิหน้าที่ การเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ภูมิใจในความเป็นไทย และรู้จักรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและประเทศชาติ ส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่นและความรู้สากล ปกป้องทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม ความสามารถในการประกอบอาชีพ การพึ่งตนเอง กล้าได้กล้าเสีย สร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ การจัดการศึกษาเป็นการศึกษาตลอดชีวิตของประชาชนโดยมีส่วนร่วมของชุมชน และสังคมในการจัดการศึกษา การพัฒนาวิสัยและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การกระจาย อำนาจของสถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาร่วมกับหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่น และมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา มีการปรับปรุง วิชาชีพครู บุคลากร และนักการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อการศึกษาของครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน ท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา ธุรกิจ และสถาบันทางสังคมอื่น ๆ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 218)

ในสภาวะปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในทุก ๆ ด้าน ทั้งในด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจ หรือการศึกษา การปกครองและสิ่งต่าง ๆ อีกมากมายย่อมมีการแปรผัน ไปตามกาลเวลา ผู้ที่ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมต้องเรียนรู้และยอมรับกับสิ่งที่เกิดขึ้นจากการ เปลี่ยนแปลง จึงต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ก้าวทันเหตุการณ์อยู่เสมอ ต้องให้ความสำคัญกับการ กำหนดทิศทางการพัฒนาที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง ครอบคลุมถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การสร้างความมั่นคง มั่งคั่งในทางเศรษฐกิจและสังคม ในประเทศไทย สิ่งสำคัญคือต้องมีทิศทางและเป้าหมายที่ทุกภาคส่วนต้องร่วมมือกัน อย่างเข้มแข็ง เพื่อผลักดันความสำเร็จให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ

และสังคมแห่งชาติ, 2556, หน้า 2) เพื่อสร้างคุณภาพคนไทยให้สามารถเรียนรู้พัฒนาตนได้เต็มศักยภาพเพื่อลดความเหลื่อมล้ำและพัฒนากำลังคนให้ตรงตามต้องการ

สิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนายังจะต้องมีการวางกรอบเป้าหมายทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศในการพัฒนาศักยภาพ สามารถแสวงหาความรู้และการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องโดยการขับเคลื่อนภายใต้วิสัยทัศน์ที่คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารจัดการสมัยใหม่ ไม่เพียงแต่การทำงานตามตำแหน่งหรือตามนโยบายที่กำหนดเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ฉัญวิทย์ ศรีจันทร์, สิริฉันท สติกรกุล เตชพาหพงษ์ และปทีป เมธาคุณวุฒิ, 2559) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความรู้ทางทฤษฎี ความสามารถ ทักษะ และมวลประสบการณ์ในการจัดการศึกษาที่ทันต่อยุคสมัยและสามารถปรับตัวเข้ากับยุคใหม่ได้ (ชัยยนต์ เพาพาน, 2559) แต่สิ่งสำคัญที่สุดคือการบริหารจัดการสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสม

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการบริหารจัดการต้องเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของผู้บริหาร และสามารถที่จะนำพาบุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติงานไปได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่ต้องไปให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีอุดมการณ์และวิสัยทัศน์กว้างไกลมีความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้บริหารจะต้องมีศักยภาพในการใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมในการสร้างความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน สร้างความไว้วางใจ และสนับสนุนงานของทุกคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องใช้ศิลปะและกระบวนการโน้มน้าวจิตใจบุคคลหรือทีมงาน เพื่อโน้มน้าวใจให้สามารถสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความร่วมมือแบบได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 142-143)

ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถแสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ และทำให้วิสัยทัศน์เกิดความชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติผู้นำเป็นผู้กระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถแสดงบทบาทที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากร เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์และทำวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนในการปฏิบัติงานร่วมในองค์กร มอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ครูและบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้มาตรฐาน เข้าใจทุกประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษา (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 294)

ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานผลของการจัดการศึกษาจะเป็นเช่นใดขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของสถานศึกษา ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยตรงในการที่จะให้นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและรัฐบาลบรรลุจุดมุ่งหมาย และการที่สถานศึกษาจะดำเนินการจัดการศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้นั้นต้อง อาศัยปัจจัยหลายประการ เช่น ระบบการบริหาร ผู้บริหาร ครู ชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นตัวแปรสำคัญ และเป็นกลไกหลัก ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพราะเป็นผู้นำนโยบาย แนวดำเนินงานและโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารต้องพัฒนาส่งเสริมบุคลากร เปิดโอกาสให้มีอิสระในการทำงานมากขึ้น ไม่กีดกันความคิดเห็นของครู ผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหาร และพฤติกรรมภาวะผู้นำ เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำของการปฏิรูปการศึกษาได้ ในขณะเดียวกัน ต้องรักษาความเป็นปึกแผ่นและบรรยากาศในการทำงานที่ดีไว้ด้วย (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 3)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2562 มาตรา 39 ได้กระจายอำนาจการบริหาร ไปยังสถานศึกษาใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล (Man) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารองค์กรประสบความสำเร็จ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญเกิด จากการบูรณาการทรัพยากรมนุษย์กับงานที่มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม ดังจะเห็นได้ว่า เป้าหมายของการบริหารงานบุคคลเป็นการใช้ประโยชน์จากทักษะ ประสบการณ์สติปัญญา ของบุคลากรแต่ละคนในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของงานหรือ องค์กร ซึ่งนอกจากนี้การที่หน่วยงานจะกระทำภารกิจหลักใด ๆ ก็ตามได้ดีมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพทำงานในปริมาณงานที่เหมาะสมกับภาระงาน บุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานทุกประเภทและเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการ บริหารงานสถานศึกษา (พิทักษ์ เสาทอง, 2552, หน้า 2) การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการ ใช้ทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งประกอบด้วยทักษะ ความรู้ความสามารถ และการเรียนรู้ ที่บุคลากรมีอยู่ เพื่อสนับสนุนการจัดการบริหารองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรทางการศึกษา ที่มุ่งเน้นพัฒนาคนให้มีความรู้ทักษะและคุณลักษณะต่าง ๆ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555, หน้า 73)

หน้าที่หลักของผู้บริหารในการบริหารงานบุคคลเป็นการนำศักยภาพของทรัพยากร มนุษย์ในสถานศึกษามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการบริหารงานบุคคล

สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมให้กำลังใจ และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งกระตุ้นให้มีการเพิ่มพูน ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น (วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2551, หน้า 1-2) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการจัดกระบวนการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบในด้านการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การมอบหมายงาน การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติตามระเบียบวินัยมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2555, หน้า 61) และการพัฒนาอาชีพตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยระบบประเมินวิทยฐานะดิจิทัล (Digital Performance Appraisal) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2564)

สภาพปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท จากผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ทที่ผ่านมา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญในการถ่ายทอดให้บุคลากรในสถานศึกษาของตนให้รับทราบถึงเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ในการบริหารงานบุคคลยังขาดการมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากรเพื่อการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ กระบวนการจัดการเรียนรู้ยังยึดครูเป็นศูนย์กลาง และขาดการนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนาไปขยายผล (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท, 2564) ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารเพื่อปรับตัวให้เข้ากับผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษา สร้างภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าหาญ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือเป็นแนวปฏิบัติที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาปรับปรุงประสิทธิภาพของสถานศึกษาและมีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษา (อารี กังสานุกุล, 2553, หน้า 47)

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท จึงมีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษา สามารถนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนพัฒนาส่งเสริม ปรับปรุง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ทั้งยังเป็นแนวทางของผู้บริหารในการจัดการศึกษาเพื่อส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน และการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท
2. เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท

### สมมติฐานของการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
2. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท อยู่ในระดับมาก
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท

### ขอบเขตของการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน 4 ด้านกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนใน 4 ด้าน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท

#### 2. ขอบเขตด้านประชากร

##### 2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท จำนวน 856 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 พฤษภาคม 2565)

### 3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

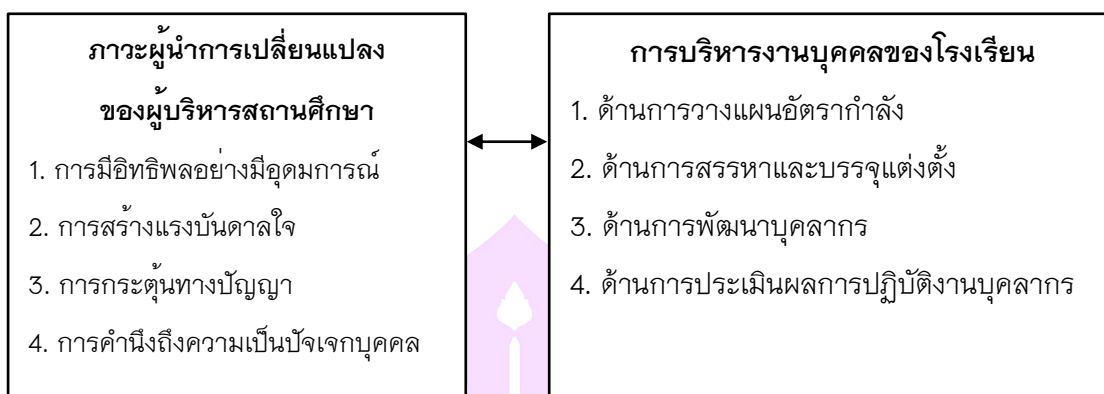
- 3.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 3.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา
- 3.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3.2 การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต ประกอบด้วย

- 3.2.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลัง
- 3.2.2 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3.2.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร
- 3.2.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

#### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมให้เห็นในกระบวนการ 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ การบริหารงานบุคคลตามขอขายการบริหารงานบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการ และการสังเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ผู้วิจัยจึงได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามหรือพัฒนาขีดความสามารถของผู้ตามให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้มีความกระตือรือร้น ตระหนักรู้ ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษานำไปสู่ประโยชน์ขององค์กรหรือ ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1. **การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II)** หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เป็นแบบอย่างที่น่ายกย่อง เคารพนับถือศรัทธา เสริมสร้างให้ครูเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน

2. **การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM)** หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในการจูงใจให้ครูผู้สอนเกิดแรงบันดาลใจในการมีส่วนร่วมของการกำหนดทิศทางการศึกษาอย่างชัดเจน โดยส่งเสริมให้มีจิตวิญญาณของกลุ่ม (Team Spirit) สร้างเจตคติในแง่บวก และท้าทายความสามารถให้การปฏิบัติงานวิชาการบรรลุเป้าหมายที่คาดหวังได้

3. **การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)** หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่จะกระตุ้นให้ครูผู้สอนตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา หาข้อสรุปโดยมีการให้กำลังใจ จูงใจ และสนับสนุนครูผู้สอนพัฒนากระบวนการคิดและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ

#### 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่มีความยุติธรรม ยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล ทำให้ครูผู้สอนรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ โดยการสร้างความสัมพันธ์กับครูผู้สอนเป็นรายบุคคล ส่งเสริมให้พัฒนาศักยภาพของตนเองตลอดเวลา มอบหมายงานตามความสามารถ เป็นที่ให้คำปรึกษา (Advisor) และเป็นผู้ฝึก (Coach) ของครูผู้สอน

**การบริหารงานบุคคล** หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. **ด้านการวางแผนอัตรากำลัง** หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ล่วงหน้า โดยมีการรวบรวมข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำมาวิเคราะห์ และจัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาให้ตรงกับความต้องการกำลังคนของหน่วยงานในอนาคตเพื่อให้เกิดประโยชน์ ต่อสถานศึกษาสูงสุด

2. **ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง** หมายถึง กระบวนการในการค้นหาตลอดจนคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะที่เหมาะสมเพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานตามที่สถานศึกษาต้องการ

3. **ด้านการพัฒนาบุคลากร** หมายถึง กระบวนการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะให้ดีขึ้น

4. **ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร** หมายถึง กระบวนการประเมินบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลการประเมินไปใช้พิจารณาการให้ความดีความชอบ การให้รางวัล การเลื่อนวิทยฐานะของครู และสามารถนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดโดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต

**ครูผู้สอน** หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ตที่มีตำแหน่งเป็นข้าราชการครู พนักงานราชการ ครูอัตราจ้าง และลูกจ้างทุกประเภท

**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต** หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต โดยมีการแบ่งขนาดของ

สถานศึกษา คือ 1) สถานศึกษาขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียน 1-119 คน 2) สถานศึกษาขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียน 120-719 คน 3) สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียน 720-1,679 คน 4) สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียน 1,680 คน ขึ้นไป

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต สามารถนำผลของการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการบริหารงานบุคคล
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต สามารถนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำและพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัด
3. เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อื่นได้นำไปพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 1.3 บทบาทของผู้นำในฐานะผู้บริหาร
  - 1.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.4 องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
  - 3.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
  - 3.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
  - 3.3 หลักการบริหารงานบุคคล
  - 3.4 ขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานบุคคล
4. บริบทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำหรือ Leadership เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง สำหรับความสำเร็จของผู้นำหรือผู้บริหาร ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและได้มีการศึกษามาเป็นเวลานาน ซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษาให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายความหมาย ดังนี้

Stogdill (1950 อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2544, หน้า 8) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มในการตั้งเป้าหมายและการทำให้บรรลุเป้าหมาย

ณัฐพันธุ์ ขจรนันท์ (2551, หน้า 122) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ (Ability) ที่ผู้นำใช้อำนาจที่มีในการชักจูงให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

สมคิด บางโม (2553, หน้า 218) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำขององค์การใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์การ อิทธิพลดังกล่าวนี้อาจเป็นไปทางบวกและทางลบหรือทางใดทางหนึ่ง

ยงยุทธ เกษสาคร (2553, หน้า 40) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกันทำให้เกิดการร่วมกันดำเนินการจนกระทั่งบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ฉะนั้น ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดก็ตาม ประชานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัท หรือแม้แต่หัวหน้าใจร ล้วนต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้นซึ่งมีลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบที่แตกต่างกัน

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 282) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการใช้ศิลปะ อิทธิพล อำนาจหน้าที่ และพลังอำนาจที่มีอยู่เพื่อให้ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดำเนินงานในหน้าที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

ณัฐชุตดา วิจิตรจามรี (2554, หน้า 238) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการชี้แนะและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามนโยบาย เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้งานสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้โดยใช้ทักษะการสื่อสารและโน้มน้าวใจที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สมาชิกในองค์การร่วมมือทำงานอย่างเต็มที่

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2554, หน้า 224) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มที่จะนำผู้อื่น โดยการใช้กระบวนการหรือกรรมวิธีในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจในการจูงใจหรือชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มยอมปฏิบัติตามความประสงค์ของบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติตามคำสั่งเป็นไปด้วยความเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ยั่งยืนอยู่กับปัจจัยด้านแหล่งที่มาของอำนาจ และการยอมรับอำนาจในการบังคับบัญชา

จากความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะใช้ศิลปะ อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลในการโน้มน้าวใจบุคคล เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

### **ความสำคัญของภาวะผู้นำ**

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ และเสน่ห์ จุ้ยโต (2545, หน้า 43 อ้างอิงใน ปภังกร หัสดีธรรม, 2554, หน้า 22-23) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน 3 ประการ ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวคือ แม้ผู้บริหารจะมีความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตามแต่ ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ ความสามารถดังกล่าว มักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ด้านตัวผู้บริหารจะทำงานทั้งหลายเพียงคนเดียวผลลัพธ์ก็คืองานต่าง ๆ ที่ค้างไม่เสร็จทันตามกำหนด ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าผู้บริหารควรมีความรู้ ความสามารถควบคู่กับภาวะผู้นำ จะเป็นสิ่งที่จะนำความรู้ ความสามารถ ศักยภาพในตัวผู้บริหารออกมาใช้ทำประโยชน์ให้แก่องค์กรที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันจึงทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วย การรวมตัวกันของบุคคลจำนวนหนึ่ง ซึ่งจะมากขึ้นอยู่กับขนาดของหน่วยงาน บุคคลเหล่านั้นมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างกันมาอยู่รวมกันในองค์การ สิ่งหนึ่งที่มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้น คือ ความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว มักจะสามารถประสานหรือ บรรเทา ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำช่วยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพ

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถ ให้แก่องค์การ การที่จะทำให้พนักงานตั้งใจทำงานนั้นต้องมีปัจจัยร่วมหลายอย่าง เช่น บุคลากรสนองงานตามความถนัด

หัวหน้างานรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินผลงานต้องยุติธรรม และที่สำคัญไม่สามารถขาดไปได้ คือผู้บริหารขององค์กรต้องมีความเป็นผู้นำเป็นพื้นฐานของบุคลากรเมื่อใดก็ตามที่องค์กรเผชิญกับสถานการณ์ซับซ้อนหรือสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดการดำเนินงานของผู้บริหารจะยิ่งมีพลังมากขึ้นที่สำคัญคือในสถานการณ์แบบนี้ผู้บริหารต้องเพิ่มความระมัดระวัง รอบคอบ มุ่งมั่น กล้าตัดสินใจเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ภายในแผนกที่ขาดประสิทธิภาพให้พ้นจากสถานการณ์ซับซ้อนนี้ ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นเสาหลักอันสำคัญให้สมาชิกของหน่วยงาน ยึดเหนี่ยวพึ่งพิงและร่วมมือช่วยเหลือกันให้หน่วยงานอยู่รอดปลอดภัย

สมคิด บางโม (2553, หน้า 218) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในอันที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ความล้มเหลวขององค์กรต่าง ๆ ที่เป็นมาสืบเนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทบทั้งสิ้น ประสิทธิภาพของผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้นำได้ใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำมีหลายแบบแล้วแต่ว่าจะเลือกใช้แบบใดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ที่เกี่ยวข้องการเลือกแบบภาวะผู้นำควร

สเติร์ (Steers, 1991 อ้างอิงใน วณิชชัย แสงหม่น, 2552) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งไม่ว่าศาสตร์ใด ๆ ที่มีอยู่ก็ไม่แตกต่างกันมากนัก ในเรื่องของหลักการ ส่วนที่แตกต่างกันเป็นเรื่องของเทคนิคและประสบการณ์ในการบริหารว่าจะเห็นผลสำเร็จหรือล้มเหลว ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำนั้นจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ดังนี้

1. ช่วยให้บุคลากรขององค์การได้รับการประสานงาน และแนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
2. หน่วยรักษาสถานภาพขององค์การให้มีความมั่นคงโดยการปรับเปลี่ยน หรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม
3. ช่วยประสานฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตรภายในองค์การ โดยเฉพาะในช่วงที่องค์การอยู่ในระหว่างการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง สามารถแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ ได้
4. ช่วยให้บุคลากรในองค์การบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยเป็นผู้ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี และมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญในการบริหาร การเสริมพลังบุคลากรให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย

### บทบาทของผู้นำในฐานะผู้บริหาร

มินต์ซเบิร์ก (Mintzberg, 1996 อ้างอิงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551) ได้นำเสนอบทบาทของผู้นำในฐานะผู้บริหาร ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ บทบาทระหว่างบุคคล บทบาทการให้ข้อมูลข่าวสาร และบทบาทการตัดสินใจ ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) แบ่งได้เป็น 3 บทบาทย่อย ได้แก่

1.1 บทบาทของการเป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ผู้นำที่มีตำแหน่งในระดับสูงขององค์การ และเป็นตัวแทนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

1.2 บทบาทของการเป็นผู้ประสานงาน (Liaison) ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นภายนอกองค์การ เพื่อที่จะได้รับข้อมูลข่าวสารและความพอใจ

1.3 บทบาทของการเป็นผู้นำ (Leader) ผู้นำให้คำแนะนำและการจูงใจต่อกลุ่มงาน และสร้างบรรยากาศในการทำงาน

2. บทบาทการให้ข้อมูลข่าวสาร (Informational Roles) สามารถแบ่งได้เป็น 3 บทบาทย่อยได้แก่

2.1 บทบาทของการเป็นผู้ตรวจสอบ (Monitor) ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้รับ และรวบรวมข้อมูลข่าวสาร

2.2 บทบาทของการเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร (Disseminator) ผู้นำต้องมีการสื่อสารข้อมูลพิเศษ หรือข้อมูลเฉพาะแก่องค์การ

2.3 บทบาทของการเป็นโฆษก (Spokesperson) ผู้นำต้องตอบคำถาม และรายงานข้อมูลขององค์การแก่บุคคลภายในและภายนอกองค์การ

3. บทบาทการตัดสินใจ (Decision Roles) สามารถแบ่งได้เป็น 4 บทบาทย่อย ได้แก่

3.1 บทบาทของการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ผู้นำเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

3.2 บทบาทของการเป็นผู้รับมือกับความไม่สงบ (Disturbance Handler) ผู้นำต้องตระหนักถึงบทบาทนี้ เมื่อองค์การถูกคุกคาม เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ตามหรือการสูญเสียลูกค้าเป็นจำนวนมาก

3.3 บทบาทของการเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) ผู้นำมีบทบาทในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

3.4 บทบาทของการเป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ผู้นำต้องตระหนักถึงบทบาทนี้ เมื่อเผชิญหน้ากับการเจรจาต่อรองที่สำคัญกับองค์การอื่น

จากการศึกษาบทบาทผู้นำในฐานะผู้บริหาร สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะผู้บริหารมีลักษณะเป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้ให้คำแนะนำ เป็นผู้ตรวจสอบ เป็นผู้ให้ข้อมูล

และรายงานข้อมูล เป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้รับมือกับความไม่สงบ เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร และเป็นนักต่อรอง

### ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) คือ การอธิบายถึงลักษณะของความเป็นผู้นำ เพื่อจะทำนายและควบคุมความมีประสิทธิภาพของผู้นำกระบวนการทัศนในการศึกษาภาวะผู้นำ มีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษา คุณลักษณะผู้นำ ระยะต่อมาสนใจ พฤติกรรมของผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์ ปัจจุบันกระบวนการทัศนในการศึกษาภาวะผู้นำได้เปลี่ยนแปลงไปโดยมีการผสมผสานแนวคิดเดิมเกิดเป็นกระบวนการทัศนใหม่ (New Paradigm) หรือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (Integrative Leadership Theory) ดังนั้น การแบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำตามวิวัฒนาการ จึงแบ่งได้เป็น 4 กระบวนการทัศน ดังนี้ (Lussier and Achua, 2001, pp. 16-17)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory)
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านบูรณาการ (Integrative Leadership Theory)

ซึ่งในแต่ละกระบวนการทัศน มีรายละเอียดดังนี้

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)

การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำระยะเริ่มแรก มีความเชื่อพื้นฐานว่า ผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดไม่ได้เกิดจากการฝึกหัดภายหลัง (Leaders are Born, Not Made) นักวิจัยต้องการจำแนกคุณลักษณะหรืออุปนิสัยที่แตกต่างกันของผู้นำจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือจากผู้นำที่ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อพยายามอธิบายข้อแตกต่างของบุคลิกลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รายละเอียดเกี่ยวกับคุณลักษณะจึงเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นอันดับแรกสำหรับการเป็นผู้นำ (Lussier and Achua, 2001, p. 16 อ้างอิงใน กิตติกาญจน์ ปริญญา, 2555)

กระบวนการทัศนทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ โดยผู้ที่สนใจในแนวทางนี้ ตั้งข้อสังเกตว่าคนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะอะไรบางอย่างเช่น มีลักษณะทางกาย คือ รูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไร หรือบุคลิกภาพการแสดงตัว ท่าทางการพูดจาเป็นอย่างไร เป็นต้น ในการศึกษาริวิจัยค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ นักวิจัยใช้วิธีการใน 2 แบบ คือ แบบที่ 1 เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ กับบุคคลที่เป็นผู้นำที่ไม่ประสบ

ความสำเร็จ การศึกษาส่วนใหญ่จะใช้วิธีแรกเพื่อที่จะหาลักษณะของผู้นำที่เป็นสากล สามารถนำไปใช้กับผู้นำโดยทั่วไปได้ จากการศึกษาส่วนหนึ่งพบว่า ผู้นำจะต้องฉลาดมีความเชื่อมั่นในตัวเองมากกว่าบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า มีคนจำนวนมากที่มีลักษณะของผู้นำในขณะที่ไม่ได้เป็นผู้นำ นอกจากนี้ยังมีผู้นำจำนวนมากที่ไม่ได้มีลักษณะดังกล่าวด้วย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544, หน้า 44-45)

วรูม (Vroom, 1976, pp. 152-155 อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544) ได้สรุปว่าการศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่ประสบความสำเร็จเพราะไม่อาจชี้ให้เห็นคุณลักษณะใด ๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแน่นอน

เรคติน (Reddin, 1970, p. 204 อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544) ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดยสรุปว่าการศึกษาภาวะผู้นำแนวนี้มีจุดอ่อนตรงที่ไม่สามารถหาคุณลักษณะที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้

ในระหว่างช่วงเวลาที่มีความสนใจสูงสุดในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ในปี ค.ศ. 1984 สตอกดิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 17-23 อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำมากกว่า 120 เรื่อง

### **ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)**

ประมาณปี ค.ศ. 1940 นักวิจัยส่วนมากได้เปลี่ยนกระบวนทัศน์จากทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะมาเป็นการมุ่งไปที่พฤติกรรมหรือการกระทำของผู้นำ โดยนักวิจัยพยายามวิเคราะห์ความแตกต่างในพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลและ ไม่มีประสิทธิผล หรืออีกอย่างหนึ่งคือมุ่งเน้นพฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงาน (Lussier and Achua, 2001, p. 16 อ้างอิงใน กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2555)

กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรม สืบเนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของการศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ไม่สามารถจะให้คำตอบที่เด่นชัดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ดี ประกอบกับความเจริญในทางจิตวิทยาในการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ นักวิชาการจึงได้ศึกษาถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทนการมุ่งพิจารณาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำนั้น มักเป็นการศึกษาว่าผู้นำมีพฤติกรรมในการบริหารอย่างไรทำอะไรบ้าง เช่น วิธีการที่มอบหมายงาน วิธีการสื่อสาร วิธีการสร้างแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น แต่วิธีการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำมีความคล้ายกันอยู่อย่างหนึ่ง คือ ทั้งสองวิธีเชื่อว่ามีวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง (One Best Way) ในการนำแต่ทั้งสองวิธีก็มีความแตกต่างกัน โดยที่วิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ เชื่อว่าผู้นำนั้นเป็นมาแต่เกิด (Born Leader) แต่วิธีการศึกษาพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ คนที่ได้รับ

การฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม จะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้ ดังนั้น การศึกษาวิจัยตามแนวความเชื่อของกลุ่มทฤษฎีนี้ จึงเน้นที่การวิเคราะห์ พฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงานเป็นหลัก (Donnelly, 1971, p. 192 อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544, หน้า 48-49)

ในการวิจัยเพื่อการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำนั้น นักวิจัยมักจะดำเนินการใน 2 แบบ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544, หน้า 48-49) คือ แบบที่ 1 ศึกษาหน้าที่ผู้นำ และแบบที่ 2 ศึกษาแบบของผู้นำหรือแบบของภาวะผู้นำ ดังนี้

แบบที่ 1 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยการศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leader Functions) จะเน้น การศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่ม ด้วยความเชื่อว่าการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากมีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการ หน้าที่ประการแรกเป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Task-Relate) หรือหน้าที่ในการแก้ปัญหา หน้าที่ประการที่สอง เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group Maintenance) หรือหน้าที่ทางสังคม หน้าที่เกี่ยวกับภารกิจ อาจได้แก่ การเสนอแนะวิธีแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม อาจประกอบด้วยการช่วยให้กลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่น ดังตัวอย่างของการศึกษา ต่อไปนี้

1. การศึกษาของคาร์ทไรท์ และแซนเดอร์ (Cartwright and Zander, 1953, p. 549 อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544, หน้า 49) ได้สรุปหน้าที่สำคัญของผู้นำไว้ 2 ประการ คือ

- 1.1. การทำให้กลุ่มเป้าหมาย (Goal Achievement)
- 1.2. การทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ (Group Maintenance)

2. การศึกษาของเอทไซโอนิ (Etzioni, 1961, p. 91 อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544, หน้า 49) ได้สรุปหน้าที่สำคัญของผู้นำไว้ คือ

- 2.1. การระดมทรัพยากรทั้งหลายเพื่อการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ
- 2.2. การบูรณาการทางสังคมของสมาชิกภายในกลุ่ม

แบบที่ 2 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยการศึกษาแบบของผู้นำ (Leadership Styles) วิธีนี้มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมากแล้วนักวิจัยจะแบ่งแบบของผู้นำเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task-Oriented Style) กับแบบมุ่งคน (Employee-Oriented Style) ผู้นำแบบมุ่งงานมักจะสั่งการ ชี้นำ และนิเทศงาน อย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าการพัฒนาหรือการสร้างความสำเร็จให้แก่ ลูกน้อง ผู้นำแบบมุ่งคนจะพยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการควบคุมลูกน้อง พยายามให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อถือศรัทธา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยการศึกษาแบบของผู้นำนั้น มักจะเปรียบเทียบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลมากกว่า ผู้เริ่มต้นในการศึกษาแบบของผู้นำ ได้แก่ เลวิน และคณะ (Lewin, et al., 1939, pp. 271–299 อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544) ได้ ศึกษากระบวนการปฏิสัมพันธ์ ภายในกลุ่มระหว่างผู้นำกับผู้ตามและประสิทธิภาพของงาน ได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) และแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผลการศึกษาปรากฏว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยให้ผลดีกว่าในกระบวนการกลุ่ม

### ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory)

ทั้งทฤษฎีคุณลักษณะและทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำได้พยายามค้นหารูปแบบความเป็นผู้นำที่ดีที่สุด สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เป็นทฤษฎีสากล (Universal Theory) ปรากฏว่า ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดที่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ กระบวนทัศน์ทางภาวะผู้นำจึงเปลี่ยนเป็นการศึกษาที่แบบของผู้นำที่ขึ้นอยู่กับผู้ตามและสถานการณ์ หรือหมายถึงว่า คุณลักษณะหรือ พฤติกรรมแบบใดจะเป็นผลสำเร็จของความเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่ต่างกัน ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จึงเน้นที่ความสำคัญองค์ประกอบของสถานการณ์ ได้แก่ ลักษณะของงาน สภาพแวดล้อมภายนอก และลักษณะนิสัยของผู้ตาม เป็นต้น องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับกรรับรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์นั้น ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น (Lussier and Achua, 2001, p. 17 อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544)

การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทำให้พอสรุปได้ว่า สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่ต่างกัน พฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ มีความเหมาะสมในสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน ดังนั้น ประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำกับ สถานการณ์นั้น ๆ และสภาพแรงจูงใจของลูกน้องหรือผู้ตาม ความสำเร็จของการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับวิธีการปฏิบัติงานของลูกน้อง

การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญ 7 ทฤษฎี สรุปย่อได้ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model) ทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาเจตคติและแรงจูงใจของหัวหน้า ซึ่งจะทำให้เขาปฏิบัติต่อลูกน้องแตกต่างกัน ทฤษฎีประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ แบบของผู้นำกับสถานการณ์ การจัดจำแนกแบบของผู้นำนั้นจะวัดลักษณะการติดต่อเกี่ยวข้องกับลูกน้องโดยใช้แบบทดสอบ LPC หรือ Least-Preferred Co-Workers Test คะแนนจากแบบทดสอบจะ ทำนายว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งงาน (Test-Motivated) หรือมีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ (Relationship-Motivated) สำหรับสถานการณ์นั้น พิจารณาจาก

องค์ประกอบทั้งสาม ดังนี้

- 1.1 อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power)
- 1.2 โครงสร้างของงาน (Task Structure)
- 1.3 สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations)

2. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Theory) ของเฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด ทฤษฎีนี้มีจุดประสงค์เบื้องต้นเพื่อการฝึกอบรมผู้บริหารมากกว่าจะเป็นเครื่องชี้ทางเพื่อการวิจัย ทฤษฎีนี้พยายามที่จะให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ฐานคิดเบื้องต้นของทฤษฎีนี้ก็คือ ความสามารถของผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล ส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วนของทฤษฎีนี้ คือ พฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ แนวคิดเกี่ยวกับแบบของพฤติกรรมผู้นำนั้น อาศัยพื้นฐานจากแนวความคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และทฤษฎีสามมติของเรตดิน ทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-Behavior) กับ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) จากการผสมผสานพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิตินี้ ทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำขึ้น 4 แบบ ซึ่งประกอบด้วย แบบการมอบหมาย (Delegating) แบบมีส่วนร่วม (Participating) แบบการแนะนำ (Selling) และแบบสั่งการ (Telling) สำหรับสถานการณ์นั้น ทฤษฎีนี้ พิจารณาจากตัวแปรเดียว คือ วุฒิภาวะ ของบุคคลหรือกลุ่ม โดยที่วุฒิภาวะตามทฤษฎีนี้หมายถึงสมรรถภาพในการตั้งเป้าหมายไว้สูงแต่สามารถบรรลุถึงได้ ความเต็มใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบและประสพการณ์เต็มของบุคคลหรือของกลุ่มเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด แบ่งสถานการณ์ออกเป็น 4 อย่างจากการมีวุฒิภาวะไปจนถึงการไม่มีวุฒิภาวะ

3. ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของเฮาส์ ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายนี้ อธิบายให้เห็นว่า ผู้นำมีอิทธิพลอย่างไรต่อการรับรู้หรือความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อเป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนตัว และวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวทฤษฎีนี้ จึงพิจารณาจากสภาพทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่พิจารณาจากความสำเร็จในการทำงาน ดังนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลก็คือ ผู้นำที่เพิ่มพูนการยอมรับ ความพึงพอใจ และยกระดับแรงจูงใจให้ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีวิถีทาง เป้าหมายคล้าย ๆ กับทฤษฎีสถานการณ์อื่น ๆ คือ พิจารณาจากองค์ประกอบหลัก 2 อย่าง คือ พฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ พฤติกรรมผู้นำแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ แบบสั่งการ (Directive) แบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented) แบบสนับสนุน (Supportive) และแบบให้มีส่วนร่วม (Participative) ทฤษฎีนี้ใช้แบบวัด LBDQ ฉบับที่ 12 (LBDQ Form XI) เป็นเครื่องมือจำแนกแบบของพฤติกรรมผู้นำ

องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของทฤษฎีนี้พิจารณาจากตัวแปร 2 ตัว คือ

3.1 คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชาที่พยายามฝ่าฟันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงานและความพอใจของตน

3.2 ความกดดันและความต้องการของสิ่งแวดล้อมตัวแปรสำคัญของสิ่งแวดล้อมที่จะทำให้สถานการณ์เป็นที่ชื่นชอบ ได้แก่

3.2.1 ภาระหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชา

3.2.2 ระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการขององค์การ

3.2.3 กลุ่มงาน

ข้อสรุปอย่างหนึ่งของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ก็คือ พฤติกรรมผู้นำที่ผู้ตามยอมรับและพอใจก็คือพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ตามพอใจในขณะนี้ หรือเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้ตามพอใจในอนาคต

#### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านบูรณาการ (Integrative Leadership Theory)

ในช่วงกลางปี ค.ศ. 1970 ได้มีการเปลี่ยนการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นแบบบูรณาการโดยทฤษฎีนี้ได้เชื่อมทั้งทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เข้าด้วยกัน เพื่อความสำเร็จและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ผู้วิจัยพยายามที่จะอธิบายว่าทำไมผู้ตามบางคนจึงเต็มใจทำงานอย่างหนัก และพยายามอุทิศตัวเองเพื่อความสำเร็จของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือประสิทธิภาพผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามอย่างไร ทฤษฎีจะทำให้วิเคราะห์ พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลได้สะดวกยิ่งขึ้น ว่าทำไมพฤติกรรมอย่างเดียวกันของผู้นำ อาจมีผลแตกต่างกันต่อผู้ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญตามกระบวนทัศน์นี้ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ภาวะผู้นำแบบให้บริการ (Stewardship Leadership) และภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leadership) (Lussier and Achua, 2001, pp. 375-393 อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544)

การศึกษาพัฒนาการของภาวะผู้นำที่มีการพัฒนามาโดยลำดับจนถึงปัจจุบัน มีการบูรณาการภาวะผู้นำหลากหลายรูปแบบและผู้บริหารสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม วุฒิภาวะของผู้ตามโดยที่ผู้นำต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลก

## แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำปฏิรูป ภาวะผู้นำปรวิวรรต และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการและนักการศึกษา ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ นิตย สัมมาพันธ์ (2548, หน้า 31) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนและระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์

วิเชียร วิทย์อุดม (2548, หน้า 164) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการของการนำ เพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่ ซึ่งประกอบด้วย 1) เป็นผู้นำที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงาน โดยทำให้มีภารกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน 2) ผู้นำซึ่งจุดประกายให้ผู้ตามคล้อยตามให้บรรลุถึงความสนใจเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร 3) เป็นบุคคลที่มีความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 315) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การมีอิทธิพลต่อผู้ตามด้วยการปลุกเร้าด้วยอารมณ์และทำให้เกิดการลอกเลียนแบบอย่างของผู้นำ รวมทั้งการพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตาม โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นครูพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอนที่คอยดูแลและแนะนำแก่ผู้ตามทั้งผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการยกระดับผู้ตามด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่ผู้ตาม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 10) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่วางแผนและทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นเป็นผู้มีบทบาทดำเนินการต่าง ๆ ที่เป็นไปเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ รวมถึงการควบคุมดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลงนั้นให้ดำเนินไปด้วยดีสอดคล้องกัน เป็นผู้ประสานงานและตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและผู้ถูกเปลี่ยนแปลงจะเห็นว่าผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงเป็นเสมือนคนกลางที่ต้องทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทั้งการวางแผนปรับแผนและดำเนินการ

จากนักการศึกษาและนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้ตาม สามารถที่จะเปลี่ยนทัศนคติและพัฒนาความสามารถผู้ตาม

ให้มีความตระหนักและมองเห็นความสำคัญของงานมากกว่าประโยชน์ของตนเอง ทำให้ผู้ตามทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มอย่างเต็มตามศักยภาพและมีประสิทธิภาพ

### ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

มูชินสกาย (Muchinsky, 1997, หน้า 373 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์กรสร้างความรู้ความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549, หน้า 326-327) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

1. มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม เนื่องจากผู้นำมีบารมีเป็นความดีอยู่ในตัว นำเคารพนับถือ มีความสำนึกในส่วนรวม นำเชื่อถือไว้วางใจได้มีความสหูอดต้นเสมอปลาย มีความคิดที่ชัดเจน สามารถกำหนดแนวทางทิศทางของตนเองที่จะก้าวไปได้ ผู้ตามจึงชื่นชม เคารพนับถือไว้วางใจ และเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ผู้นำจะสร้างแรงคลใจให้เกิดแก่ผู้ตาม

2. คำนิ้งถึงผู้ตามในระดับบุคคล โดยให้การสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้ตาม ให้เกียรติดูแลและปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเห็นความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ จึงทำให้ทุกคนยอมรับยอมตาม ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

3. กระตุ้นปัญญาของผู้ตาม คือ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการเติบโต เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ เปลี่ยนแปลงในความเชื่อและค่านิยมตลอดจนความสามารถของผู้ตาม ให้โอกาสแต่ละบุคคลและเป็นพี่เลี้ยงให้ในโอกาสที่เหมาะสม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการตระหนักและรับรู้ในปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้คิดในมุมมองใหม่ ๆ จะได้มีพลังปัญญาในการช่วยกันพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จเพราะผู้นำคนเดียวไม่สามารถพลิกฟื้นหรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้

จากความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเนื่องจากผู้บริหารถือเป็นบุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทางธุรกิจของด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง สามารถตอบสนองนโยบายได้อย่างมีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำโดยมี เบิร์นและบาส เป็น 2 ท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) โดยเปลี่ยนจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกระจายอำนาจไปสู่ผู้นำที่มีจริยธรรมและสร้างแรงบันดาลใจ ความเป็นผู้นำประเภทนี้ใช้ได้ผลในโลกปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (ชนิดา วงศ์เพชร, 2555, หน้า 12)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (1978 อ้างอิงใน ชนิดา วงศ์เพชร, 2555, หน้า 14) เป็นคนแรกที่นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งได้มาจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำทางการเมืองในทัศนะของเบิร์น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำกับผู้ตามต่างส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับจริยธรรมและการจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำเหล่านี้จะแสวงหาวิสัยทัศน์ระดับจิตสำนึกของผู้ตามด้วยการทำให้ผู้ตามมีค่านิยมเชิงอุดมคติและค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น ความมีเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบ ความมีใจเมตตากรุณาต่อเพื่อนมนุษย์และไม่ให้เกิดอารมณ์และจิตใจฝ้ายต่ำ เช่น ความกลัวความโลภ ความอิจฉา หรือความเกลียดชัง ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้เองจะทำให้ผู้ตามค่อย ๆ ยกระดับตัวตนของตนเองจากตนที่เป็นอยู่ทุกวัน (Everyday Self) ไปสู่ตนที่ดีขึ้น (Better Self) เบิร์นมีแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถแสดงออกได้โดยใครก็ตามในองค์กร ไม่ว่าจะตำแหน่งใดจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม เบิร์นให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นคือ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีระดับของพลังอำนาจ แรงจูงใจ และทักษะที่แตกต่างกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985, p. 46 อ้างอิงใน เจริญจิตร คงเพชรศรี, 2555, หน้า 19-20) พัฒนาทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อจากเบิร์นโดยได้เสนอเป้าหมายของความต้องการในการเปลี่ยนแปลงแบบผู้นำนี้ว่าเพื่อเพิ่มปริมาณและคุณภาพของการปฏิบัติงานขององค์กร บาสยอมรับแนวคิดของเบิร์นที่ว่าผลลัพธ์ของภาวะผู้นำ คือ การเปลี่ยน

ระดับความต้องการของผู้ตามความต้องการของผู้ตามจะถูกยกขึ้น จากความต้องการระดับต่ำ ที่เกี่ยวกับความมั่นคงและความเป็นที่พอใจไปสู่ความต้องการระดับสูง เพื่อการยอมรับความสำเร็จและการทำตามที่ตนเองปรารถนา ซึ่งระดับของการเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำถ้าแบบผู้นำแลกเปลี่ยน ความต้องการของผู้ตามจะบรรลุได้ด้วยระดับต่ำ แต่การเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงต้องเป็นแบบผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ สำหรับผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือยกย่อง ยอมรับ และภักดีต่อผู้นำนอกจากนั้นผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ ดังนี้

1. ยกระดับของความตระหนัก ความสำนึกและความผูกพันของผู้ตาม ให้ตระหนักถึงความสำเร็จและคุณค่าของผลการปฏิบัติงานและวิธีการที่จะช่วยให้การทำงานสำเร็จ

2. ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจในตนเองหรือการมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนตัวมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ของทีมงานองค์การหรือสังคมส่วนรวม

3. เปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตามและขยายขอบเขตความต้องการของผู้ตามให้มากขึ้นกว่าเดิม โดยการกระตุ้นจิตใจ กระตุ้นโดยการใช้ สถิติปัญญา การท้าทาย และการมีวิสัยทัศน์มุ่งตรงไปที่การพัฒนาทำให้การปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จมากกว่าผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้ จะเปลี่ยนแปลงปัจเจกบุคคลและองค์การไปสู่ความสำเร็จ แบบอธิบายกระบวนการเปลี่ยนของผู้นำการแลกเปลี่ยนว่าเหมือนกับทฤษฎีความคาดหวังของรูลม ซึ่งเป็นพลังที่บุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน ความพยายามของคนในการบรรลุความต้องการของผลที่ออกมาขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย ได้แก่

1. ความมั่นใจหรือความคาดหวังที่ว่าผลที่ออกมา สามารถจะได้รับความสำเร็จ โดยวิธีการปฏิบัติงานของเขา

2. คุณค่าของผลที่ออกมาต้องเปลี่ยนเป็นความต้องการซึ่งความคาดหวังในความพยายามจะเปลี่ยนไปสู่ความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

Bass (1985 อ้างอิงใน เจริญจิตร คงเพ็ชรศรี, 2555) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลง สภาพในองค์การและชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และการแลกเปลี่ยน (Transaction) บาสนิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้ผู้ตามตระหนักในความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ของงานมากขึ้นหรือโดยการยกระดับความต้องการของผู้ตามหรือโดยการชักจูงให้ผู้ตามเห็นแก่องค์การมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำและได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก บาสเห็นว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี บารมีได้รับการนิยามว่า เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ บาสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Interaction Stimulation) การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล (Individualize Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกันสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตามผลที่ผสมผสาน เหล่านี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พยายามเสริมพลังและยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความ ผูกพันในด้านแนวความคิด บาสให้นิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า เบิร์นโดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำงานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทนและบาสยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน บาสยังมองว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจจะใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือ เวลาที่แตกต่างกัน

### องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990) อธิบายว่า มี 4 องค์ประกอบ หรือ 4Is (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 8-11) ประกอบด้วย

#### 1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence: II)

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ไว้ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 333) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงออกตามแบบตัวอย่างด้วยบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะทำให้เกิดการถกเถียงแบบพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงจะสามารถทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 16) ให้ความหมายการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ว่า การที่ผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างหรือ Role Model ให้กับลูกน้อง ผู้นำได้รับความเคารพ ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้ตาม ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามทำตัวเหมือนหัวหน้าและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องทำเพื่อให้บรรลุคุณลักษณะดังกล่าว คือ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ผู้นำมีความเสมอภาคมากกว่าการใช้อารมณ์ ในสถานการณ์ระดับชั้นสามารถควบคุมอารมณ์ได้ ผู้นำได้รับความไว้วางใจให้ทำสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีคุณธรรมและศีลธรรม ผู้นำหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่ทำเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ผู้นำจะปลูกฝังความภาคภูมิใจ ความภาคภูมิใจ และความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความมั่นใจในการช่วยให้ผู้อื่นสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นหนึ่งเดียวเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามประพฤติตามพฤติกรรมของผู้นำเพื่อสร้างความมั่นใจ ประสิทธิภาพ และความนับถือตนเอง ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและปฏิบัติตามความรับผิดชอบของตน

