



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผล
การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

วิทยานิพนธ์

ของ

ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

เมษายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผล
การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

วิทยานิพนธ์

ของ

ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

เมษายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND
EFFECTIVENESS OF PERSONNEL ADMINISTRATION OF SCHOOL
ADMINISTRATORS UNDER THE SECONDARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 21

BY

ACTING POL.SUB-LT. SUPAWAN RUPNGAM

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements for
The Master of Education Degree in Educational Administration
at Sakon Nakhon Rajabhat University

April 2020

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รุ่งงาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบ ประธานที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพฑูริล) วิทยานิพนธ์
และกรรมการสอบ

..... กรรมการสอบ กรรมการที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ) แต่งตั้งเพิ่มเติม (ดร.รัชฎาพร งอยภูธร) วิทยานิพนธ์
และกรรมการสอบ

..... กรรมการสอบและ
(ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร) ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)
ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 22 เดือน เมษายน พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไพกุล ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และดร.รัชฎาพร งอยภูธร กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความกรุณาแนะนำและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่งตั้งแต่ต้นจนสำเร็จเรียบร้อยและขอขอบพระคุณคณาจารย์ผู้สอนทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือชี้แนวทางจนทำให้การศึกษาและงานวิจัยบรรลุตามเป้าหมายผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์ ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ดร.ยศกร สิทธิศักดิ์ไพบูลย์ ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ดร.สุรพล บุญมีทองอยู่ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองแวงวิทยานุกูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 และนายยอดชาย พ่อหลอน ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโพนสวรรค์ราษฎร์พัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณบิดามารดาผู้ให้กำเนิด เป็นกำลังใจและสนับสนุนเงินทุน โดยตลอด จนทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี รวมทั้งผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนเซกา นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่น 19 ทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา

ศุภวรรณ รูปงาม

ชื่อเรื่อง	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
ผู้วิจัย	ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รุปราม
กรรมการที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ ดร.รัชฎาพร งอยภูธร
ปริญญา	ค.ม. (การบริหารการศึกษา)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2563

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา เปรียบเทียบ หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน และหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ในปีการศึกษา 2562 จำนวน 339 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 50 คน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล จำนวน 50 คน และครูผู้สอน จำนวน 239 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม คุณภาพของเครื่องมือมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 1.00 มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.51 – 0.85 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และการทดสอบ t-test ชนิด Independent samples

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอนโดยรวม อยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม อยู่ในระดับมาก
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
6. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
7. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน 3 ด้าน ได้แก่
 - 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 3) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง 2) ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ และ 3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล

TITLE	Relationship between Transformational Leadership and Effectiveness of Personnel Administration of School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office 21
AUTHOR	Acting Pol.Sub–Lt. Supawan Rupngam
ADVISORS	Asst. Prof. Dr. Tawatchai Pailai Dr. Rutchadaporn Ngoipoothon
DEGREE	M.Ed. (Educational Administration)
INSTITUTION	Sakon Nakhon Rajabhat University
YEAR	2020

ABSTRACT

The purposes of this research were to investigate, compare, examine the relationship between transformational leadership and the effectiveness of personnel administration of school administrators, and establish the guidelines for developing transformational leadership and the effectiveness of personnel administration of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office 21. The samples consisted of 50 school administrators, 50 heads of personnel administration group and 239 teachers, yielding a total of 339 participants working in schools under the Secondary Educational Service Area Office 21. The instruments for data collection included a form of interview, and a set of questionnaires with the IOC values of 1.00, the discriminative power ranging from 0.51 to 0.85 and the reliability of 0.98. Statistics for data analysis included percentage, mean, standard deviation, Pearson's Product Moment Correlation, One-Way ANOVA, and t-test