Bass and Avolio (1994, p. 19 อ้างอิงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 8) ให้ความหมายของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน พยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ร่วมงานจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงลักษณะนี้ คือ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้ ผู้นำที่เสมอภาคและไม่ขบเคี้ยวด้วยอารมณ์จะสามารถจัดการอารมณ์เพื่อประโยชน์ของผู้อื่นและนำกลุ่มในสถานการณ์ระดับชั้นได้ ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณธรรม จริยธรรมสูง ไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน และทำแทนผู้อื่นและส่วนรวม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความสามารถ ความมุ่งมั่น ความมั่นใจในตนเอง ความแน่วแน่ในความเชื่อและค่านิยมของผู้นำช่วยเพิ่มความภาคภูมิใจ ความภาคภูมิใจและความเชื่อมั่นของผู้ตาม ด้วยวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันทำให้รู้สึกว่าคุณตามเป็นส่วนหนึ่งของผู้นำ ผู้นำที่แสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกของการอยู่ร่วมกันและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กร

จากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ สรุปได้ว่าเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารกระทำตนเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธาไว้วางใจและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานโดยผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีความเสมอภาค ไม่ใช่ใช้อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์คับขันได้ ผู้บริหาร คือบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณธรรม จริยธรรมสูง ไม่ใช่อำนาจในทางที่ผิดเพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น และจะแสดงความเฉลียวฉลาดเพื่อประโยชน์ของผู้บริหารและองค์กร มีความมุ่งมั่น ความมั่นใจในตนเอง มีอุดมคติ ความเชื่อ และค่านิยมที่แน่วแน่ของผู้นำที่จะช่วยเพิ่มความภาคภูมิใจและความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้รู้สึกว่าคุณมีความเท่าเทียมกับผู้บริหาร ความเชื่อมั่นของผู้บริหารที่แสดงออกผ่านวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันช่วยสร้างบรรยากาศแห่งความสามัคคีในองค์กรช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

## 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM)

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 333) ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึง ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ โดยจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในทางปฏิบัติผู้นำมักใช้สัญลักษณ์ และการปลุกเร้าอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมมือร่วมใจกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานที่มิ ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

Bass (1999, pp. 10–11 อ้างอิงใน ภาณุวัฒน์ โทมณี, 2555, หน้า 18) ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ให้ความท้าทายการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้นำสร้างแรงบันดาลใจในจิตวิญญาณของบุคลากร แสดงความกระตือรือร้นโดยการพัฒนาทัศนคติเชิงบวก ผู้นำทำให้ผู้ตามเห็นภาพอนาคตร่วมกัน สร้างและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ผู้นำปรารถนา ผู้นำแสดงความทุ่มเท มุ่งมั่น หรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน ผู้นำมีการแสดงความมั่นใจและแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นอย่างแรง

กล้าที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อร่วมกันบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ผู้นำช่วยให้ผู้ตามพัฒนาไปสู่เป้าหมายระยะยาว และแรงจูงใจนี้มักจะผ่านการพิจารณาถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางสติปัญญา สามารถช่วยให้ผู้ตามเอาชนะอุปสรรคของตนเองและส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้

Bass and Avolio (1994, pp. 2-6 อ้างอิงใน กระบวนศึกษาศึกษาธิการ, 2550, หน้า 9) ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ โดยการกระตุ้นแรงจูงใจภายใน ในการปฏิบัติงานของผู้ตามให้มีความหมายและความท้าทาย ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ จิตวิญญาณของทีมงานแสดง ความกระฉับกระเฉง กระตือรือร้น โดยสร้างทัศนคติเชิงบวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามร่วมมือวิสัยทัศน์แห่งอนาคตที่สดใส ผู้นำสร้างและสื่อสารความคาดหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำแสดงความทุ่มเทหรือความมุ่งมั่นที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่น ความมั่นใจและแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามความสนใจส่วนตน เพื่อวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ช่วยให้ผู้ตามสามารถกำหนดความมุ่งมั่นของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และแรงบันดาลใจนี้มักพบผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้เข้าร่วมรู้สึกถึงคุณค่าในตนเองและกระตุ้นให้พวกเขาจัดการกับปัญหาที่พวกเขาเผชิญอยู่

จากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สรุปได้ว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาผ่านพฤติกรรมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจภายใน มีการวางเป้าหมายในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงบันดาลใจภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสร้างเจตคติที่ดี

### 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 333) ให้ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดความริเริ่มการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสและความเชื่อและค่านิยมของตน หรือของผู้นำ หรือขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ที่เกี่ยวกับงานองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

Bass (1999, pp. 12–13 อ้างอิงใน ภาณุวัฒน์ โทมณี, 2555, หน้า 19) ให้ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำได้กระตุ้นผู้ตามเกิดความตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตทำให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่จะแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาให้แก่หน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม และทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ ๆ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่าจะแตกต่างจากความคิดของผู้นำก็ตาม ผู้นำสร้างปัญหาที่ท้าทายให้ลูกน้อง และเป็นโอกาสที่ดีในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ผู้นำจะทำให้ลูกน้องเชื่อว่าทุกปัญหามีทางออก แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเอาชนะอุปสรรคทั้งหมดด้วยการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหามาของเพื่อนร่วมงานทุกคน กระตุ้นให้ผู้ติดตามตั้งคำถามถึงคุณค่าของพวกเขา ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางสติปัญญาเป็นส่วนสำคัญในการบ่มเพาะความสามารถของผู้ตาม และสามารถเสริมสร้างความสามารถของผู้ตามในการระบุปัญหา การเข้าใจปัญหาเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

Bass and Avolio (1994, pp. 2–6 อ้างอิงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 10) ให้ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีสมมุติฐานในการเปลี่ยนกรอบ มองปัญหา และจัดการกับสถานการณ์เก่าด้วยวิธีใหม่ กระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อพิจารณาปัญหาและหาทางแก้ไข ผู้เข้าร่วมควรพยายามหาทางออกด้วยวิธีการใหม่ ๆ และสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็นและเหตุผลมากกว่าที่จะวิพากษ์วิจารณ์ แม้ว่าความคิดของพวกเขาจะแตกต่างจากความคิดของผู้นำก็ตาม ผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ร่วมงานจะได้รับ การกระตุ้น ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยม

ของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้น ทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

จากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหาร หรือผู้นำที่สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ทราบถึงปัญหาในองค์กร ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองหาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาในแผนก หาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่า เพื่อนำสิ่งใหม่และสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐานการแก้ปัญหา ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีในการแก้ปัญหาร่วมกัน ฝ่ายบริหารพิสูจน์ให้เห็นว่าอุปสรรคทั้งหมดสามารถเอาชนะได้ด้วยความร่วมมือของเพื่อนร่วมงานทุกคนในการแก้ปัญหา และการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญในการปลูกฝังความสามารถในการเข้าใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และแก้ปัญหาด้วยตัวเอง

#### 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

นักวิชาการและนักการศึกษาให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ดังนี้

Bass (1999, p. 14 อ้างอิงใน ภาณุวัฒน์ โทมณี, 2555, หน้า 19–20) นิยามความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำเกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะผู้นำโดยให้การดูแลผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะกลายเป็น Coach (โค้ช) และ Mentor (ที่ปรึกษา) ของผู้ตามแต่ละคนในการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความต้องการของแต่ละบุคคล ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของลูกน้องและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น เพื่อความสำเร็จและการเติบโตของแต่ละคน นอกจากนี้ ผู้นำยังปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่าบางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่าผู้นำมีহারสื่อสารในสองทาง และได้ตอบกับผู้ตามด้วยตนเองโดยการเดินไปรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ตาม ผู้นำสนใจในความเป็นปัจเจกบุคคล (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพและมีความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ผู้นำใช้ภาระงาน หรือการมอบหมายงานเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม ทำให้ผู้ตามสามารถพัฒนาความสามารถและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทาย ซึ่งผู้นำคอยติดตามว่าผู้ตามต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน

และความช่วยเหลือใด เพื่อให้ก้าวหน้าในความรับผิดชอบของตน โดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรว่าถูกตรวจสอบ

Bass and Avolio (1994, pp. 2-6 อ้างอิงใน กระบวนศึกษาศึกษาการ, 2550, หน้า 10) ให้ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงานผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพจน์ของผู้ผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่ามีการติดต่อสื่อสารสองทางมีการจัดการโดยการเดินดูรอบ ๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัวใส่ใจต่อความกังวลของผู้ร่วมงาน ผู้นำจะรับฟังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะมีการมอบหมายงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงานเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถผู้นำจะคอยดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ โดยผู้ร่วมงานไม่รู้สึกรว่ากำลังถูกตรวจสอบจากผู้นำ

จากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล สรุปได้ว่าการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำการให้ความเอาใจใส่ต่อเพื่อนร่วมงานเป็นการส่วนตัว ผู้บริหารจะสอนและเป็นโค้ชแก่บุคลากรเพื่อพัฒนาบุคลากรของตน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของแต่ละบุคคลเป็นพิเศษ ผู้บริหารปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยการเสนอโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และโดยการสื่อสารแบบสองทาง มีส่วนร่วมกับปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามและเอาใจใส่ต่อข้อกังวลของบุคลากร ผู้บริหารจะรับฟังผู้ร่วมงาน และมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้บริหารคอยดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ โดยผู้ร่วมงานไม่รู้สึกรว่ากำลังถูกตรวจสอบจากผู้บริหาร

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมผู้บริหารที่แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน เพื่อกระตุ้น

ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความต้องการและมีความพึงพอใจจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ พฤติกรรม 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ การที่ผู้บริหารประพฤติ ตัวเป็นแบบอย่างหรือแสดงออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร 2) การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้บริหาร มีความสามารถในการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน อุทิศตน เพื่อส่วนรวม 3) การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นถึงวิธีการหรือ แนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดง พฤติกรรมในการทำงาน โดยคำนึง ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเอาใจใส่ใจ มีการ ติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล เป็นที่เลี้ยงสามารถให้คำแนะนำและส่งเสริม ผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง

### **แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**

#### **ความหมายของการบริหารงานบุคคล**

ในการบริหารงานต้องใช้ทรัพยากรในการบริหาร ที่สำคัญคือ 4 M ได้แก่ Man Money Materials และ Management ทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดคือคน ซึ่งเป็นทุนมนุษย์ Human Capital (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555)

แนวคิดด้านการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ได้มีการขยายและ พัฒนาจากการค้นคว้าทางวิชาการจึงมีการใช้คำว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้สร้าง ความเจริญเติบโตให้กับองค์การ (พยอม วงศ์สารศรี, 2545, หน้า 3) ในทางการศึกษา ได้นำมาใช้ในการบริหารงานด้านบุคลากรโดยมีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาเป็นองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา ซึ่งการบริหารงานบุคคล บางตำราเรียกว่า การบริหารบุคลากร การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555, หน้า 76) ในการบริหารสถานศึกษายังใช้คำว่าการบริหารงานบุคคล ในการวิจัยครั้งนี้จึงใช้คำว่าการบริหารงานบุคคล

ทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด คือ คน ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญถ้ามีกำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมแก่หน้าที่การงาน และมีการจัดการที่ดีแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ได้รับ ผลดีและประหยัดทรัพยากรย่อมเป็นการง่ายขึ้น นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมาย ของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2552, หน้า 57) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การหาทางใช้คนที่อยู่ร่วมกันในองค์กรนั้น ๆ ให้ทำงานได้ผลดีที่สุดสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ในขณะเดียวกันก็สามารถทำให้ผู้ร่วมงาน มีความสุขมีความพอใจที่จะให้ความร่วมมือและทำงานร่วมกับผู้บริหารเพื่อให้งานขององค์กร นั้น ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 76) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถ ดำรงตนในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

Flippo (1980, p. 5 อ้างอิงใน ภพกมล มุขศรี, 2556, หน้า 27) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก และการควบคุม ในกระบวนการดูแล การพัฒนา การตอบสนองบุคคลการบูรณาการ การบำรุงรักษา และการ บรรจุบุคคลเพื่อให้บุคคลแต่ละคนได้บรรลุเป้าหมายที่ตนวางไว้เหมาะสมกับเป้าหมายของ องค์การ และเหมาะสมกับเป้าหมายของสังคมเป็น ส่วนรวมด้วย

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับคนในองค์กร แบ่งปันความรู้และทักษะและประสบการณ์ การวางแผน จัดระเบียบ กำกับและควบคุมการดูแล การพัฒนา และการควบคุมในกระบวนการ ดูแล การพัฒนา การตอบสนอง การรักษามูลค่า และการบรรจุแต่งตั้งเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่ผู้ตามตั้งไว้เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กรความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

#### **ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล**

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้  
วิชัย โสสุวรรณจินดา (2551, หน้า 1-2) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ว่ามนุษย์เป็นผู้มีความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์อยู่ในตัวเอง หน้าที่หลักของผู้บริหาร จึงเป็นการนำศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยการสร้าง บรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมให้กำลังใจ และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งกระตุ้นให้มีการเพิ่มพูน ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

การดี อนันต์นาวิ (2552, หน้า 297) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. เพื่อให้การปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลเป็นไปด้วยความรวดเร็ว และถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และจิตสำนึกของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จตามหลักการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมครุปฏิบัติงานให้เต็มตามศักยภาพ โดยปฏิบัติตามระเบียบวินัย จรรยาบรรณวิชาชีพ และมาตรฐานวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงาน ได้ตามมาตรฐานวิชาชีพบรรลุมาตรฐานวิชาชีพ การได้รับการยอมรับและเกียรติยศ มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษา การพัฒนาความมั่นคง และความก้าวหน้าทางวิชาชีพของผู้เรียน

ณรงค์ช วงษ์สุวรรณ (2553, หน้า 8-9) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาตนเอง ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่มีความสุข และมีความก้าวหน้าในการทำงาน สามารถพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่องจนทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จทำให้บุคลากรรักงานรักองค์กรส่งผลให้งานในองค์กรเกิดความมั่นคง และบรรลุเป้าหมาย
2. ช่วยพัฒนาองค์กร เมื่อองค์กรมีระบบการบริหารที่ดีบุคลากรก้าวหน้าประสบความสำเร็จ องค์กรยอมรับเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคงสามารถขยายงานให้กว้างขวางออกไป
3. ช่วยพัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติ บุคคลเป็นระบบสังคมพื้นฐาน ถ้าบุคคลสร้างครอบครัวให้มีความมั่นคง และขยายความมั่นคงไปสู่ระบบชุมชนที่กว้างออกไปจนถึงระดับประเทศชาติ หมายถึง ความเจริญมั่นคงของประเทศชาติเกิดขึ้นด้วย เกิดจากบุคคลในชาติมีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากบุคคลในระบบครอบครัวระบบการทำงานในองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารที่ดีของผู้ที่รับผิดชอบระดับต่าง ๆ

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้องรวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่ รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ

#### **หลักการบริหารงานบุคคล**

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคล ดังนี้

ชุ่มศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2551) ได้กล่าวว่าหลักการบริหารงานบุคคล ได้มีการวิวัฒนาการมาจนถึงปัจจุบัน ได้ประยุกต์เอาความก้าวหน้าทางด้านการบริหารมาประกอบหลักการบริหารงานบุคคลด้วย การบริหารบุคคลแผนใหม่จึงยึดหลักการ 12 ประการ คือ

1. หลักความเสมอภาค คือ ยึดถือการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีความสมบัติตามที่ต้องการในการสมัครเข้าทำงาน โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องฐานะเพศ ศิพ ศาสนา เป็นการเปิดรับสมัครทั่วไป

2. หลักความสามารถ คือ การยึดถือความรู้ความสามารถ ถือความรู้คุณสมบัติเป็นเกณฑ์คัดเลือกคนเข้าทำงาน รวมถึงการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งตามความดีความชอบ

3. หลักแห่งความมั่นคง คือ ถือว่าการปฏิบัติงานเป็นอาชีพมั่นคงถาวร การจะให้ออกจากงานต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานแล้วโดยไม่มีผลตอบแทนที่ดำรงชีวิตได้ตามสมควรแก่อัตภาพ

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง คือ ข้าราชการประจำจะต้องไม่ฝักใฝ่ทางการเมือง มุ่งปฏิบัติงานให้เกิดผลต่อประชาชน ตามนโยบายของรัฐบาล และในการปฏิบัติงานนั้น ข้าราชการประจำมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรืออยู่ใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด ๆ

5. หลักการพัฒนา ได้แก่ พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรโดยจัดให้มีการศึกษา และฝึกอบรม จัดระบบการนิเทศและตรวจตราเพื่อติดตามแนวปฏิบัติที่ดี ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและจัดให้มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นระบบและเป็นธรรม

6. หลักแห่งความเหมาะสม เป็นหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงานโดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถและความถนัดของคน

7. หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลโดยการไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด ถือเป็นแนวปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล มีค่าตอบแทนที่สมน้ำสมเนื้อกับปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำ โดยยึดหลักการจ่ายเงินเท่ากับงาน

8. หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีสวัสดิการต่างๆ ที่เอื้อในการปฏิบัติงาน สามารถอุทิศตนให้กับงานได้เต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะการรักษาสภาพ ความปลอดภัย และการสงเคราะห์ในด้านต่าง ๆ

9. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างจริยธรรม และคุณธรรมทั้งในทางป้องกัน การกระทำผิดและประพฤตินิยมของบุคลากร และการกวาดล้างโทษผู้กระทำผิด

10. หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคน

โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน

11. หลักประสิทธิภาพ ถือว่าการทำงานใดจะต้องทำให้เกิดผลดีที่สุดโดยใช้คน เวลา และค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การจะกระทำเช่นนี้ได้จะต้องมีการวางแผนการประสานงาน การจัดแบ่งหน้าที่รวมทั้งวิธีทำงานที่ดี

12. หลักการศึกษาวิจัย การบริหารบุคคลจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ ระบบบริหารบุคคลที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อจะได้นำวิทยาการก้าวหน้าต่าง ๆ มาใช้ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

Flippo (1966, p. 414 อ้างอิงใน ภาพกมล มุขศรี, 2556, หน้า 33-34) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นในการบริหารงานทุกประเภทและให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการงานบุคคลไว้ 8 ประการ คือ

1. ผู้บริหารกับผูปฏิบัติต้องมีเป้าหมายร่วมกัน
2. ร่วมกันพัฒนานโยบายเกี่ยวกับบุคลากร
3. ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติควรทำความเข้าใจเรื่องสิทธิหน้าที่ตลอดจนสิทธิพิเศษ
4. มีความยุติธรรมและเสมอภาค
5. ยอมรับในความสามารถของบุคคล ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจการแสดงความสามารถ ซึ่ง ยินดีในความก้าวหน้าเป็นกำลังใจในการทำงาน
6. หาหนทางและโอกาสสนับสนุนผู้มีความสามารถได้ทำหน้าที่ผู้นำเพื่อความรู้สึกรักก้าวหน้าในอาชีพ
7. จัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีเพื่อความเข้าใจดีต่อกันสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
8. จัดบริหารที่ดีทุกด้านจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า หลักการบริหารงานบุคคล ถือว่ามีความสำคัญในการบริหารงานในองค์กร โดยผู้บริหารพึงปฏิบัติ ประกอบด้วย หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักแห่งความมั่นคงหลักความเป็นกลางทางการเมือง หลักการพัฒนา หลักแห่งความเหมาะสม หลักความยุติธรรม หลักสวัสดิการ หลักเสริมสร้างหลักมนุษยสัมพันธ์ หลักประสิทธิภาพ และหลักการศึกษาวิจัย สำหรับนำไปใช้ปฏิบัติ ซึ่งหลักการต่าง ๆ อาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ได้ในการทำงานจึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์การ

### ขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานบุคคล

การศึกษาขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานบุคคลได้มีนักวิชาการและนักการศึกษา กำหนดขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 76-77) ได้กล่าวถึง ลักษณะของขอบข่ายและ ภารกิจงานด้านการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
6. การลาทุกประเภท
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
12. การออกจากราชการ
13. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
14. การจัดทำบัญชีรายชื่อและการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครู
19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู
20. การพัฒนาบุคลากร

ธีระ รุญเจริญ (2550) ได้กล่าวถึง ลักษณะของขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้ การวางแผนอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษา การเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหาและ บรรจุแต่งตั้ง การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงสถานภาพ วิชาชีพ เงินเดือนและค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา การลาศึกษาต่อ การประเมินผล การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ การส่งเสริมวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และการรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ การออกจากราชการ และงานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและงานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

ภารดี อนันต์นาวิ (2552) ได้กล่าวถึง ลักษณะของขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ดังนี้ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดแต่งตั้ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2555) กล่าวถึงลักษณะของขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษา จัดให้มีแผนการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ในด้านการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การมอบหมายงาน การส่งเสริมและพัฒนา บุคลากร ให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัยมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ มีระบบการประเมินผล การปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริม ความก้าวหน้าของบุคลากร จากการศึกษาองค์ประกอบ การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยยึดจากหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 6 ด้าน ดังนี้ 1) การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ การพัฒนาบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562, หน้า 3) ได้กล่าวถึง ลักษณะของขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้ วางแผนอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่ง การสรรหาบรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การบำเหน็จความชอบ และทะเบียนประวัติ การพัฒนา ส่งเสริม ยกย่อง เชิดชูเกียรติ และการดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์และการดำเนินคดีของรัฐ

Lunenburg and Ornstein (2000, p. 518 อ้างอิงใน ปัทมา พุทธแสน, 2551, หน้า 23) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 6 ประการ คือ การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดสวัสดิการแก่บุคลากร การประเมินผล การปฏิบัติงาน

จากการศึกษาข้อบ่งชี้และภารกิจในการบริหารงานบุคคลจากนักวิชาการและ  
นักการศึกษาสามารถสรุปผลการสังเคราะห์ข้อบ่งชี้และภารกิจในการบริหารงานบุคคล  
ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ข้อบ่งชี้และภารกิจในการบริหารงานบุคคล

| ข้อบ่งชี้และภารกิจการบริหารงานบุคคล                 | กระทรวงศึกษาธิการ (2550) | ธีระ รุญเจริญ (2550) | ภากรดี อนันต์นารี (2552) | สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ<br>การศึกษา (2555) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา<br>ขั้นพื้นฐาน. (2562) | Lunenburg and Ormstein (2000, อ้างถึงใน<br>ปัทมา พุทผแสน, 2551) | ความถี่ |
|---|--------------------------|----------------------|--------------------------|--|---|---|---------|
| 1. การวางแผนอัตรากำลัง                              | ✓                        | ✓                    | ✓                        | ✓  | ✓   | ✓   | 6       |
| 2. การจัดสรรอัตรากำลัง                              | ✓                        | ✓                    |                          |  |   |   | 2       |
| 3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง                         | ✓                        | ✓                    | ✓                        | ✓  | ✓   | ✓   | 6       |
| 4. การย้าย หรือ เปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น            | ✓                        | ✓                    |                          |  |   |   | 2       |
| 5. การเลื่อนขั้นเงินเดือน                           | ✓                        | ✓                    | ✓                        |  |   |   | 3       |
| 6. การลาทุกประเภท                                   | ✓                        | ✓                    |                          |  |   |   | 2       |
| 7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน                        | ✓                        | ✓                    |                          | ✓  |   | ✓   | 4       |
| 8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ                  | ✓                        | ✓                    | ✓                        |  |   |   | 3       |
| 9. การสั่งพักราชการและการให้ออกจากราชการ<br>ไว้ก่อน | ✓                        |                      |                          |  |   |   | 1       |
| 10. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ                 | ✓                        |                      |                          |  | ✓   |   | 2       |
| 11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์                       | ✓                        | ✓                    |                          |  | ✓   |   | 3       |
| 12. การออกจากราชการ                                 | ✓                        | ✓                    | ✓                        |  |   |   | 3       |
| 13. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ             | ✓                        | ✓                    |                          |  | ✓   |   | 3       |
| 14. การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์         | ✓                        | ✓                    |                          |  |   |   | 2       |
| 15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะ                   | ✓                        | ✓                    |                          | ✓  |   |   | 3       |
| 16. การส่งเสริมและเชิดชูเกียรติ                     | ✓                        | ✓                    |                          |  |   |   | 2       |
| 17. การส่งเสริมมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ           | ✓                        | ✓                    |                          | ✓  |   |   | 3       |
| 18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรม             | ✓                        | ✓                    |                          |  |   |   | 2       |
| 19. การขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ                   | ✓                        |                      |                          |  |   |   | 1       |
| 20. การพัฒนาบุคลากร                                 | ✓                        | ✓                    | ✓                        | ✓  | ✓   | ✓   | 6       |
| 21. การจัดสวัสดิการแก่บุคลากร                       |                          |                      | ✓                        |  |   | ✓   | 3       |

จากตาราง 1 นักวิชาการและนักการศึกษาได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานบุคคลไว้อย่างหลากหลาย ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ขอบข่ายและภารกิจในการบริหารงานบุคคลโดยใช้เกณฑ์ความถี่จากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาดั้งแต่ร้อยละ 60 ขึ้นไป ทำให้ได้ขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานบุคคลเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย จำนวน 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง คิดเป็นร้อยละ 100.00
2. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง คิดเป็นร้อยละ 66.67
3. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 83.33
4. ด้านการพัฒนาบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 100.00

สรุปจากการสังเคราะห์ ขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานบุคคลมีภารกิจที่สำคัญจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง 2) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจขอบข่ายงานการบริหารงานบุคคล จำนวน 4 ด้านเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพสืบต่อไป

จากการสังเคราะห์ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สรุปเป็นด้านหลักของการบริหารงานบุคคลได้ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง 2) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

#### **ด้านการวางแผนอัตรากำลัง**

##### **ความหมายของการวางแผนอัตรากำลัง**

การวางแผนกำลังคนเป็นการคาดคะเนด้านกำลังคนว่า หน่วยงานหรือองค์การต้องใช้คนในการทำงานตามประเภทและลักษณะของงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การนั้น ๆ การคาดหมายกำลังคนดำเนินการโดยการประเมินกำลังคนในปัจจุบัน ตลอดจนการคาดการณ์กำลังคนในอนาคต ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ดังนี้

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2551, หน้า 21) ให้ความหมายว่า การวางแผนอัตรากำลังหมายถึง กระบวนการคาดการณ์ความต้องการบุคลากรขององค์กรเป็นการล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อไร และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร และเมื่อใด

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2555, หน้า 61) ให้ความหมายว่า การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง ระดับการดำเนินงานการวางแผนอัตรากำลังในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มีการรวบรวมข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

เพื่อนำมาวิเคราะห์ และจัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา คำนึงถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานในด้านจำนวนคน เพื่อนำมากำหนดตำแหน่ง และแผนการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

Lunenburg and Ornstein (2008, p. 486 อ้างอิงใน ปัทมา พุทธแสน, 2551) ให้ความหมายการวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง กระบวนการในการกำหนดความต้องการบุคลากรในปัจจุบันและอนาคต ผู้บริหารต้องทำให้มั่นใจว่าความต้องการบุคลากรทำได้ โดยการวิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสามารถใช้ประโยชน์ เชื่อมโยงกับความรู้จักหมาย

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผน อัตรากำลัง หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ล่วงหน้า โดยมีการรวบรวมข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำมาวิเคราะห์ และจัดทำแผนอัตรากำลัง ของด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง คำนึงถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงาน เป็นการเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมในอนาคต เพื่อให้เกิดประโยชน์ ต่อองค์กรสูงสุด

#### **ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนอัตรากำลัง**

นักวิชาการและนักการศึกษา ได้กล่าวถึงขอบข่ายงานการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนอัตรากำลังไว้ ดังนี้

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธ์ (2550) ได้กล่าวถึง การบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนอัตรากำลัง ดังนี้

1. กำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ต้องทราบว่าจะต้องการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและอนาคตเป็นจำนวนเท่าใด มีคุณวุฒิ คุณสมบัติอย่างไร
2. สืบหาและประเมินทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ และที่จะหาได้จากภายนอก (Supply) และพิจารณาว่าหามาได้อย่างไร คาดการณ์ถึงศักยภาพของคนในองค์กรในอนาคต เพื่อหาช่องว่างที่จะหาคนจากแหล่งอื่นมาทดแทน
3. ฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งในปัจจุบัน
4. ใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มากที่สุด พยายามแต่งตั้งคนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่มี ใช้ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์กร และอิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ได้ใช้ความรู้ ความสามารถในตัวให้มากที่สุด
5. กำหนดระเบียบเรื่องจ่ายค่าตอบแทนผลประโยชน์ และการจูงใจ การให้กำลังใจ เพื่อรักษาคณดีให้ทำงานกับองค์กรให้นานที่สุด

สมาน อัครภูมิ (2550) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายและขั้นตอนการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนอัตรากำลัง มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพและปัญหา
2. กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ
3. กำหนดทางเลือก
4. จัดทำแผนตามทางเลือกที่เลือก
5. การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ
6. การกำกับติดตามและประเมินผลแผน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 78) กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนอัตรากำลัง ดังนี้

1. รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้แก่ จำนวนข้าราชการครู จำแนกตามสาขา จำนวนลูกจ้างประจำในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง จำนวนลูกจ้างชั่วคราว และจำนวนพนักงานราชการ
2. วิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง
3. จัดทำแผนอัตรากำลังของด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
4. เสนอแผนอัตรากำลัง โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ขั้นพื้นฐานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 90-91) กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนอัตรากำลัง ดังนี้

1. การพิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์กร
2. การพิจารณาสภาพการณ์ของบุคลากรในปัจจุบัน
3. การคาดการณ์บุคลากร
4. การกำหนดแผนปฏิบัติการ
5. การตรวจสอบและการปรับปรุง

Lunenburg and Ornstein (2008, p. 487 อ้างอิงใน ปัทมา พุทธาน, 2551) กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนอัตรากำลัง ดังนี้

1. การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการในการได้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบงาน เนื้อหาของงานเพื่อกำหนดความต้องการ
2. การคาดการณ์อัตรากำลังคนเป็นการมุ่งเน้นกำลังคนในอนาคต การปรับตัวขององค์กรในอนาคต อันจะเกิดแรงผลักดันภายนอกและภายในองค์กร

### 3. ข้อกำหนดทางกฎหมาย

โดยสรุปจากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนอัตรากำลัง ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูลและประเมินสภาพความต้องการของหน่วยงานหรือองค์การวิเคราะห์ปริมาณงานของหน่วยงานแต่ละฝ่ายว่ามีปริมาณงานมากน้อยเพียงใด จำเป็นต้องใช้จำนวนคนเท่าใด การจัดทำแผนอัตรากำลังของหน่วยงานไว้ล่วงหน้า การกำหนดแผนปฏิบัติการในการบริหารงานบุคคล และกำหนดความรับผิดชอบงานในหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่ายงานให้ชัดเจน

#### ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

##### ความหมายของการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย ย่อมส่งผลดีต่อองค์กร หากกระบวนการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งไม่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างเชื่องช้า นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ดังนี้

บรรยงค์ โตจินดา (2543, หน้า 125) การสรรหา หมายถึง การค้นหาบุคคลต่าง ๆ ที่มีความสามารถในการที่จะมาสมัครงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่ภายในองค์การ หรือคาดว่าจะว่างในอนาคตข้างหน้า เพื่อดำเนินการต่าง ๆ ที่ต้องการ การสรรหาจึงเป็นการดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานได้จัดทำขึ้น เพื่อจะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถมีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่หน่วยงานต้องการให้เข้ามาทำงาน เพื่อช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

พยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 159) ให้ความหมายว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ กระบวนการนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์การ การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ต่อไป

บรรพต วิรุณราช (2552) ให้ความหมายว่า การสรรหา หมายถึง ขั้นตอนการสมัครงานในองค์การ เริ่มจากผู้มีหน้าที่สรรหาและรับแผนอัตรากำลังจากฝ่ายวางแผนอัตรากำลังว่าต้องการให้บุคคลนั้นทำงานในตำแหน่งใด มีกี่คน มีคุณสมบัติอย่างไร อัตราจ้างเท่าไร แล้วค่อยตัดสินใจเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้และมีแรงจูงใจในการสมัครงาน เพื่อให้องค์กรคัดเลือกต่อไป ทั้งนี้ต้องเปิดโอกาสให้คนในองค์การและนอกองค์กรสมัคร

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการที่ดึงดูดบุคลากรที่มีความต้องการที่มีความรู้ความสามารถ ให้เหมาะสมกับ ตำแหน่งงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2552, หน้า 18) ให้ความหมายว่า การบรรจุ หมายถึง การรับบุคคลที่มีได้เป็นข้าราชการเข้ารับราชการ ซึ่งเป็นการทำให้มีสถานภาพเป็นข้าราชการตามกฎหมาย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2552, หน้า 18) ให้ความหมายของการแต่งตั้ง หมายถึง การแต่งตั้งผู้ที่เป็นข้าราชการแล้วให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นการทำให้มีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งนั้น ๆ โดยผ่านการมีส่วนร่วมคณะกรรมการ สถานศึกษา เช่น การแต่งตั้งผู้ได้รับการบรรจุ การแต่งตั้งโยกย้าย การแต่งตั้งผู้ได้เลื่อนระดับ ตำแหน่ง การแต่งตั้งผู้ได้เลื่อนวิทยฐานะ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ การแต่งตั้งให้กลับไป ดำรงตำแหน่งเดิม การแต่งตั้งผู้รักษาการในตำแหน่ง การให้ข้าราชการประจำส่วนราชการ ประจำเขตพื้นที่การศึกษา โดยให้พ้นจากตำแหน่งหน้าที่เดิม (ยังรับเงินเดือนในอัตราเดิม) การให้ข้าราชการพ้นจากตำแหน่งหน้าที่และขาดจากอัตราเงินเดือนในตำแหน่ง เดิมไปรับ เงินเดือนในอัตรากำลังทดแทน

### **ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง**

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหา และบรรจุแต่งตั้งไว้ ดังนี้

อนิวัช แก้วจำนง (2552, หน้า 88-89) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหาร งานบุคคลด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ดังนี้

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

พยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 159-160) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหาร งานบุคคลด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากร
2. ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ
3. การระบุตำแหน่งที่จะรับบุคลากรใหม่

4. การรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน
5. ข้อคิดเห็นของผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ
6. กำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่ตรงกับงาน
7. กำหนดวิธีการสรรหา
8. ความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัครตามคุณสมบัติที่ต้องการกำหนด

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 15-18) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งไว้ ดังนี้

1. การสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถดำเนินการได้โดยการสอบแข่งขันและการคัดเลือก
  2. อำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
    - 2.1 กำหนดสัดส่วนตำแหน่งว่าง
    - 2.2 กำหนดวันเวลาในการสอบแข่งขัน
    - 2.3 กำกับติดตามการดำเนินการสอบแข่งขัน
  3. อำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
    - 3.1 กำหนดกลุ่มวิชา หรือสาขาวิชาเอกที่ใช้ในการสอบแข่งขันตามความจำเป็นและความต้องการของด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
    - 3.2 รวมกลุ่มกันในพื้นที่เขตตรวจราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการให้สถาบันอุดมศึกษาที่เห็นสมควรเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับการออกข้อสอบข้อเขียนแบบปรนัย ภาค ก และ ภาค ข ตามหลักสูตรท้าย หลักเกณฑ์และวิธีการ
    - 3.3 ประกาศการสอบแข่งขันก่อนวันรับสมัคร
    - 3.4 รับสมัครสอบแข่งขัน
    - 3.5 ตรวจสอบเอกสาร คุณสมบัติ และคุณสมบัติของผู้สมัครสอบแข่งขัน
    - 3.6 ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบแข่งขัน วัน เวลา
    - 3.7 ดำเนินการจัดสอบแข่งขัน
    - 3.8 ประกาศรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้
4. เรียกตัวผู้สอบแข่งขันได้มารายงานตัวเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง
  - 4.1 การเรียกตัวครั้งแรกให้ใช้ประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้เป็นการเรียกตัวตามลำดับที่ประกาศผลการสอบแข่งขันไว้
  - 4.2 การเรียกตัวในครั้งต่อ ๆ ไป ให้ทำหนังสือเรียกตัวผู้สอบแข่งขันได้โดยตรงเป็นรายบุคคล

สรุปได้ว่า การสรรหาบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในการค้นหาตลอดจนคัดเลือกบุคคลที่มีได้เป็นข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะที่เหมาะสมให้มีสถานภาพเป็นข้าราชการตามกฎหมายเพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานตามที่องค์กรต้องการในกรณีที่ขาดแคลนบุคลากร มีความโปร่งใสโดยผ่านการมีส่วนร่วมคณะกรรมการสถานศึกษา กระบวนการนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนการคัดเลือก และจะสิ้นสุดกระบวนการเมื่อองค์กรนั้นรับบุคคลนั้น ๆ เข้าเป็นพนักงาน มีการแต่งตั้งให้รับผิดชอบงานฝ่ายต่าง ๆ และจัดทำรายงานการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรไปยังสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษารวมถึงการแต่งตั้งผู้ที่เป็นข้าราชการแล้วให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นการทำให้มีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งนั้น ๆ

### **ด้านการพัฒนาบุคลากร**

#### **ความหมายของการพัฒนาบุคลากร**

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้ สมคิด บางโม (2553, หน้า 170-171) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้นนอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีให้มีกำลังใจรักงานและมีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

มุขมณี มีโชคชูสกุล (2554, หน้า 154) ให้ความหมายว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มทักษะความชำนาญ ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ของแต่ละคนให้ดีขึ้น และเหตุผลสำคัญคือมุ่งพัฒนาแนวความคิดทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปในทางบวกคิดหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น รักในงานอาชีพ กระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่และมีความรักในองค์กร

Beach (1980, p. 59 อ้างอิงใน ปัทมา พุทธแสน, 2551, หน้า 41) ให้ความหมายว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ มีความชำนาญ เพื่อการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรไปในแนวทางที่ต้องการขององค์กรและหน่วยงาน

Lunenburg and Ornstein (2008, p. 518 อ้างอิงใน ปัทมา พุทธแสน, 2551, หน้า 41) ให้ความหมายว่า การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง การฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการปรับปรุงทักษะปัจจุบันของบุคลากร การเตรียมบุคลากรสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นหรือความก้าวหน้าในองค์กร

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ

ทักษะ และวิถีสอนให้สูงขึ้น มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กรโดยมีการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร

### รูปแบบของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเป็นกระบวนการสร้างเสริมบุคลากรให้สามารถนำศักยภาพที่มีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนเจตคติของบุคลากรที่มีผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษามุ่งเน้นที่การพัฒนาครูและบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การนิเทศการสอน การให้คำปรึกษา เป็นต้น

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ได้กล่าวถึง รูปแบบการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย

1. การฝึกอบรม หมายถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีความเข้าใจ มีทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้กลวิธีที่เหมาะสมในการสร้างประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติจริงเพื่อแก้ไขปัญหาหรือเพื่อพัฒนาองค์กร การฝึกอบรมแบ่งได้เป็นการฝึกอบรมอย่างไม่เป็นทางการ การฝึกอบรมแบบนี้จะไม่มีการกำหนดการ เนื้อหาที่แน่นอน มุ่งแก้ปัญหาทางจิตใจ พฤติกรรม และการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ ทักษะเพิ่มขึ้น และลักษณะส่วนบุคคลเพิ่มขึ้น

2. การนิเทศการสอน หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของผู้บริหารกับบุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของครูให้เกิดผลสัมฤทธิ์ให้สูงขึ้นตามที่สถานศึกษาคาดหวังไว้

3. การสัมมนา หมายถึง การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น เพื่อหาข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผลการสัมมนาเป็นเพียงข้อเสนอแนะที่ผู้เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติหรือไม่ก็ได้ ผู้เข้าร่วมการสัมมนาต้องทราบวัตถุประสงค์ของการสัมมนาและมีการเตรียมตัว โดยศึกษาล่วงหน้า รวบรวมประสบการณ์ เตรียมข้อคิดเห็นมาเสนอแลกเปลี่ยนกับผู้ร่วมสัมมนาอื่น

4. การประชุมปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมร่วมกันเป็นกลุ่ม เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทำงานร่วมกันเพื่อฝึกการแก้ปัญหา โดยผู้เข้าประชุมทุกคนมีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติ ผลงานที่ได้จากการปฏิบัติร่วมกันสามารถนำไปใช้ได้

5. การศึกษาดูงาน หมายถึง การให้บุคลากรได้พบเห็นการปฏิบัติงานจริงนอกองค์การ ได้เห็น ได้ยิน ได้ฟัง ได้ซักถาม ได้สัมผัสปรากฏการณ์ใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากที่เคยปฏิบัติอยู่ในองค์การได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ จากหน่วยงานอื่น เปลี่ยนบรรยากาศเป็นการกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากร และการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้จากการศึกษาดูงาน

6. การศึกษาต่อและการศึกษาทางไกล หมายถึง การพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลกระทบยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ต้องใช้เวลาและการลงทุน โดยการให้บุคลากรเข้าศึกษาในสถาบันทางการศึกษาตามหลักสูตรของสถาบันทางการศึกษานั้น ซึ่งทำได้ทั้งการศึกษาที่เน้นในชั้นเรียนหรือการศึกษาทางไกลที่เน้นการใช้สื่อและเทคโนโลยี

อรุณ รักรธรรม (2533, หน้า 127) กล่าวถึง การให้คำปรึกษาว่า เป็นการมุ่งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การให้คำปรึกษาเฉพาะบุคคล วิธีนี้จะทำให้บุคลากรในองค์การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานผ่านการสร้างความเข้าใจในหน้าที่ ความเชื่อ ค่านิยม ความสำคัญของการเสริมแรง และการให้คำปรึกษาเชิงกระบวนการวิธีการนี้จะให้ความสำคัญของกระบวนการมากกว่าเนื้อหาสาระ ใช้การติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ไขการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 1170) กล่าวถึง การสัมมนาว่าเป็นการประชุมรูปแบบหนึ่ง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผลสรุปที่ได้ถือว่าเป็นเพียงข้อเสนอแนะของผู้เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้

ศิริรัตน์ ศิริวรรณ (2557) ได้กล่าวถึง การชี้แนะ (Coaching) เป็นทักษะการสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาวิธีคิดของผู้รับการโค้ชให้ตระหนักถึงความเป็นจริงที่เป็นอยู่ และเห็นถึงเป้าหมายของชีวิตในอนาคต แล้วนำมาสู่การแสวงทางเลือกและการกำหนดวิธีการดำเนินการที่เหมาะสมด้วยตนเอง อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกทั้งด้านพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในทุกด้าน

หอสมุดคุรุสภา (2566, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวถึง การพัฒนาสายอาชีพว่า เป็นการได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และการได้รับเงินเดือนสูงขึ้น กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของชาติได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการเพื่อความก้าวหน้าในเส้นทางวิชาชีพครู คือ การกำหนดให้มีหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาส่งเสริมวิชาชีพครู และการกำหนดวิถียุทธศาสตร์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ได้กำหนดให้ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นตำแหน่งที่มีวิทยฐานะ คือ ครูชำนาญการ ครูชำนาญการพิเศษ ครูเชี่ยวชาญ และครูเชี่ยวชาญพิเศษ

สุเมธ เดียวจิตเรศ (2531) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรทางการสอนมีหลายรูปแบบ สามารถเลือกใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งได้ตามความเหมาะสม กล่าวคือ

1. กิจกรรมที่ครูอาจารย์สามารถทำได้เอง ตามลำดับ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การศึกษาค้นคว้าทางวิชาชีพ การหมุนเวียนตำแหน่ง การค้นคว้า การวิจัย การทดลอง การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ การเข้าสังเกตการณ์การสอน การเข้าร่วมในกิจกรรมชุมชน การเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน การเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การศึกษาต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

2. กิจกรรมที่เป็นหมู่คณะ ได้แก่ การประชุมครู การประชุมปฏิบัติการ การแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินงานตามโครงการ การจัดทำข่าวสารเผยแพร่ การจัดให้ไปศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ การจัดศูนย์วิชาการ การจัดกิจกรรมพิเศษและนิทรรศการ การประเมินผลงานตามแผนและโครงการเป็นระยะ

#### **ขอข่ายการพัฒนาบุคลากร**

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงขอข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือการสำรวจความต้องการพัฒนาบุคลากร เป็นการหาปัญหาขององค์การที่ต้องแก้ไขโดยการพัฒนารัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถทำได้โดยวิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์หงาน และวิเคราะห์บุคลากร

2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร โดยนำผลที่ได้ จากการสำรวจต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนำมาวางแผนดำเนินการโดยกำหนดวัตถุประสงค์ ในการพัฒนาบุคลากรทั้งระดับองค์การระดับหน่วยงานของแต่ละหน่วยงาน และระดับบุคคล กำหนดแผนการพัฒนาบุคลากร กำหนดวิธีการพัฒนา กำหนดงบประมาณ และกำหนดผู้รับผิดชอบ

3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรเป็นการพัฒนาบุคลากรตามแผนที่ได้กำหนดไว้

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นการติดตามประเมินผลการปฏิบัติการพัฒนาก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ และบุคคลนั้นหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเป็นอย่างไร

อนิวัช แก้วจำนง (2552) ได้เสนอขอบข่ายการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. ประเมินความต้องการในการพัฒนา
2. ดำเนินการพัฒนา
  - 2.1 ออกแบบโปรแกรมการพัฒนา
  - 2.2 ทดสอบความเที่ยง
  - 2.3 การจัดให้มีการพัฒนา
3. ประเมินผลการพัฒนา

Lunenburg and Ornstein (2008, pp. 537–539 อ้างอิงใน ปัทมา พุทธแสน, 2551)

กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การสำรวจและการประเมินความต้องการในการพัฒนา เพื่อทราบความต้องการในการพัฒนาว่าครูขาดประสิทธิภาพหรือทักษะการสอนเพื่อจัดโครงการพัฒนาครู การประเมินความต้องการอาจใช้การประเมินวัดความสามารถตามเกณฑ์มาตรฐานหรือการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของสถานศึกษาหรือการสอนหรือการสอบถามครู
2. การตั้งจุดประสงค์การพัฒนา อาจเป็นการให้ความรู้การเปลี่ยน เจตคติ หรือการพัฒนาทักษะ
3. การกำหนดวิธีการพัฒนาตามวัตถุประสงค์
4. การประเมินโปรแกรมการพัฒนา โดยดูจากปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการพัฒนา การเรียนรู้พฤติกรรมและผลการฝึกพัฒนา

โดยสรุปจากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การสำรวจและการประเมินความต้องการในการพัฒนา เพื่อทราบความต้องการในการพัฒนาว่าครูขาดประสิทธิภาพหรือทักษะการสอน และบุคลากรทางการศึกษา การวางแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบตามรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การดูงาน การจัดการประชุมทางวิชาการ และการจัดการสัมมนาและการดำเนินการเลื่อนตำแหน่งเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547

### **ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

#### **ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

นักวิชาการและนักการศึกษา ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้  
 ญักฤษพันธ์ เจริญนันทน์ (2545, หน้า 214) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน

หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic Process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้น เพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนด และรายได้ที่บุคคลได้รับจากองค์การหรือไม่ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคคลในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 103) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งผลงานและลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ผู้บังคับบัญชาจะสังเกต บันทึก และประเมินผลตามมาตรฐานการประเมินที่เป็นระบบและเป็นมาตรฐาน มีผลในทางปฏิบัติและเป็นธรรมกับทุกคน

มุกมณี มีโชคชูสกุล (2554) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลงานตามที่ได้รับมอบหมายว่าได้มาตรฐานหรือตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่

Lunenburg and Omstein (2008, p. 537 อ้างอิงใน ปัทมา พุทธแสน, 2551) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงการประเมินค่าความสำเร็จในลักษณะที่สัมพันธ์กับมาตรฐานและวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินค่าของบุคลากรในแง่ของผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลการประเมินไปใช้พิจารณาเรื่องต่าง ๆ และสามารถนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดโดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกันมีเกณฑ์ การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

### **ขอบข่ายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

นักวิชาการและนักการศึกษา กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2564) ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยให้ข้าราชการครูทำข้อตกลงในการพัฒนางานตามแบบที่ ก.ค.ศ. กำหนด ทุกปีงบประมาณเสนอต่อผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ดังนี้

**องค์ประกอบในการพัฒนางาน** ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1 ข้อตกลงในการพัฒนางานตามมาตรฐานตำแหน่ง**

1. การปฏิบัติงานตามมาตรฐานตำแหน่งและมีภาระงานตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด
2. ผลการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็นด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมสนับสนุน

การจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

**ส่วนที่ 2 ข้อตกลงในการพัฒนางานที่เป็นประเด็นท้าทายในการพัฒนาผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน**

**หลักเกณฑ์ และคุณสมบัติ**

1. ดำรงตำแหน่ง ครู คศ. 1 หรือ ครู คศ. 2 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี
2. มีการพัฒนางานตามข้อตกลง PA ในช่วงเวลา 3 รอบการประเมินและมีผลการประเมินไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 70
3. ไม่ถูกดำเนินการทางวินัยในช่วง 4 ปี

**การประเมินผลการพัฒนาตามข้อตกลง**

1. ผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบ DPA และนำข้อมูลการประเมินในแต่ละรอบของครูเข้าสู่ระบบเป็นประจำทุกรอบการประเมิน
2. มีผลการประเมินของคณะกรรมการแต่ละคนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

**เกณฑ์การประเมินที่ต้องผ่านทั้ง 2 ด้าน**

**ด้านที่ 1 ด้านทักษะการจัดการเรียนรู้และการจัดการชั้นเรียน จะพิจารณาจาก**

1. แผนการจัดการเรียนรู้ที่ตรงตามวิถีสอนที่ตนบันทึกการสอน
2. ไฟล์วิดีโอการสอน
3. ไฟล์วิดีโอ ที่แสดงถึงสภาพปัญหาและแรงบันดาลใจในการจัดการเรียนรู้

**ด้านที่ 2 ด้านผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน จะพิจารณาจาก**

ผลงานหรือผลการปฏิบัติงานของผู้เรียนที่ปรากฏภายหลังการจัดการเรียนรู้และการจัดการชั้นเรียนตามวิดีโอสอนโดยส่งเป็นไฟล์ดิจิทัล ไฟล์ภาพ หรือ PDF

**การนำผลการประเมินผลการพัฒนาตามข้อตกลงไปใช้**

1. ใช้เลื่อนวิทยฐานะ
2. ใช้ประเมินพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน
3. ใช้ดำรงไว้ซึ่งความรู้ตามวิทยฐานะ

วิจัย ไถสุวรรณจินดา (2551, หน้า 102-106) กล่าวถึงขอบข่ายของการประเมินผลการปฏิบัติผลงาน ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการประเมิน
2. เลือกวิธีการประเมินผลที่สอดคล้องกับลักษณะงาน และความต้องการขององค์กร
3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
4. การทำความเข้าใจเกี่ยวกับผู้เกี่ยวข้อง
5. การประเมินผล
6. การวิเคราะห์ผลการประเมิน
7. การนำผลการประเมินไปใช้

เชอร์ โรจนแสง, เสน่ห์ จัญโต และเสนาะ ดิเยาวร์ (2552, หน้า 287-288) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายในการประเมิน การกำหนดนโยบายขององค์การว่าจะทำการประเมินการปฏิบัติงานเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด (โดยทั่วไปควรจัดให้มี 2-3 ครั้งใน 1 ปี) ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์รายละเอียดของงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายของแต่ละงาน การกำหนดเป้าหมายดังกล่าวอาจที่จะทำเองโดยลำพัง หรืออาจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

2. การกำหนดวิธีการมาตรฐาน การกำหนดวิธีการและมาตรฐานที่จะใช้เป็นมาตรฐานที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในงานหนึ่ง ๆ ในขั้นนี้ก็คือการเลือกใช้วิธีการประเมินที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงานจากวิธีการประเมินต่าง ๆ ที่มีใช้อยู่ในการขั้นตอนนี้ควรให้ผู้ บังคับบัญชา หรือผู้ที่将被ประเมินได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาเพื่อสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นด้วย

3. การกำหนดผู้ทำการประเมิน เกิดขึ้นหลังจากที่ระยะเวลา ได้ผ่านพ้นไปจนถึงกำหนดเวลาที่จะทำการประเมินหัวหน้างานหรือผู้บริหารหน่วยต่าง ๆ ซึ่งโดยทั่วไปจะได้รับการกำหนดให้เป็นผู้ทำการประเมินจะประเมินการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้วิธีการและเกณฑ์ตามที่กำหนดในขั้นตอนที่ 2 เพื่อวัดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. การอภิปรายผล นำผลที่ประเมินมาอภิปรายและพิจารณาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ทำการประเมินจะนำผลที่ประเมินได้มาพิจารณาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินว่าได้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบว่าการปฏิบัติงานของตนมีประสิทธิภาพหรือไม่

5. การดำเนินการแก้ไข แยกพิจารณาได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การแก้ไขเหตุเฉพาะหน้า และการแก้ไขปัญหาระยะยาว ในประเด็นแรกอาจเกิดได้จากความลำเอียง และการไม่ได้รับความเป็นธรรม ส่วนประเด็นหลังอาจเป็นปัญหาที่ตัวระบบ และวิธีการซึ่งอาจได้ผลได้ไม่ถูกต้อง

ซึ่งเป็นปัญหาระยะยาวที่อาจเลื่อนการแก้ไขไปได้

ณรงค์ช วงษ์สุวรรณ (2553, หน้า 230) กล่าวถึง ขอบข่ายของการประเมินผลการปฏิบัติผลงาน ดังนี้

1. การกำหนดการวัดพฤติกรรมและเกณฑ์มาตรฐาน
2. วิธีการวัดและการดำเนินการวัด
3. การกำหนดแผนงาน การพัฒนาและปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 106-107) กล่าวถึงขอบข่ายของการประเมินผลการปฏิบัติผลงาน ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมิน ผลการปฏิบัติผลงานให้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้ว่าจะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมินที่จะนำมาใช้

2. กำหนดให้ผู้ทำการประเมิน ดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลข เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

3. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการประเมินผล
4. การนำผลที่ประเมินได้มาถกและพิจารณากับบุคลากร
5. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติผลงาน

Lunenburg and Ornstein (2008 อ้างอิงใน ปัทมา พุทธแสน, 2551) กล่าวถึงขอบข่ายของการประเมินผลการปฏิบัติผลงานว่า เป็นกระบวนการบริหารบุคลากรที่สถานศึกษาจะต้องประเมินบุคลากรทั้งนี้เพื่อการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรและสื่อสารให้บุคลากรได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานการประเมินการปฏิบัติงานของครูเพื่อการพิจารณาความดีความชอบและการขอใบประกอบวิชาชีพ ซึ่งการประเมิน ผลการปฏิบัติผลงาน เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล การตัดสินใจ วินิจฉัยการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์โดยอาศัยความยุติธรรม ความไม่ลำเอียง และอคติของผู้ประเมิน

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ขอบข่ายการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายในการประเมินปฏิบัติงาน การเลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการขององค์กร การกำหนดให้ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลขเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การนำผลที่ประเมินได้มาชี้แจงและพิจารณากับบุคลากร การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติผลงาน สรุปผลและรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ

## บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต

### สภาพทั่วไป

#### ขนาดและที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ตปัจจุบันตั้งอยู่ที่ 4/4 ถนนแม่หลวน ตำบลตลาดใหญ่ อำเภอเมืองภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต 83000

จังหวัดภูเก็ตมีลักษณะเป็นเกาะที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของประเทศไทย มีเกาะบริวาร 32 เกาะ ส่วนกว้างที่สุดของเกาะภูเก็ต เท่ากับ 21.3 กิโลเมตร ส่วนยาวที่สุดของเกาะภูเก็ต เท่ากับ 48.7 กิโลเมตร เฉพาะเกาะภูเก็ตมีพื้นที่ 543.034 ตารางกิโลเมตร ส่วนเกาะบริวาร มีพื้นที่ 27 ตารางกิโลเมตร รวมพื้นที่ทั้งหมด 570.034 ตารางกิโลเมตร หรือ 356,271.25 ไร่

ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกของภาคใต้ในทะเลอันดามัน มหาสมุทรอินเดียระหว่างละติจูดที่ 7 องศา 45 ลิปดาถึง 8 องศา 15 ลิปดาเหนือแล ลองจิจูดที่ 98 องศา 15 ลิปดา ถึง 98 องศา 40 ลิปดาตะวันออก ห่างจากกรุงเทพมหานคร ตามเส้นทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 4 ระยะทาง 867 กิโลเมตร และทางหลวงจังหวัด หมายเลข 402 ระยะทาง 688 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อดังนี้

ทิศเหนือ ติดช่องแคบปากพระจังหวัดพังงา เชื่อมโดยสะพานสารสิน และสะพานเทพกษัตรี

ทิศตะวันออก ติดทะเลเขตจังหวัดพังงา

ทิศใต้ ติดทะเลอันดามัน มหาสมุทรอินเดีย

ทิศตะวันตก ติดทะเลอันดามัน มหาสมุทรอินเดีย

#### ภูมิประเทศ และภูมิอากาศ

จังหวัดภูเก็ตเป็นหมู่เกาะเรียงจากเหนือลงใต้พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นภูเขาประมาณร้อยละ 70 ยอดเขาที่สูงที่สุดคือยอดเขาไม้เท้าสิบสอง สูงจากระดับน้ำทะเลปานกลาง 529 เมตร และ ประมาณร้อยละ 30 เป็นพื้นที่ราบอยู่ทางตอนกลางและทางตะวันออกของเกาะ ชายฝั่งตะวันออกเป็นโคลนและป่าโกงกาง ชายฝั่งตะวันตกเป็นภูเขาและชายหาดที่สวยงาม ตั้งอยู่ในเขตภูมิอากาศแบบร้อนชื้น

ลักษณะภูมิอากาศแบบเขตร้อนชื้นอยู่เขตอิทธิพลของลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ และลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ มีอากาศร้อนชื้นตลอดปี มี 2 ฤดู ประกอบด้วย

ฤดูฝน เริ่มตั้งแต่เดือนเมษายนถึงเดือนพฤศจิกายน

ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่เดือนธันวาคมถึงเดือนมีนาคม

## ประชากร

ประชากรจังหวัดภูเก็ต ณ 31 ตุลาคม 2561 มีจำนวน 409,204 คน เป็นชาย 193,641 คน หญิง 215,563 คน อาศัยอยู่ในอำเภอเมืองภูเก็ตมากที่สุด คือ 246,502 คน รองลงมาคือ อำเภอถลาง จำนวน 104,129 คน และอำเภอกะทู้ จำนวน 58,573 คน (สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง, 2561, สืบออนไลน์)

## เขตพื้นที่บริการด้านการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ตมีภารกิจในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับประชากรวัยเรียนในพื้นที่บริการ 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองภูเก็ต อำเภอกะทู้ และอำเภอถลาง มีจำนวนด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งในสังกัดดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2 แสดงขนาดสถานศึกษาจำแนกรายอำเภอ

| อำเภอ | เล็ก | กลาง | ใหญ่ | ใหญ่พิเศษ | รวม |
|-------|------|------|------|-----------|-----|
| เมือง | 2    | 10   | 5    | 1         | 18  |
| กะทู้ | -    | 4    | -    | -         | 4   |
| ถลาง  | 3    | 22   | 2    | -         | 27  |

## ทิศทางการพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### วิสัยทัศน์ (Vision)

“มุ่งจัดการศึกษาลุ่มมาตรฐานสากล บนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

### พันธกิจ (Mission)

1. จัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนได้รับการเรียนรู้อย่างทั่วถึง ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่สากล
2. ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่สากล โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

### เป้าประสงค์ (Goals)

1. ผู้เรียนทุกคนได้รับการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่สากล

2. ผู้เรียนทุกคนได้เรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และนำไปใช้ใน ชีวิตประจำวัน
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มตาม ศักยภาพ
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มีระบบบริหาร จัดการศึกษามีคุณภาพ โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

### นโยบาย (Policies)

สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ตกำหนดนโยบายแผนพัฒนา การศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563-2565 โดยยึดหลักของการพัฒนาที่ยั่งยืนและ การสร้างความสามารถในการแข่งขันของ ประเทศในอนาคต เป็นแนวทางในการจัดการศึกษา จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 แผนแม่บท ภายใต้อุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) แผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 และมุ่งสู่ Thailand 4.0 ดังนี้

- นโยบายที่ 1 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของมนุษย์และของชาติ
- นโยบายที่ 2 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- นโยบายที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- นโยบายที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา
- นโยบายที่ 5 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- นโยบายที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา

### จุดเน้นการดำเนินงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ตเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในแต่ละระดับการศึกษา ดังนี้

1. ระดับปฐมวัย พัฒนาการครบทุกด้าน
2. ระดับประถมศึกษา อ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น
3. ระดับประถมศึกษาตอนต้น การค้นพบตนเอง
4. ระดับประถมศึกษาตอนปลาย ทักษะพื้นฐานการมีอาชีพ และการมีงานทำ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยในประเทศที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

พนิดา คุณพล และธารินทร์ รัตนานนท์ (2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาสหวิทยาเขตเบญจศิริ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ

ล้านนา มาปลูก (2562) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสหวิทยาเขตสุดถิ่นไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุดถิ่นไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมา คือ ด้านการสร้างบารมี ด้านการส่งเสริมให้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล

พิชิต จรูญกิจพิศาล, ชาญชัย อินทรประวัติ และไพศาล หวังพานิช (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

จิตติสรภาพ ใจอารีย์ (2564) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายดอยสันติศิริ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก

สุภารัตน์ ชนะสงคราม (2563) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็ก กลุ่มสถานศึกษาบ้านดุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษาขนาดเล็ก กลุ่มสถานศึกษาบ้านดุงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน เรียงอันดับค่าเฉลี่ยตามลำดับ ดังนี้ 1) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

นายยา ทับยาง และพรศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2562) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างบารมี 2) การปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน การปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ การตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้เรียน การมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพการร่วมมือกับผู้อื่นในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง อย่างสร้างสรรค์ การสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ การแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ การพัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผล การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่จะเกิดแก่ผู้เรียน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของครู

ภูริตา เพ็ญวิทยา (2561) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับการบริหารงานวิชาการของ

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง กับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า โดยภาพรวม และรายด้านมีความสัมพันธ์ในทางบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พรรณพิไล พลเยี่ยม (2561) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา กับการมีส่วนร่วมของครูสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการมีส่วนร่วมของครูสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการมีส่วนร่วมของครูสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

งานวิจัยในประเทศที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

ชัยสิทธิพงศ์ จันดาวัลย์ (2564) ได้ศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ประถมศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาประถมศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ คือ ด้านการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการวางแผนงานบุคคล ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน และ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล

เกศินี หมีทอง (2565) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร ดังนี้ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ครูที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนในขนาดด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม

และรายด้านไม่แตกต่างกัน

วุฒิกัทร มัชยม และพงษ์ศักดิ์ รวมชมรัตน์ (2562) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจด้านการกระตุ้นทางปัญญาด้านการสร้างบารมีด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ 2) การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านการพัฒนาบุคลากรด้านการธำรงรักษาบุคลากร ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวางแผนบุคลากร

วิไลลักษณ์ สีดา (2562) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชยมศึกษา เขต 21 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุสติ จิรนากุล (2562) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ 2) ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการออกจากราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการเสริมสร้าง

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดย ภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

### งานวิจัยต่างประเทศ

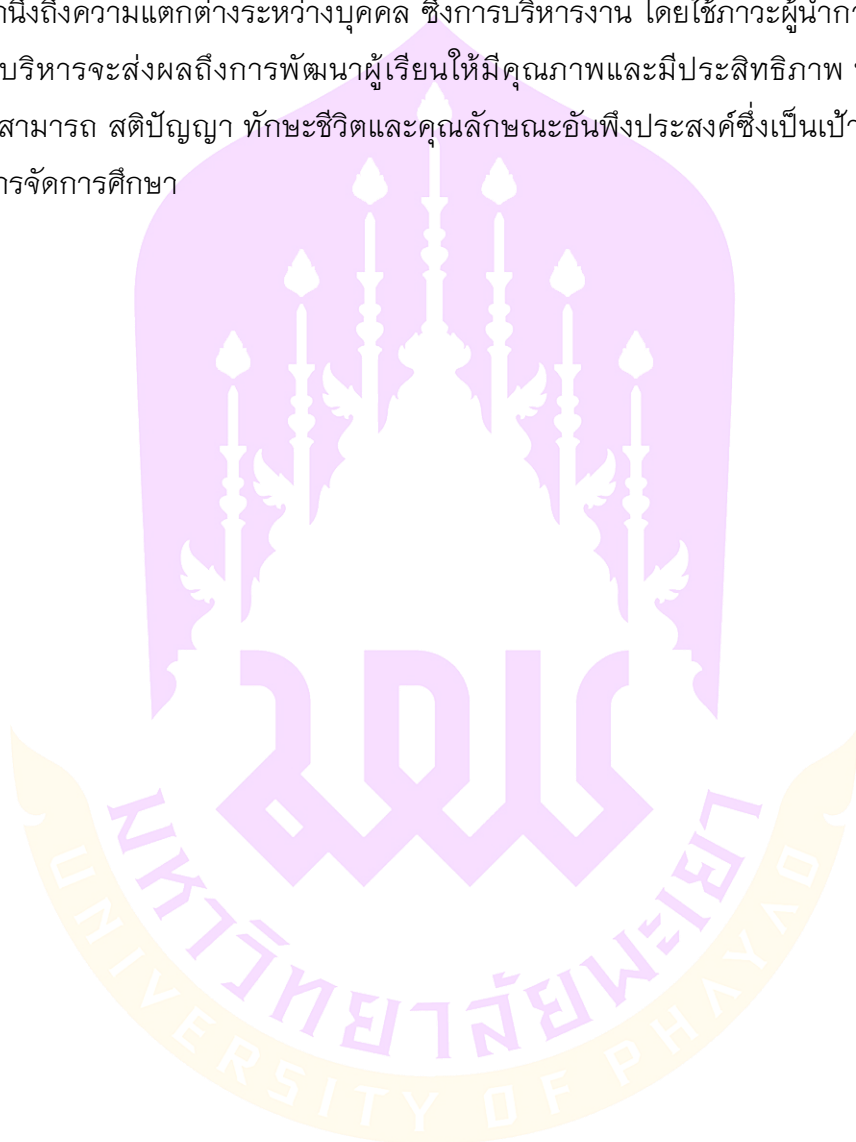
Wheelehan (2000) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จโดยการศึกษาค้นคว้าจากประสิทธิผลของอาจารย์ใหญ่ พบว่า ครูที่รับรู้ ว่า อาจารย์ใหญ่แสดงลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถทำงานในตำแหน่ง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Anderson (2001) Anderson (2001) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของ สถานศึกษาประถมศึกษาสู่การศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยเริ่มจากระดับบนสู่ระดับล่าง ผลการวิจัย สรุปได้ว่า หลักเบื้องต้นที่สำคัญของผลสำเร็จของสถานศึกษารวมถึงวัฒนธรรม สถานศึกษา ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการศึกษาชุมชน และภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับ การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Lynn (1995) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตามการรับรู้ของผู้อำนวยการโรงเรียนและอาจารย์ใหญ่ในรัฐ แคลิฟอร์เนีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการการรับรู้ของผู้อำนวยการโรงเรียนและอาจารย์ใหญ่ จากโรงเรียนต่าง ๆ ในบทบาทของของผู้บริหารฝ่ายบริหารงานบุคคลของโรงเรียนโดยใช้ แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัย ผลวิจัยพบว่า ภาระงานของผู้บริหารคือ ต้องมีการสร้างแรงบันดาลใจมีการพัฒนาและการดูแลรักษาพนักงาน ส่วนความคาดหวังในตัวผู้บริหารฝ่ายการ บริหารงานบุคคล ไม่ขึ้นอยู่กับขนาดพื้นที่ นอกจากนี้ยังมีความเห็นที่แตกต่างกันในเรื่อง คุณสมบัติ ของผู้บริหารในโรงเรียนใหญ่ ต้องการได้ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการ บริหารระดับท้องถิ่นมาก่อนและผู้บริหารท้องถิ่นสามารถทำหน้าที่แทนผู้บริหารจากส่วนกลาง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้บริหาร ที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการบริหารงานบุคคล เป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของ ผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคลตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาบรรจุ แต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถ ปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้อย่างเต็มความสามารถ โดยผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทั้ง 4 ด้าน ผู้บริหารมีพฤติกรรมการวางตนเป็นตัวอย่างที่มีการยอมรับ ศรัทธาของบุคลากร มีการกระตุ้น ชักจูง สร้างแรงจูงใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีการทุ่มเทสติปัญญา ความสามารถ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในด้านการจัดการเรียนการสอนดำเนินการ ส่งเสริมสนับสนุนสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรในโรงเรียนใช้สติปัญญาความสามารถ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งการบริหารงาน โดยใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารจะส่งผลถึงการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ สติปัญญา ทักษะชีวิตและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญ ของการจัดการศึกษา



## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

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

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต ปีการศึกษา 2565 จำนวน 49 สถานศึกษา จำนวนทั้งหมด 856 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 พฤษภาคม 2565)

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต จำนวน 265 คน โดยมีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยการใช้สูตรของทาโรยามาเน่ (ทานินทร์ ศิลป์จารุ, 2548, หน้า 45-46) และสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดสถานศึกษา เป็นครูผู้สอนสังกัดสถานศึกษาขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ จำนวน 90 คน สถานศึกษาขนาดกลางจำนวน 164 คน และสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 11 คน รวม 265 คน ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

| ขนาดสถานศึกษา | จำนวนสถานศึกษา | ประชากร    | กลุ่มตัวอย่าง |
|---------------|----------------|------------|---------------|
| ใหญ่พิเศษ     | 1              | 83         | 26            |
| ใหญ่          | 5              | 205        | 64            |
| กลาง          | 36             | 530        | 164           |
| เล็ก          | 7              | 38         | 11            |
| <b>รวม</b>    | <b>49</b>      | <b>856</b> | <b>265</b>    |

ที่มา: กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีฯ และกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา, 2565

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามตัวแปรสำคัญ 2 ตัวแปร คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต และการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบวัด ดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990 อ้างอิงใน สุภัญญา แซ่มซ้อย, 2560, หน้า 255-257) และการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามมาตรฐานค่าเป็นข้อความประกอบมาตรา 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุดถึงน้อยที่สุด

3. นำข้อมูลจากข้อ 1 และข้อ 2 มาสร้างเป็นแบบสอบถามในแต่ละตัวแปร เมื่อได้แบบสอบถามตัวแปรที่มีคุณภาพดีแล้วมาจัดรวมเป็นแบบสอบถาม 1 ชุด ประกอบด้วย 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษาอายุงาน ขนาดของสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต ใน 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึง

ความเป็นปัจเจกบุคคล

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท ใน 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (5 Rating Scale Questionnaires) ของลิเคิร์ต (Likert)

4. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และพิจารณาความเหมาะสมของสำนวนภาษาที่ใช้สื่อความหมาย เป็นการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ให้คะแนน 0 ถ้าผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ให้คะแนน -1 ถ้าผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

นำค่าคะแนนของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อคำถามมาคำนวณเพื่อหาดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC) ของคำถามแต่ละข้อ ได้ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC) เท่ากับ 0.67-1

5. ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปทดลองใช้ (Try Out)

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ทที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ 0.92

7. นำแบบสอบถามที่ได้ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง

8. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขสมบูรณ์แล้ว นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

#### ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท ใน 4 ด้าน และแบบสอบถามการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาภูเก็ต 4 ด้าน โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา อายุงาน ขนาดของสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ตตามการรับรู้ของครูผู้สอนใน 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) โดยลักษณะเป็นแบบสอบถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert) กำหนดค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ผู้บริหารมีการแสดงออกหรือปฏิบัติตามข้อความนั้นมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้บริหารมีการแสดงออกหรือปฏิบัติตามข้อความนั้นมาก

3 หมายถึง ผู้บริหารมีการแสดงออกหรือปฏิบัติตามข้อความนั้นปานกลาง

2 หมายถึง ผู้บริหารมีการแสดงออกหรือปฏิบัติตามข้อความนั้นน้อย

1 หมายถึง ผู้บริหารมีการแสดงออกหรือปฏิบัติตามข้อความนั้นน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ตตามการรับรู้ของครูผู้สอนใน 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน อัตราค่าจ้าง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงานบุคลากร โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert) ผู้วิจัยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง มีการบริหารตามข้อความนั้นมากที่สุด

4 หมายถึง มีการบริหารตามข้อความนั้นมาก

3 หมายถึง มีการบริหารตามข้อความนั้นปานกลาง

2 หมายถึง มีการบริหารตามข้อความนั้นน้อย

1 หมายถึง มีการบริหารตามข้อความนั้นน้อยที่สุด

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขออนุญาตเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จากวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. เมื่อได้หนังสือจากวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา จึงนำหนังสือเพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภูเก็ต เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลตอบแบบสอบถาม

3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง และแบบออนไลน์ โดยการใช้ Google form เก็บข้อมูลได้จำนวน 321 ชุด ผู้วิจัยคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่ตอบกลับมาอย่างสมบูรณ์ที่สุด และเป็นไปตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด รวมทั้งสิ้น 265 ชุด คิดเป็นร้อยละร้อยละ 100

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจความสมบูรณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูป SPSS (Statistics Package for Social Sciences) ตามขั้นตอน ดังนี้

1. แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถิติพื้นฐานการแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2. แบบสอบถามตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภูเก็ต โดยการหาค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย โดยใช้เกณฑ์ของบุญชม ศรีสะอาด (2553)

4.51–5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากที่สุด

3.51–4.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก

2.51–3.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง

1.51–2.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย

1.00–1.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อยที่สุด

3. แบบสอบถามตอนที่ 3 การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภูเก็ต โดยการหาค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย โดยใช้เกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2553)

4.51–5.00 หมายถึง มีการบริหารในระดับมากที่สุด

3.51–4.50 หมายถึง มีการบริหารในระดับมาก

2.51–3.50 หมายถึง มีการบริหารในระดับปานกลาง

1.51–2.50 หมายถึง มีการบริหารในระดับน้อย

1.00– 1.50 หมายถึง มีการบริหารในระดับน้อยที่สุด

4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และตัวแปรการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 และเป็น การทดสอบสมมติฐานใช้การวิเคราะห์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายความสัมพันธ์ ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยใช้เกณฑ์ของพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540)

ค่าความสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.81–1.00 หมายความว่า มีความสัมพันธ์สูง

ค่าความสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.61–0.80 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง

ค่าความสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.41–0.60 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ปานกลาง

ค่าความสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.21–0.40 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ

ค่าความสัมพันธ์ต่ำกว่า 0.00–0.21 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ต่ำ

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)
2. ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค

#### สถิติพื้นฐาน (Descriptive Statistic)

1. ความถี่ (Frequency)
2. ค่าร้อยละ (Percentage)
3. ค่าเฉลี่ย (Mean)
4. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

#### สถิติอ้างอิง (Inferential Statistics)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

|                |     |   |
|----------------|-----|---|
| n              | แทน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง                                    |
| M              | แทน | ค่าเฉลี่ย   |
| SD             | แทน | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน                               |
| r              | แทน | สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์                                |
| p              | แทน | ค่าความน่าจะเป็นที่มีความเชื่อมั่นร้อยละ 95           |
| *              | แทน | ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05                      |
| **             | แทน | ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01                      |
| X              | แทน | ภาพรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา |
| X <sub>1</sub> | แทน | ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์                      |
| X <sub>2</sub> | แทน | ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ                               |
| X <sub>3</sub> | แทน | ด้านการกระตุ้นทางปัญญา                                |
| X <sub>4</sub> | แทน | ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล                    |
| Y              | แทน | ภาพรวมของการบริหารงานบุคคล                            |
| Y <sub>1</sub> | แทน | ด้านการวางแผนอัตรากำลัง                               |
| Y <sub>2</sub> | แทน | ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง                          |
| Y <sub>3</sub> | แทน | ด้านการพัฒนาบุคลากร                                   |
| Y <sub>4</sub> | แทน | ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร                  |

### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 4 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์โดยใช้ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ สถิติค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ ระดับการศึกษา อายุงาน และขนาดของสถานศึกษา วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาร้อยละ (Percentage) ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อมูล               | จำนวนคน    | ร้อยละ        |
|----------------------|------------|---------------|
| <b>เพศ</b>           |            |               |
| 1. ชาย               | 39         | 14.72         |
| 2. หญิง              | 226        | 85.28         |
| <b>รวม</b>           | <b>265</b> | <b>100.00</b> |
| <b>ระดับการศึกษา</b> |            |               |
| 1. ปริญญาตรี         | 173        | 65.28         |
| 2. สูงกว่าปริญญาตรี  | 92         | 34.72         |
| <b>รวม</b>           | <b>265</b> | <b>100.00</b> |
| <b>อายุงาน</b>       |            |               |
| 1. 1-5 ปี            | 84         | 31.70         |
| 2. 6-10 ปี           | 113        | 42.64         |
| 3. 11-15 ปี          | 44         | 16.60         |

| ข้อมูล          | จำนวนคน    | ร้อยละ        |
|-----------------|------------|---------------|
| 4. 16 ปี ขึ้นไป | 24         | 09.06         |
| <b>รวม</b>      | <b>265</b> | <b>100.00</b> |

#### ตาราง 4 (ต่อ)

| ข้อมูล                    | จำนวนคน    | ร้อยละ        |
|---------------------------|------------|---------------|
| <b>ขนาดของสถานศึกษา</b>   |            |               |
| 1. สถานศึกษาขนาดเล็ก      | 11         | 04.15         |
| 2. สถานศึกษาขนาดกลาง      | 164        | 61.89         |
| 3. สถานศึกษาขนาดใหญ่      | 64         | 24.15         |
| 4. สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ | 26         | 09.81         |
| <b>รวม</b>                | <b>265</b> | <b>100.00</b> |

จากตาราง 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิง จำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 85.28 และเป็นชาย จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 14.72 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 173 คนคิดเป็นร้อยละ 65.28 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 55.72 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงาน 6-10 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 42.64 รองลงมาคือ มีอายุงาน 1-5 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 31.70 มีอายุงาน 11 - 15 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 16.60 และมีอายุงาน 16 ปี ขึ้นไป จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 9.60 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 61.89 รองลงมาคือ อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 24.15 อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 9.81 และอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 11 คน คิดเป็น ร้อยละ 4.15 ตามลำดับ

#### ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี

ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ระดับ และลำดับ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ในภาพรวมและรายด้าน

| รายการ                             | M           | SD          | ระดับ      | ลำดับ |
|------------------------------------|-------------|-------------|------------|-------|
| ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์   | 4.07        | 0.72        | มาก        | 4     |
| ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ            | 4.17        | 0.69        | มาก        | 1     |
| ด้านการกระตุ้นทางปัญญา             | 4.12        | 0.67        | มาก        | 3     |
| ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | 4.13        | 0.72        | มาก        | 2     |
| <b>รวม</b>                         | <b>4.12</b> | <b>0.66</b> | <b>มาก</b> |       |

หมายเหตุ: n=265

จากตาราง 5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ในภาพรวมพบว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก (M=4.12, SD=0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.07-4.17 เรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (M=4.17, SD=0.69) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (M=4.13, SD=0.72) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (M=4.12, SD=0.67) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (M=4.07, SD=0.72) ตามลำดับ

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

| รายการ   | M    | SD   | ระดับ |
|--|------|------|-------|
| 1. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเกิดความภาคภูมิใจและพรหมใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน      | 4.02 | 0.89 | มาก   |
| 2. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นทีนายกอง เคาะพนักถือศรัทธา และไว้วางใจแก่ครู          | 4.00 | 0.91 | มาก   |
| 3. ผู้บริหารมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และไปยังผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน | 4.07 | 0.81 | มาก   |

ตาราง 6 (ต่อ)

| รายการ   | M           | SD          | ระดับ      |
|--|-------------|-------------|------------|
| 4. ผู้บริหารนำแนวคิด วิธีการ ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง | 4.07        | 0.75        | มาก        |
| 5. ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม มีความมุ่งมั่น เสียสละในการปฏิบัติงาน  | 4.16        | 0.80        | มาก        |
| 6. ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์  | 4.07        | 1.10        | มาก        |
| 7. ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู  | 4.07        | 0.92        | มาก        |
| 8. ผู้บริหารแสดงออกให้เห็นถึงการอุทิศตนเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน  | 4.11        | 0.75        | มาก        |
| <b>รวม</b>   | <b>4.07</b> | <b>0.72</b> | <b>มาก</b> |

หมายเหตุ: n=265

จากตาราง 6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (M=4.07, SD=0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม มีความมุ่งมั่น เสียสละในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (M=4.16, SD=0.80) รองลงมาคือผู้บริหารแสดงออกให้เห็นถึงการอุทิศตนเพื่อบรรลุเป้าหมายของงานมีค่าเฉลี่ย (M=4.11, SD=0.75) และผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจแก่ครู มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (M=4.00, SD=0.91)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

| รายการ  | M    | SD   | ระดับ |
|---|------|------|-------|
| 1. ผู้บริหารมีทักษะในการพูดจูงใจ โน้มน้าวให้ครูปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย | 4.13 | 0.79 | มาก   |
| 2. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูกระตือรือร้น ตระหนักถึงคุณค่าของการปฏิบัติงาน          | 4.31 | 0.67 | มาก   |

ตาราง 7 (ต่อ)

| รายการ  | M           | SD          | ระดับ      |
|---|-------------|-------------|------------|
| 3. ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นและให้กำลังใจในการทำงาน<br>ของครู                    | 4.11        | 0.94        | มาก        |
| 4. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครู ตระหนักถึงคุณค่าของทีมงาน                              | 4.16        | 0.90        | มาก        |
| 5. ผู้บริหารจูงใจให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา                             | 4.09        | 0.82        | มาก        |
| 6. ผู้บริหารทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจรู้สึกวาตนเองมี<br>คุณค่า                    | 4.16        | 0.80        | มาก        |
| 7. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการ<br>ปฏิบัติงาน                 | 4.22        | 0.82        | มาก        |
| 8. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครู รู้จักจัดการกับปัญหาและ<br>อุปสรรคในการทำงานของตนเองได้ | 4.16        | 0.80        | มาก        |
| <b>รวม</b>  | <b>4.17</b> | <b>0.69</b> | <b>มาก</b> |

หมายเหตุ: n=265

จากตาราง 7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากฎเก็ด ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (M=4.17, SD=0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูกระตือรือร้น ตระหนักถึงคุณค่าของการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (M=4.31, SD=0.67) รองลงมาคือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย (M=4.22, SD=0.82) และ ผู้บริหารจูงใจให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (M=4.09, SD=0.82)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภูเก็ต ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

| รายการ  | M           | SD          | ระดับ      |
|---|-------------|-------------|------------|
| 1. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน                          | 4.13        | 0.82        | มาก        |
| 2. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูกิจหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ใน การปฏิบัติงาน     | 4.11        | 0.78        | มาก        |
| 3. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครู ฝึกแก้ปัญหาด้วยตนเอง                                 | 4.33        | 0.74        | มาก        |
| 4. ผู้บริหาร ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของงาน                    | 4.16        | 0.71        | มาก        |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้น ครูตระหนักถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของหน่วยงาน               | 4.04        | 0.74        | มาก        |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีที่หลากหลาย เพื่อนำไปสู่ การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของครู | 3.96        | 0.80        | มาก        |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูรู้สึกว่ สามารถเสนอความคิดเห็นได้อย่างสร้างสรรค์           | 4.07        | 0.89        | มาก        |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ ครูมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ                 | 4.13        | 0.82        | มาก        |
| <b>รวม</b>  | <b>4.12</b> | <b>0.67</b> | <b>มาก</b> |

หมายเหตุ: n=265

จากตาราง 8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก (M=4.12, SD=0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูฝึกแก้ปัญหาด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (M=4.33, SD=0.74) รองลงมาคือ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของงาน มีค่าเฉลี่ย (M=4.16, SD=0.71) และผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีที่หลากหลาย เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของครู มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (M=3.96, SD=0.80)

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภูเก็ตด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

| รายการ  | M           | SD          | ระดับ      |
|---|-------------|-------------|------------|
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาดูแลเอาใจใส่ ครูเป็นรายบุคคล โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล                | 3.96        | 0.88        | มาก        |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูแต่ละคนพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ                              | 4.20        | 0.79        | มาก        |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามผลการปฏิบัติงานของครูเป็นรายบุคคลอยู่เสมอ                           | 4.29        | 0.73        | มาก        |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล          | 4.22        | 0.77        | มาก        |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ต่อครู ทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันด้วยความจริงใจและยุติธรรม | 4.13        | 0.82        | มาก        |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านครอบครัวของครู  | 4.11        | 0.89        | มาก        |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูเขามาพูดคุยปรึกษาหารือด้วยความเป็นกันเอง                        | 4.18        | 0.86        | มาก        |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษายินดีให้คำปรึกษาแม้จะเป็นปัญหาส่วนตัวของครู                                    | 3.98        | 0.99        | มาก        |
| <b>รวม</b>  | <b>4.13</b> | <b>0.72</b> | <b>มาก</b> |

หมายเหตุ: n=265

จากตาราง 9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากภูเก็ต ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก (M=4.13, SD=0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามผลการปฏิบัติงานของครูเป็นรายบุคคลอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (M=4.29, SD=0.73) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล (M=4.22, SD=0.77) และผู้บริหารสถานศึกษาดูแลเอาใจใส่ครูเป็นรายบุคคล โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (M=3.96, SD=0.88)

### ตอนที่ 3 ผลการศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ สถิติค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ดังตาราง 10

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ระดับและลำดับของการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท ในภาพรวมและรายด้าน

| รายการ                               | M           | SD          | ระดับ      | ลำดับ |
|--------------------------------------|-------------|-------------|------------|-------|
| ด้านการวางแผนอัตรากำลัง              | 4.18        | 0.73        | มาก        | 4     |
| ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง         | 4.30        | 0.61        | มาก        | 1     |
| ด้านการพัฒนาบุคลากร                  | 4.28        | 0.70        | มาก        | 2     |
| ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร | 4.23        | 0.64        | มาก        | 3     |
| <b>รวม</b>                           | <b>4.25</b> | <b>0.64</b> | <b>มาก</b> |       |

หมายเหตุ: n=265

จากตาราง 10 การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ทในภาพรวม พบว่าการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก (M=4.25, SD=0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.18-4.30 เรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (M=4.30, SD=0.61) ด้านการพัฒนาบุคลากร (M=4.28, SD=0.70) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร (M=4.23, SD=0.64) และด้านการวางแผนอัตรากำลัง (M=4.18, SD=0.73) ตามลำดับ

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับ ของการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท ด้านการวางแผนอัตรากำลัง

| รายการ   | M           | SD          | ระดับ      |
|--|-------------|-------------|------------|
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ภารกิจ และประเมินสภาพความต้องการกำลังคนของสถานศึกษา                                       | 4.18        | 0.75        | มาก        |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนอัตรากำลัง ครูของสถานศึกษาและนำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | 4.16        | 0.85        | มาก        |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนกำหนดตำแหน่ง                              | 4.13        | 0.89        | มาก        |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดอัตรากำลังของบุคลากรตามภารกิจของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมครบถ้วน                               | 4.16        | 0.74        | มาก        |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการขอกำหนด ตำแหน่งเพิ่มจากเดิมไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อมีการขาดแคลนบุคลากร                 | 4.11        | 0.80        | มาก        |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำภาระงาน สำหรับครู   | 4.16        | 0.85        | มาก        |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน   | 4.31        | 0.79        | มาก        |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ   | 3.24        | 0.80        | มาก        |
| <b>รวม</b>   | <b>4.18</b> | <b>0.73</b> | <b>มาก</b> |

หมายเหตุ: n=265

จากตาราง 11 การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท ด้านการวางแผนอัตรากำลัง โดยรวมอยู่ในระดับมาก (M=4.18, SD=0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (M=4.31, SD=0.79) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ภารกิจ และประเมินสภาพความต้องการกำลังคนของสถานศึกษา (M=4.18, SD=0.75) และผู้บริหารสถานศึกษามีการนำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (M=3.24, SD=0.80)

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับ ของการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

| รายการ  | M           | SD          | ระดับ      |
|---|-------------|-------------|------------|
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายในการสรรหาบุคลากรโดยใช้งบประมาณของสถานศึกษาในกรณีที่ขาดแคลนบุคลากร   | 4.09        | 0.90        | มาก        |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนในดำเนินการสรรหา คัดเลือกบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานในสถานศึกษาตามความต้องการของสถานศึกษา | 4.22        | 0.80        | มาก        |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจ้าง ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด   | 4.27        | 0.78        | มาก        |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งครูให้รับผิดชอบงานฝ่ายต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับความถนัดและความรู้ความสามารถ                                      | 4.20        | 0.76        | มาก        |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำรายงานการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเป็นระบบ                                      | 4.44        | 0.59        | มาก        |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูโอน/ย้ายไปยังสถานศึกษาที่ต้องการ  | 4.44        | 0.62        | มาก        |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามกลุ่มงาน/ฝ่ายงานอาศัยหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร                                     | 4.36        | 0.74        | มาก        |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาคัดเลือกบุคลากรอย่างโปร่งใส  | 4.36        | 0.71        | มาก        |
| <b>รวม</b>  | <b>4.30</b> | <b>0.61</b> | <b>มาก</b> |

หมายเหตุ: n=265

จากตาราง 12 การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $M=4.30$ ,  $SD=0.61$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำรายงานการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเป็นระบบสูงสุด ( $M=4.44$ ,  $SD=0.59$ ) และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ครูในการโอน/ย้ายไปยังสถานศึกษาที่ต้องการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $M=4.44$ ,  $SD=0.62$ ) และผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายในการสรรหาบุคลากรโดยใช้งบประมาณหรือรายได้ของสถานศึกษาในกรณีที่ขาดแคลนบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $M=4.09$ ,  $SD=0.92$ )

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับ ของการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต ด้านการพัฒนาบุคลากร

| รายการ  | M           | SD          | ระดับ      |
|---|-------------|-------------|------------|
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการปฐมนิเทศครูบรรจุใหม่  | 4.13        | 0.84        | มาก        |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดครูให้เป็นวิทยากร ให้คำปรึกษา คำแนะนำต่าง ๆ แก่ครูบรรจุใหม่                           | 4.29        | 0.76        | มาก        |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสำรวจและรวบรวมข้อมูล การขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะของบุคลากรตามวันเวลาที่กำหนด        | 4.33        | 0.74        | มาก        |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง เพื่อกำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากร             | 4.29        | 0.79        | มาก        |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาโอกาสให้บุคลากรได้เข้ารับการประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน                        | 4.40        | 0.84        | มาก        |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นหรือจูงใจให้ครูและบุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการ พัฒนาตนเอง                | 4.29        | 0.79        | มาก        |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและพัฒนางาน | 4.40        | 0.84        | มาก        |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร   | 4.11        | 0.80        | มาก        |
| <b>รวม</b>  | <b>4.28</b> | <b>0.70</b> | <b>มาก</b> |

หมายเหตุ: n=265

จากตาราง 13 การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก (M=4.28, SD=0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาโอกาสให้บุคลากรได้เข้ารับการประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน (M=4.40, SD=0.84) และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและพัฒนางาน (M=4.40, SD=0.84) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (M=4.11, SD=0.80)

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับ ของการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

| รายการ   | M           | SD          | ระดับ      |
|--|-------------|-------------|------------|
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานสอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย | 4.29        | 0.79        | มาก        |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน             | 4.24        | 0.88        | มาก        |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินการ ปฏิบัติงานของบุคลากร                                | 4.33        | 0.74        | มาก        |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพิจารณาความดีความชอบอย่างโปร่งใส และยุติธรรม                                     | 4.18        | 0.91        | มาก        |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงาน       | 4.29        | 0.79        | มาก        |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของ บุคลากรไปปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงานของบุคลากร    | 4.07        | 0.84        | มาก        |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำผลการปฏิบัติงานมาพิจารณาให้ความ ดี ความชอบ                                     | 4.18        | 0.78        | มาก        |
| 8. บุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจและยอมรับในผลการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน                                  | 4.22        | 0.85        | มาก        |
| <b>รวม</b>   | <b>4.23</b> | <b>0.64</b> | <b>มาก</b> |

หมายเหตุ: n=265

จากตาราง 14 การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภูเก็ต ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $M=4.23$ ,  $SD=0.64$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $M=4.33$ ,  $SD=0.74$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผู้บริหารสถานศึกษา มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไปปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงานของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $M=4.07$ ,  $SD=0.84$ )

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุตรดิตถ์ ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ดังตาราง 15

ตาราง 15 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนโดยภาพรวม สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์

| ตัวแปร         | Y      | X      | X <sub>1</sub> | X <sub>2</sub> | X <sub>3</sub> | X <sub>4</sub> |
|----------------|--------|--------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Y              | 1.000  | .804*  | .676**         | .815**         | .785**         | .785**         |
| Y <sub>1</sub> | .928** | .720** | .599**         | .720**         | .711**         | .710**         |
| Y <sub>2</sub> | .906** | .770** | .647**         | .751**         | .765**         | .763**         |
| Y <sub>3</sub> | .937** | .756** | .658**         | .790**         | .703**         | .722**         |
| Y <sub>4</sub> | .941** | .747** | .610**         | .766**         | .742**         | .725**         |
| X              |        | 1.000  | .933**         | .956**         | .942**         | .969**         |
| X <sub>1</sub> |        |        | 1.000          | .864**         | .828**         | .847**         |
| X <sub>2</sub> |        |        |                | 1.000          | .844**         | .922**         |
| X <sub>3</sub> |        |        |                |                | 1.000          | .911**         |
| X <sub>4</sub> |        |        |                |                |                | 1.000          |

หมายเหตุ: n=265

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 15 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ โดยภาพรวม พบว่า ภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการ บริหารงานบุคคลของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r=.804$ )

ตาราง 16 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเป็นรายด้าน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง                                 | การบริหารงานบุคคล (Y)     |                    |               |
|---|---------------------------|--------------------|---------------|
|   | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ | ระดับความสัมพันธ์  | ความสัมพันธ์  |
| 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X <sub>1</sub> )   | .676**                    | ค่อนข้างสูง        | ทางบวก        |
| 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X <sub>2</sub> )            | .815**                    | สูง                | ทางบวก        |
| 3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X <sub>3</sub> )             | .785**                    | ค่อนข้างสูง        | ทางบวก        |
| 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X <sub>4</sub> ) | .785**                    | ค่อนข้างสูง        | ทางบวก        |
| <b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X)</b>                      | <b>.804**</b>             | <b>ค่อนข้างสูง</b> | <b>ทางบวก</b> |

หมายเหตุ: n=265

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 16 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X) มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน (Y) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงถึงสูง ( $r=.676-.815$ ) ด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X<sub>2</sub>) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน (Y) อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r=.815$ ) รองลงมาคือด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X<sub>3</sub>) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X<sub>4</sub>) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง ( $r=.785$ ) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X<sub>1</sub>) มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง ( $r=.676$ ) ตามลำดับ

## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท
2. เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท

### สรุปผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท ผลการวิจัยพบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิง มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุงาน 6-10 ปี และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง

### สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.07-4.17 เรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ
2. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ดังนี้ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และด้านการวางแผนอัตรากำลัง ตามลำดับ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .804$ ) เมื่อพิจารณารายด้านทุกด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงถึงระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .676 - .815$ ) ด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารงานบุคคล ( $Y$ ) อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .815$ ) รองลงมาคือด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $X_3$ ) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) ความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .785$ ) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_1$ ) มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .676$ ) ตามลำดับ

### การอภิปรายผล

ผลการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผล ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ ผลการศึกษานี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994 อ้างอิงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) มาปรับใช้ในการบริหารงาน ซึ่งมี 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อให้การทำงานของผู้บริหารมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม มีความมุ่งมั่น เสียสละในการปฏิบัติงาน และได้มีการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ครู ส่งเสริมสนับสนุนให้ครู ฝึกแก้ปัญหาด้วยตนเอง ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ รวมถึงมีความเอาใจใส่ครู ติดตามผลการปฏิบัติงานของครู เป็นรายบุคคลอยู่เสมอ สามารถสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สอดคล้องกับงานวิจัยของพนิดา คุณพล และธารินทร์ รสานนท์ (2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาสหวิทยาเขตเบญจศิริ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาเขต 2 ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับ ล้านนา มาปลูก (2562) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 36 ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ดังนี้ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และด้านการวางแผนอัตรากำลัง ตามลำดับ ผลการศึกษานี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลัง และเปิดโอกาสให้โอน/ย้ายไปยังสถานศึกษาที่ต้องการพร้อมทั้งได้มีการจัดทำรายงานการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารยังมีการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดหาโอกาสให้บุคลากรได้เข้ารับการประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานและสนับสนุนให้ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้และพัฒนางาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินการปฏิบัติงานและมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินที่สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกติณี หมี่ทอง (2565) ที่ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานครโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยสิทธิพงศ์ จันดาวัลย์ (2564) ได้ศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาประถมศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาประถมศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรธานี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์สูงสุดกับการบริหาร

งานบุคคลในระดับสูง ( $r=.815$ ) ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษานำทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 อ้างอิงในกระทรวงศึกษาธิการ, 2550) มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา มีการกระตุ้นให้ครูกระตุ้นหรือรันทระหนักถึงคุณค่าของการปฏิบัติงาน และเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและพัฒนางาน และจัดหาโอกาสให้บุคลากรได้เข้ารับการประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน ซึ่งสอดคล้องกับ มุกมณี มีโชคชูสกุล (2554, หน้า 154) ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลในด้านการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นการมุ่งเพิ่มทักษะความชำนาญ ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ของแต่ละคนให้ดียิ่งขึ้น และเหตุผลสำคัญคือมุ่งพัฒนาแนวความคิดทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปในทางบวกคิดหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น รักในงานอาชีพ กระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่และมีความรักในองค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อีก 3 ด้าน คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มี ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามผลการปฏิบัติงานของครูเป็นรายบุคคลอยู่เสมอ ทั้งยังมีการนิเทศโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล และผู้บริหารไม่เพียงส่งเสริมสนับสนุนให้ครูฝึกแก้ปัญหาด้วยตนเอง แต่ยังส่งเสริมให้ครูร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของงานอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิไลลักษณ์ สีดา (2562) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มุสดี จิรนากุล (2562) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดย ภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในประเด็นผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจแก่ครู มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารควรประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งการปฏิบัติหน้าที่การงานและการกระทำส่วนตัวพร้อมทั้งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารควรจริงจัง หรือใช้วิธีที่หลากหลาย เพื่อให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้การขับเคลื่อนองค์กรดำเนินต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ด้านการวางแผนอัตรากำลังมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด โดยเฉพาะประเด็นผู้บริหารสถานศึกษามีการนำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้บริหารควรกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังและนำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความต้องการกำลังคนของสถานศึกษา พร้อมทั้งเป็นการเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมในอนาคต เพื่อให้เกิดประโยชน์ ต่อองค์กรสูงสุด พร้อมทั้งนำแนวคิด วิธีการ ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและมีประสิทธิภาพ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 4 ด้านกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง ถึงสูง โดยเฉพาะด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าความสัมพันธ์สูงสุดกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจด้วยการพูดจูงใจ ยกย่อง ชมเชย หรือให้รางวัลเพื่อกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้น เกิดแรงบันดาลใจ และตระหนักถึงคุณค่าของการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีความมุ่งมั่นเสียสละในการทำงาน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อทำงาน พร้อมทั้งเห็นความสำคัญในการช่วยพัฒนาผู้เรียนและการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการพัฒนาทักษะด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สำหรับผู้บริหารศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอน
2. ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารงานของสถานศึกษา
3. ควรศึกษาการบริหารงานบุคคล ในฐานะที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของการพัฒนาสถานศึกษา



## บรรณานุกรม

- เกศินี หมี่ทอง. (2565). การบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร. *วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์*, 7(3), 81-92.
- เจริญจิตร คงเพชรศรี. (2555). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 3.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา, สงขลา.
- เชาว์ โรจนแสง, เสน่ห์ จุ้ยโต และเสนาะ ดิยาวี. (2552). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2544). **ภาวะผู้นำและความขัดแย้ง.** กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2555). **ภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษา.** สกลนคร: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ.** กรุงเทพฯ: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีฯ และกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา. **นักเรียนของโรงเรียนในสังกัดสพป.ภูเก็ต 2562-64.** สืบค้นเมื่อ 25 สิงหาคม 2565 จาก <https://lookerstudio.google.com/reporting/437176f8-3bc4-4aa1-a925-53ec1b9dd536/page/DFPQC>
- กิตต์กาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). **โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา.** ปริญญาโท ปร.ด., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: วิพรินท์.
- จิตติสรภาพ ใจอารีย์. (2564). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3.** การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.

- จินดาลักษณ์ วัฒนสินธ์. (2550). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชนิดา วงศ์เพชร. (2555). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา.**
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมขององค์การกับพฤติกรรมการทำงานที่เบี่ยงเบน: กรณีศึกษา บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง. **วารสารปัญญาภิวัฒน์**, 6(1), 60–76.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 12(1), 1–9.
- ชัยสิทธิ์พงศ์ จันดาวัลย์. (2564). กระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 3. **วารสารมจร. อุบลปริทรรศน์**, 6(3), 171–182.
- ชุ่มศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2551). **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ณัฐชุตดา วิจิตรจามรี. (2554). **การสื่อสารในองค์การ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2545). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐพันธุ์ ขจรนันท์. (2551). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2554). **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ: พี เอ็น เค แอนด์ สกายพรีนติ้งส์.
- ธัญวิทย์ ศรีจันทร์, สิริฉันท์ สติรกุล เตชพาหพงษ์ และปทีป เมธาคุณวุฒิ. (2559). การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา. **วารสารวิธีวิทยาการวิจัย**, 29(2), 139–156.
- ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ. (2548). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**. กรุงเทพฯ: ปิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- ธีระ รุณเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ธนบรรณปิ่นเกล้า.
- นงคันุช วงษ์สุวรรณ. (2553). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.

- นาตยา ทับยาง และพรรคดี สุจริตรักษ์. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา**, 3(2), 44-61.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2548). ภาวะผู้นำ : **พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- บรรพต วิรุณราช. (2552). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: เอ.เอส. เทคนิคการพิมพ์.
- บรรยงค์ ไตจินดา. (2543). **การบริหารงานบุคคล=Personnel management**. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). **การวิจัยเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปัทมกร หัสดีธรรม. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ห้องเรียนคุณภาพตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพฯ.
- ปัทมา พุทธแสน. (2551). **สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยเทพสตรี, ลพบุรี.
- ผุสดี จิรนากุล. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- พนิดา คุณพล และธารินทร์ รसानนท์. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอน ในสหวิทยาเขตเบญจสิริ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. **วารสารศึกษาศาสตร์ มมร**, 10(1), 25-39.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สุภา.
- พรรณพิไล พลเยี่ยม. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการมีส่วนร่วมของครูสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.**

กรุงเทพมหานคร: เจริญผล.

พิชิต จรุงกิจพิศาล, ชาญชัย อินทรประวัติ และไพศาล หวังพานิช. (2560). การศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด นครราชสีมา. **ศึกษาวารสารศึกษาศาสตร์**, 4(1), 79-92.

พิทักษ์ เสาทอง. (2552). **การศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดนนทบุรี.** การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ค.ม., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

ภพกมล มุขศรี. (2556). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับการ บริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา.**

ภาณุวัฒน์ โทมณี. (2555). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา, นครราชสีมา.**

ภารดี อนันต์นาวี. (2552). **หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มนตรี.**  
 ภูริดา เพ็ญวิทยา. (2561). **ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงาน วิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัย พะเยา, พะเยา.**

มุกมณี มีโชคชูสกุล. (2554). **หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.**

ยงยุทธ เกษสาคร. (2553). **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: วี. เจ.**

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา.**  
 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542.** กรุงเทพฯ: นาน มีบุ๊คส์.

- ล้านนา มาปลูก. (2562). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุดถิ่นไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- วนิชชัย แสงหมั่น. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2548). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็ก.
- วิไลลักษณ์ สีดา. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2551). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: โพรเพช.
- วุฒิกัทธ มัชฌม และพงษ์ศักดิ์ รวชมรัตน์. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 3. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี**. 8(2), 303–316.
- ศิริรัตน์ ศิริวรรณ. (2557). การได้ขเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- สมคิด บางโม. (2553). องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมาน อัครวภูมิ. (2550). การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ. อุบลราชธานี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต. (2564). ข้อมูลนักเรียน สพป. ภูเก็ต ปีการศึกษา 2562–2564. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2552). กฎหมายและระเบียบในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.
- สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง. ระบบสถิติทะเบียน. สืบค้นเมื่อ 30 มิถุนายน 2565, จาก <https://stat.bora.dopa.go.th/stat/statnew/statPMOC/#/detailContract>

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). **แนวทางการกระจายอำนาจบริหาร และการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษาตามกฎหมายกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์ การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). **การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ (พิมพ์ครั้งที่ 2).** กรุงเทพฯ: กลุ่มสารสนเทศ สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). **คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2564). **คู่มือการ ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2556). **รายงานสรุปผลการ ประชุมประจำปี 2556 ของ สศช. เรื่อง เส้นทางประเทศไทย...สู่ประชาคมอาเซียน วันจันทร์ที่ 16 กันยายน 2556 ณ ห้องรอยัล จูบิลี่ บอลรูม ศูนย์แสดงสินค้าและ การประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี จังหวัดนนทบุรี.** กรุงเทพฯ: สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2555). **คู่มือการประเมินคุณภาพ ภายนอกกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับ สถานศึกษา.** กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำ.** เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). **ภาวะความเป็นผู้นำ.** กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอร์เน็ท.
- สุเมธ เตียววณิชเรศ. (2531). **การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน.** ชลบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน.

- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2560). **การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล**. พิษณุโลก: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุพานี สฤกษ์วานิชม (2549). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่:แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภารัตน์ ชนะสงคราม. (2563). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มโรงเรียนบ้านดุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี**, 9(1), 34-34.
- หอสมุดคุรุสภา. **ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ**. สืบค้นเมื่อ 21 เมษายน 2566, จาก [https://elibrary.ksp.or.th/index.php?lvl=cmspage&pageid=4&id\\_article=209](https://elibrary.ksp.or.th/index.php?lvl=cmspage&pageid=4&id_article=209)
- อนิวัช แก้วจำนง. (2552). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. สงขลา: นาคิลปีโฆษณา.
- อรุณ รักรธรรม. (2533). **การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อารี กังสานุกุล. (2553). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- Anderson, T. C. I. (2001). **The Leadership Styles of Effective Beginning Principals: Transformational or transactional**. A Project Ed.D., Saint Louis University, Spain.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. **Journal of European Industrial Training**, 14(5).
- Lussier, R. N. and Achua, C. F. (2001). **Leadership**. Ohio: South-Western College Press.
- Lynn, C. B. (1995). The role of chief personnel administrator in selected public school districts as perceived by superintendents and school board presidents in Southern California. **Dissertation Abstracts Ondisc**, 1997(8).
- Wheelehan, J. (2000). **Factor Influencing Successful school Improvement in Selected School using the Accelerated School Process**. A Project Ed.D. Saint Louis University, Spain.



## ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ชัย นิรัญทวี  
อาจารย์ประจำวิทยาลัยการจัดการ  
มหาวิทยาลัยพะเยา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี  
อาจารย์ประจำวิทยาลัยการจัดการ  
มหาวิทยาลัยพะเยา
3. นายต่อตระกูล พรหมนุ่น  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านฉลอง





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
ระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อศึกษาความสัมพันธ์  
ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคล สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ใน 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา  
และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตอนที่ 3 แบบวัดการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาใน 4 ด้าน คือ  
ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาบุคลากรและ  
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

2. คำตอบที่ได้รับผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย  
โดยไม่กระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการ  
ปรับปรุงวางแผน เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคล จึงใคร่ขอความกรุณาท่านตอบ  
แบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นายเอกชัย ทาปັນ

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยพะเยา

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องวงเล็บ ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

## 1. เพศ

( ) ชาย

( ) หญิง

## 2. ระดับการศึกษา

( ) ปริญญาตรี

( ) สูงกว่าปริญญาตรี

## 3. อายุงาน

( ) 1-5 ปี

( ) 6-10 ปี

( ) 11-15 ปี

( ) 16 ปีขึ้นไป

## 4. ขนาดของสถานศึกษา

( ) สถานศึกษาขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียน 1-119 คน

( ) สถานศึกษาขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียน 120-719 คน

( ) สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียน 720-1,679 คน

( ) สถานศึกษาขนาดพิเศษ มีจำนวนนักเรียน 1,680 คน ขึ้นไป



ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในฐานะผู้นำตามการรับรู้ของคุณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน  
ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้นำโดยกำหนดค่าน้ำหนัก  
คะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกตามข้อความนั้นมากที่สุด  
4 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกตามข้อความนั้นมาก  
3 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกตามข้อความนั้นปานกลาง  
2 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกตามข้อความนั้นน้อย  
1 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกตามข้อความนั้นน้อยที่สุด

| ข้อที่                                  | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา   | ระดับการแสดงผล |   |   |   |   |
|---|--|----------------|---|---|---|---|
|   |  | 5              | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b> |  |                |   |   |   |   |
| 1.                                      | ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเกิดความภาคภูมิใจและพร้อมใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน                                |                |   |   |   |   |
| 2.                                      | ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่นายกอง เคาะพนักถือ ศรัทธา และไว้วางใจแก่ครู                                   |                |   |   |   |   |
| 3.                                      | ผู้บริหารมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และไปยังผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน                           |                |   |   |   |   |
| 4.                                      | ผู้บริหารนำแนวคิด วิธีการ ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง |                |   |   |   |   |
| 5.                                      | ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม มีความมุ่งมั่น เสียสละในการปฏิบัติงาน                                       |                |   |   |   |   |
| 6.                                      | ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์   |                |   |   |   |   |
| 7.                                      | ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู   |                |   |   |   |   |
| 8.                                      | ผู้บริหารแสดงออกให้เห็นถึงการอุทิศตนเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน   |                |   |   |   |   |
| <b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>          |  |                |   |   |   |   |
| 9.                                      | ผู้บริหารมีทักษะในการพูดจูงใจ โน้มน้าวให้ครูปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย                            |                |   |   |   |   |

| ข้อที่                                    | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา   | ระดับการแสดงผล |   |   |   |   |
|---|--|----------------|---|---|---|---|
|   |  | 5              | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10.                                       | ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูกระตือรือร้น ตระหนักถึงคุณค่าของการปฏิบัติงาน                  |                |   |   |   |   |
| 11.                                       | ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นและให้กำลังใจในการทำงานของครู                              |                |   |   |   |   |
| 12.                                       | ผู้บริหารส่งเสริมให้ครู ตระหนักถึงคุณค่าของทีมงาน                                    |                |   |   |   |   |
| 13.                                       | ผู้บริหารจูงใจให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา                                   |                |   |   |   |   |
| 14.                                       | ผู้บริหารทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจรู้สึกว่ามีคุณค่า                                  |                |   |   |   |   |
| 15.                                       | ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน                           |                |   |   |   |   |
| 16.                                       | ผู้บริหารกระตุ้นให้ครู รู้จักจัดการกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของตนเองได้           |                |   |   |   |   |
| <b>ด้านการกระตุ้นทางปัญญา</b>             |  |                |   |   |   |   |
| 17.                                       | ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน                          |                |   |   |   |   |
| 18.                                       | ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูคิดหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน      |                |   |   |   |   |
| 19.                                       | ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครู ฝึกแก้ปัญหาด้วยตนเอง                                 |                |   |   |   |   |
| 20.                                       | ผู้บริหาร ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของงาน                    |                |   |   |   |   |
| 21.                                       | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้น ครูตระหนักถึงจุดแข็งจุดอ่อนของหน่วยงาน                |                |   |   |   |   |
| 22.                                       | ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีที่หลากหลาย เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นของครู |                |   |   |   |   |
| 23.                                       | ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูรู้สึกว่า สามารถเสนอความคิดเห็นได้อย่างสร้างสรรค์          |                |   |   |   |   |
| 24.                                       | ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ ครูมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ                 |                |   |   |   |   |
| <b>ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b> |  |                |   |   |   |   |
| 25.                                       | ผู้บริหารสถานศึกษาดูแลเอาใจใส่ ครูเป็นรายบุคคล โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล    |                |   |   |   |   |

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  | ระดับการแสดงผล |   |   |   |   |
|--------|---|----------------|---|---|---|---|
|        |   | 5              | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 26.    | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูแต่ละคนพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ                             |                |   |   |   |   |
| 27.    | ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามผลการปฏิบัติงานของครูเป็นรายบุคคลอยู่เสมอ                          |                |   |   |   |   |
| 28.    | ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล         |                |   |   |   |   |
| 29.    | ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ต่อครูทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันด้วยความจริงใจและยุติธรรม |                |   |   |   |   |
| 30.    | ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านครอบครัวของครู                                       |                |   |   |   |   |
| 31.    | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูเข้ามาพูดคุยปรึกษาหารือด้วยความเป็นกันเอง                      |                |   |   |   |   |
| 32.    | ผู้บริหารสถานศึกษายินดีให้คำปรึกษาแม่จะเป็นปัญหาส่วนตัวของครู                                   |                |   |   |   |   |

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู ลังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก

**คำชี้แจง:** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้นำโดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนดังนี้

5 หมายถึง มีการบริหารตามข้อความนั้นมากที่สุด

4 หมายถึง มีการบริหารตามข้อความนั้นมาก

3 หมายถึง มีการบริหารตามข้อความนั้นปานกลาง

2 หมายถึง มีการบริหารตามข้อความนั้นน้อย

1 หมายถึง มีการบริหารตามข้อความนั้นน้อยที่สุด

| ข้อที่                         | ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล  | ระดับการแสดงผล |   |   |   |   |
|--------------------------------|--|----------------|---|---|---|---|
|                                |  | 5              | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>ด้านการวางแผนอัตรากำลัง</b> |  |                |   |   |   |   |
| 1.                             | ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ภารกิจ และประเมินสภาพความต้องการกำลังคนของสถานศึกษา  |                |   |   |   |   |
| 2.                             | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนอัตรากำลัง ครูของสถานศึกษา และนำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา |                |   |   |   |   |
| 3.                             | ผู้บริหารสถานศึกษาการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนแลกำหนดตำแหน่ง                             |                |   |   |   |   |
| 4.                             | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดอัตรากำลังของบุคลากรตามภารกิจของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมครบถ้วน                                |                |   |   |   |   |
| 5.                             | ผู้บริหารสถานศึกษามีการขอ กำหนด ตำแหน่งเพิ่มจากเดิมไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อมีการขาดแคลนบุคลากร                 |                |   |   |   |   |
| 6.                             | ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำภาระงาน สำหรับครู  |                |   |   |   |   |
| 7.                             | ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน  |                |   |   |   |   |
| 8.                             | ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ  |                |   |   |   |   |

| ข้อที่                              | ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล  | ระดับการแสดงผล |   |   |   |   |
|-------------------------------------|--|----------------|---|---|---|---|
|                                     |  | 5              | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง</b> |  |                |   |   |   |   |
| 9.                                  | ผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายในการสรรหาบุคลากรโดยใช้งบประมาณหรือรายได้ของสถานศึกษาในกรณีที่ขาดแคลนบุคลากร                                     |                |   |   |   |   |
| 10.                                 | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนในดำเนินการสรรหา คัดเลือกบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานในสถานศึกษาตามความต้องการของสถานศึกษา |                |   |   |   |   |
| 11.                                 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการจ้าง ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด  |                |   |   |   |   |
| 12.                                 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งครูให้รับผิดชอบงานฝ่ายต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับความถนัดและความรู้ความสามารถ                                      |                |   |   |   |   |
| 13.                                 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำรายงานการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเป็นระบบ                                      |                |   |   |   |   |
| 14.                                 | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ ครูในการโอน/ย้ายไปยังสถานศึกษาที่ต้องการ  |                |   |   |   |   |
| 15.                                 | ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามกลุ่มงาน /ฝ่ายงานอาศัยหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร                                    |                |   |   |   |   |
| 16.                                 | ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาคัดเลือกบุคลากรอย่างโปร่งใส  |                |   |   |   |   |
| <b>ด้านการพัฒนาบุคลากร</b>          |  |                |   |   |   |   |
| 17.                                 | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการปฐมนิเทศครูบรรจุใหม่  |                |   |   |   |   |
| 18.                                 | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดครูให้เป็นที่ปรึกษา ให้คำปรึกษาคำแนะนำต่าง ๆ แก่ครูบรรจุใหม่  |                |   |   |   |   |
| 19.                                 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการสำรวจและรวบรวมข้อมูล การขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะของบุคลากรตามวันเวลาที่กำหนด  |                |   |   |   |   |
| 20.                                 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง เพื่อกำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากร   |                |   |   |   |   |
| 21.                                 | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาโอกาสให้บุคลากรได้เข้ารับการประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน  |                |   |   |   |   |

| ข้อที่                                      | ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล   | ระดับการแสดงผล |   |   |   |   |
|---|---|----------------|---|---|---|---|
|   |   | 5              | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 22.   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นหรือจูงใจให้ครูและบุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการ พัฒนาตนเอง                   |                |   |   |   |   |
| 23.   | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาส ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อพัฒนา ความรู้ ความสามารถและพัฒนางาน |                |   |   |   |   |
| 24.   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร  |                |   |   |   |   |
| <b>ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร</b> |   |                |   |   |   |   |
| 25.   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย        |                |   |   |   |   |
| 26.   | ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน                    |                |   |   |   |   |
| 27.   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร                                       |                |   |   |   |   |
| 28.   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการพิจารณาความดีความชอบอย่างโปร่งใสและยุติธรรม  |                |   |   |   |   |
| 29.   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงาน             |                |   |   |   |   |
| 30.   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไปปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงานของบุคลากร           |                |   |   |   |   |
| 31.   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำผลการปฏิบัติงานมาพิจารณาให้ ความดี ความชอบ   |                |   |   |   |   |
| 32.   | บุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจและยอมรับในผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน   |                |   |   |   |   |

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## ภาคผนวก ค ผลการหาค่า IOC

### แบบประเมินดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย (IOC)

สำหรับผู้เชี่ยวชาญพิจารณาประเมินและให้คำแนะนำแบบสอบถามการวิจัย  
เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับการบริหารงานบุคคลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระ ระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต

2. แบบสอบถามฉบับนี้ มุ่งตรวจสอบเพื่อหาความเที่ยงตรง (Validity) โดยวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของแบบสอบถามและข้อเสนอนี้ ของผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำไปปรับปรุงแบบสอบถาม ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของคุณ จำนวน 32 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของคุณ จำนวน 32 ข้อ

4. ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะของการวิจัยเรื่องนี้หรือไม่โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงช่องความคิดเห็นในแต่ละข้อคำถามตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การให้คะแนน

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อนั้นมีคำถามที่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อนั้นมีคำถามที่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อนั้นมีคำถามที่ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้

นายเอกชัย ทาปุ่น

นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจงสำหรับผู้เชี่ยวชาญ โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อว่าสอดคล้องกับนิยามศัพท์ที่กำหนดไว้ หรือไม่ เพียงใด พร้อมทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (IOC) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

| ข้อที่ | ข้อคำถาม   | ระดับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ |    |    |     |           | สรุปผล |
|--------|--|------------------------------|----|----|-----|-----------|--------|
|        |  | คนที่                        |    |    | รวม | ค่าเฉลี่ย |        |
|        |  | 1                            | 2  | 3  |     |           |        |
| 1.     | เพศ<br>( ) ชาย<br>( ) หญิง   | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 2.     | ระดับการศึกษา<br>( ) ปริญญาตรี<br>( ) สูงกว่าปริญญาตรี   | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 3.     | อายุงาน<br>( ) 1-5 ปี<br>( ) 6-10 ปี<br>( ) 11-15 ปี<br>( ) 16 ปีขึ้นไป  | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 4.     | ขนาดของสถานศึกษา<br>( ) สถานศึกษาขนาดเล็ก<br>มีจำนวนนักเรียน 1-119 คน<br>( ) สถานศึกษาขนาดกลาง<br>มีจำนวนนักเรียน 120-719 คน<br>( ) สถานศึกษาขนาดใหญ่<br>มีจำนวนนักเรียน 720-1,679 คน<br>( ) สถานศึกษาขนาดพิเศษ<br>มีจำนวนนักเรียน 1,680 คน ขึ้นไป | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้นำโดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนดังนี้

5 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกตามข้อความนั้นมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกตามข้อความนั้นมาก

3 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกตามข้อความนั้นปานกลาง

2 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกตามข้อความนั้นน้อย

1 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกตามข้อความนั้นน้อยที่สุด

**คำชี้แจงสำหรับผู้เชี่ยวชาญ** โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อว่าสอดคล้องกับนิยามศัพท์ที่กำหนดไว้ หรือไม่ เพียงใด พร้อมทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

**การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์** หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารถึงปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นต้นแบบเป็นที่ยอมรับ นายก้อยง เคารพนับถือศรัทธา อุทิศตนเสริมสร้างให้ครูเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี ครูผู้สอนต้องการจะประพฤติปฏิบัติตามและเลียนแบบผู้บริหาร

| ข้อที่  | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา                             | ระดับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ |    |    |     |           | สรุปผล |
|---|--|------------------------------|----|----|-----|-----------|--------|
|   |  | คนที่                        |    |    | รวม | ค่าเฉลี่ย |        |
|   |  | 1                            | 2  | 3  |     |           |        |
| <b>ด้านที่ 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b> |  |                              |    |    |     |           |        |
| 1.  | ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเกิดความภาคภูมิใจและพร้อมใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน      | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 2.  | ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่นายก้อยง เคารพนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจแก่ครู       | +1                           | 0  | +1 | 2   | 0.67      | ✓      |
| 3.  | ผู้บริหารมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และไปยังผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา   | ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |    |     |           | สรุปผล |
|--------|--|---------------------------------|----|----|-----|-----------|--------|
|        |  | คนที่                           |    |    | รวม | ค่าเฉลี่ย |        |
|        |  | 1                               | 2  | 3  |     |           |        |
| 4.     | ผู้บริหารนำแนวคิด วิธีการ ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง | +1                              | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 5.     | ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม มุ่งมั่นเสียสละในการปฏิบัติงาน  | +1                              | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 6.     | ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์   | +1                              | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 7.     | ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู   | +1                              | 0  | +1 | 2   | .67       | ✓      |
| 8.     | ผู้บริหารแสดงออกให้เห็นถึงการอุทิศตนเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน   | +1                              | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |

**การสร้างแรงบันดาลใจ** หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารถึงความเชื่อมั่นและให้กำลังใจในการจูงใจให้ครูผู้สอนเกิดแรงบันดาลใจในการมีส่วนร่วมของการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาอย่างชัดเจน โดยกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการจัดการกับปัญหาและอุปสรรค การริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ทำทลายความสามารถให้การปฏิบัติงานวิชาการให้บรรลุเป้าหมายที่คาดหวังได้ ด้วยความตั้งใจจริง ส่งเสริมให้มีจิตวิญญาณของกลุ่ม (Team Spirit) สร้างเจตคติในแง่บวก และทำให้เกิดความภาคภูมิใจในคุณค่าของตน

| ข้อที่                                   | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา                            | ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |    |     |           | สรุปผล |
|--|---|---------------------------------|----|----|-----|-----------|--------|
|  |   | คนที่                           |    |    | รวม | ค่าเฉลี่ย |        |
|  |   | 1                               | 2  | 3  |     |           |        |
| <b>ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b> |   |                                 |    |    |     |           |        |
| 9.                                       | ผู้บริหารมีทักษะในการพูดจูงใจ โน้มน้าวให้ครูปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย | +1                              | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 10.                                      | ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูกระตือรือร้นตระหนักถึงคุณค่าของการปฏิบัติงาน          | +1                              | 0  | +1 | 2   | 0.67      | ✓      |

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา                           | ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |    |     |           | สรุปผล |
|--------|--|---------------------------------|----|----|-----|-----------|--------|
|        |  | คนที่                           |    |    | รวม | ค่าเฉลี่ย |        |
|        |  | 1                               | 2  | 3  |     |           |        |
| 11.    | ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นและให้กำลังใจในการทำงานของครู                    | +1                              | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 12.    | ผู้บริหารส่งเสริมให้ครู ตระหนักถึงคุณค่าของทีมงาน                          | +1                              | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 13.    | ผู้บริหารจูงใจให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา                         | +1                              | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 14.    | ผู้บริหารทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า                  | +1                              | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 15.    | ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน                 | +1                              | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 16.    | ผู้บริหารกระตุ้นให้ครู รู้จักจัดการกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของตนเองได้ | +1                              | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |

**การกระตุ้นทางปัญญา** หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารที่จะกระตุ้นให้ครูผู้สอนตระหนักถึงถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ส่งเสริมกระตุ้นให้ครูผู้สอนหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูแก้ปัญหาด้วยตนเองเพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์ โดยพัฒนากระบวนการคิดและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มีการจูงใจและสนับสนุนครูผู้สอนให้มีการแสดงความคิดเห็นและให้เหตุผลในการทำงาน มีการให้กำลังใจครูผู้สอนอยู่เสมอ

| ข้อที่                                  | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา            | ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |    |     |           | สรุปผล |
|---|---|---------------------------------|----|----|-----|-----------|--------|
|   |   | คนที่                           |    |    | รวม | ค่าเฉลี่ย |        |
|   |   | 1                               | 2  | 3  |     |           |        |
| <b>ด้านที่ 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา</b> |   |                                 |    |    |     |           |        |
| 17.                                     | ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน | +1                              | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา   | ระดับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ |    |    |     |           | สรุปผล |
|--------|--|------------------------------|----|----|-----|-----------|--------|
|        |  | คนที่                        |    |    | รวม | ค่าเฉลี่ย |        |
|        |  | 1                            | 2  | 3  |     |           |        |
| 18.    | ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูกิจหาแนวทาง<br>แก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ใน<br>การปฏิบัติงาน        | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 19.    | ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครู<br>ฝึกแก้ปัญหาด้วยตนเอง  | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 20.    | ผู้บริหาร ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูร่วมมือ<br>ร่วมใจในการแก้ปัญหาของงาน                          | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 21.    | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นครู<br>ตระหนักถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของ<br>หน่วยงาน                  | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 22.    | ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีที่หลากหลาย<br>เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมแสดงความ<br>ความคิดเห็นของครู | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 23.    | ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูรู้สึก<br>สามารถเสนอความคิดเห็นได้อย่าง<br>สร้างสรรค์                | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 24.    | ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ ครูมี<br>การคิดและการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ                        | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารที่ทำให้  
ครูผู้สอนรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ โดยการดูแลเอาใจใส่ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ  
ครูผู้สอนเป็นรายบุคคล ส่งเสริมให้พัฒนาศักยภาพของตนเองตลอดเวลา ผู้บริหารเป็นผู้มี  
ความเสมอภาค เท่าเทียม ยุติธรรม ยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล มอบหมายงานตาม  
ความต้องการ ความสามารถและ ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ให้คำปรึกษา (Advisor) และเป็นผู้ฝึก  
(Coach) โดยการเปิดโอกาสให้ปรึกษาหารือด้วยความเป็นกันเอง มีติดตามผลการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรเป็นรายบุคคลอยู่เสมอ

| ข้อที่  | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา  | ระดับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ |    |    |     |           | สรุปผล |
|---|---|------------------------------|----|----|-----|-----------|--------|
|   |   | คนที่                        |    |    | รวม | ค่าเฉลี่ย |        |
|   |   | 1                            | 2  | 3  |     |           |        |
| <b>ด้านที่ 4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b> |   |                              |    |    |     |           |        |
| 25.   | ผู้บริหารสถานศึกษาดูแลเอาใจใส่ ครูเป็น<br>รายบุคคล โดยคำนึงถึงความแตกต่าง<br>ระหว่างบุคคล               | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 26.   | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครู<br>แต่ละคนพัฒนาศักยภาพของตนเอง<br>อยู่เสมอ                             | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 27.   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามผล<br>การปฏิบัติงานของครูเป็นรายบุคคลอยู่<br>เสมอ                          | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 28.   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศโดยใช้<br>วิธีการวิเคราะห์ความต้องการและ<br>ความสามารถของแต่ละบุคคล         | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 29.   | ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ต่อครู<br>ทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน<br>ด้วยความจริงใจและยุติธรรม | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 30.   | ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับ<br>ปัจจัยด้านครอบครัวของครู   | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 31.   | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูเข้า<br>มาพูดคุย ปรึกษาหารือด้วยความเป็น<br>กันเอง                     | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 32.   | ผู้บริหารสถานศึกษายินดีให้คำปรึกษาแม่<br>จะเป็นปัญหาส่วนตัวของครู                                       | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |

**ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต**

**คำชี้แจง:** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้นำโดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนดังนี้

5 หมายถึง มีการบริหารตามข้อความนั้นมากที่สุด

4 หมายถึง มีการบริหารตามข้อความนั้นมาก

3 หมายถึง มีการบริหารตามข้อความนั้นปานกลาง

2 หมายถึง มีการบริหารตามข้อความนั้นน้อย

1 หมายถึง มีการบริหารตามข้อความนั้นน้อยที่สุด

**ด้านการวางแผนอัตรากำลัง** หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ล่วงหน้า โดยมีการรวบรวมข้อมูลครูและบุคลากรฯ เพื่อนำมาวิเคราะห์ และจัดการงานของบุคลากร จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา ตามความต้องการของบุคลากรตามภารกิจของสถานศึกษา ทั้งยังขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากเดิมเพื่อเป็นการเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมในอนาคตเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด

| ข้อที่                                   | การบริหารงานบุคคล<br>ของโรงเรียน  | ระดับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ |    |    |     |           | สรุปผล |
|--|---|------------------------------|----|----|-----|-----------|--------|
|  |   | คนที่                        |    |    | รวม | ค่าเฉลี่ย |        |
|  |   | 1                            | 2  | 3  |     |           |        |
| <b>ด้านที่ 1 ด้านการวางแผนอัตรากำลัง</b> |   |                              |    |    |     |           |        |
| 1.                                       | ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ภารกิจ และประเมินสภาพความต้องการกำลังคนของสถานศึกษา                                       | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 2.                                       | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนอัตรากำลัง ครูของสถานศึกษาและนำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 3.                                       | ผู้บริหารสถานศึกษาการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง                           | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |

| ข้อที่ | การบริหารงานบุคคล<br>ของโรงเรียน   | ระดับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ |    |    |     |           | สรุปผล |
|--------|--|------------------------------|----|----|-----|-----------|--------|
|        |  | คนที่                        |    |    | รวม | ค่าเฉลี่ย |        |
|        |  | 1                            | 2  | 3  |     |           |        |
| 4.     | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด<br>อัตรากำลังของบุคลากรตามภารกิจของ<br>สถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมครบถ้วน                  | +1                           | 0  | +1 | 2   | 0.67      | ✓      |
| 5.     | ผู้บริหารสถานศึกษามีการขอกำหนด<br>ตำแหน่งเพิ่มจากเดิมไปยังสำนักงานเขต<br>พื้นที่การศึกษาเมื่อมีการขาดแคลน<br>บุคลากร | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 6.     | ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำภาระ<br>งาน สำหรับครู  | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 7.     | ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้<br>บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน  | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 8.     | ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำแผนอัตรา<br>กำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ  | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |

**ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง** หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในการค้นหาตลอดจนคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะที่เหมาะสมเพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานตามที่ยังคงต้องการในกรณีที่ขาดแคลนบุคลากรไปเร่งใส่ผ่านการมีส่วนร่วมคณะกรรมการสถานศึกษา กระบวนการนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนการคัดเลือก และจะสิ้นสุดกระบวนการเมื่อองค์กรนั้นรับบุคคลนั้น ๆ เข้าเป็นพนักงาน มีการแต่งตั้งให้รับผิดชอบงานฝ่ายต่าง ๆ และจัดทำรายงานการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

| ข้อที่                                     | การบริหารงานบุคคล<br>ของโรงเรียน   | ระดับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ |    |    |     |           | สรุปผล |
|--|--|------------------------------|----|----|-----|-----------|--------|
|  |  | คนที่                        |    |    | รวม | ค่าเฉลี่ย |        |
|  |  | 1                            | 2  | 3  |     |           |        |
| <b>ด้านที่ 2 ด้านการสรรหาบรรจุแต่งตั้ง</b> |  |                              |    |    |     |           |        |
| 9.   | ผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายในการสรรหาบุคลากรโดยใช้งบประมาณหรือรายได้ของสถานศึกษาในกรณีที่ขาดแคลนบุคลากร                                     | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 10.  | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนในดำเนินการสรรหา คัดเลือกบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานในสถานศึกษาตามความต้องการของสถานศึกษา | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 11.  | ผู้บริหารสถานศึกษามีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด   | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 12.  | ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งครูให้รับผิดชอบงานฝ่ายต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับความถนัดและความรู้ความสามารถ                                      | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 13.  | ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำรายงานการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเป็นระบบ                                      | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 14.  | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ ครูในการโอน/ย้ายไปยังสถานศึกษาที่ต้องการ  | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 15.  | ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามกลุ่มงาน/ฝ่ายงานอาศัยหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร                                     | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 16.  | ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาคัดเลือกบุคลากรอย่างโปร่งใส  | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |

**ด้านการพัฒนาบุคลากร** หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และวิทยฐานะให้สูงขึ้น มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กรโดยมีการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร

| ข้อที่                               | การบริหารงานบุคคล<br>ของโรงเรียน   | ระดับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ |    |    |     |           | สรุปผล |
|--------------------------------------|--|------------------------------|----|----|-----|-----------|--------|
|                                      |  | คนที่                        |    |    | รวม | ค่าเฉลี่ย |        |
|                                      |  | 1                            | 2  | 3  |     |           |        |
| <b>ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาบุคลากร</b> |  |                              |    |    |     |           |        |
| 17.                                  | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการปฐมนิเทศครูบรรจุใหม่  | 0                            | +1 | +1 | 2   | 0.67      | ✓      |
| 18.                                  | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดครูให้เป็นที่ปรึกษาให้คำปรึกษา คำแนะนำต่าง ๆ แก่ครูบรรจุใหม่                          | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 19.                                  | ผู้บริหารสถานศึกษามีการสำรวจและรวบรวมข้อมูล การขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะของบุคลากรตามวันเวลาที่กำหนด        | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 20.                                  | ผู้บริหารสถานศึกษามีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเองเพื่อกำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากร              | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 21.                                  | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาโอกาสให้บุคลากรได้เข้ารับการประชุม อบรมสัมมนา และศึกษาดูงาน                         | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 22.                                  | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นหรือจูงใจให้ครูและบุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการ พัฒนาตนเอง                | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 23.                                  | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาส ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและพัฒนางาน | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 24.                                  | ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร   | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |

**ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร** หมายถึง การประเมินค่าของบุคลากรในแง่ของผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาผลการประเมินไปพิจารณาความดีความชอบ ปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในแง่ต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีการกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับภารกิจ มีประสิทธิภาพ ให้ความเป็นธรรม และยอมรับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วกัน

| ข้อที่  | การบริหารงานบุคคล<br>ของโรงเรียน   | ระดับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ |    |    |     |           | สรุปผล |
|---|--|------------------------------|----|----|-----|-----------|--------|
|   |  | คนที่                        |    |    | รวม | ค่าเฉลี่ย |        |
|   |  | 1                            | 2  | 3  |     |           |        |
| <b>ด้านที่ 4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร</b> |  |                              |    |    |     |           |        |
| 25.   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 26.   | ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน             | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 27.   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร                                | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 28.   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการพิจารณาความดีความชอบอย่างโปร่งใสและยุติธรรม                                     | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 29.   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผู้บริหารหัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงาน       | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 30.   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไปปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงานของบุคลากร    | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |

| ข้อที่ | การบริหารงานบุคคล<br>ของโรงเรียน  | ระดับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ |    |    |     |           | สรุปผล |
|--------|---|------------------------------|----|----|-----|-----------|--------|
|        |   | คนที่                        |    |    | รวม | ค่าเฉลี่ย |        |
|        |   | 1                            | 2  | 3  |     |           |        |
| 31.    | ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำผล<br>การปฏิบัติงานมาพิจารณาให้ความดี<br>ความชอบ     | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |
| 32.    | บุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจ<br>และยอมรับในผลการประเมินผล<br>การปฏิบัติงาน | +1                           | +1 | +1 | 3   | 1         | ✓      |



## ประวัติผู้วิจัย

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| ชื่อ-สกุล                       | เอกชัย ทาปุ่น  |
| วัน เดือน ปี เกิด               | 13 มีนาคม 2539   |
| สถานที่เกิด                     | พะเยา  |
| วุฒิการศึกษา<br>ที่อยู่ปัจจุบัน | พ.ศ. 2562 กศ.บ. (ภาษาอังกฤษ), มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา<br>181 หมู่ที่ 8 บ้านป่าตึงเหนือ ซอย 4 ตำบลแม่ใจ อำเภอแม่ใจ จังหวัด<br>พะเยา 56130   |
| ผลงานตีพิมพ์                    | เอกชัย ทาปุ่น และธารินทร์ รสานนท์. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่าง<br>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหาร<br>ทรัพยากรบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาพะเยาเขต 1. วารสารพุทธศาสตร์ มจร.อุบลราชธานี. 5(1),<br>1365-3774. |

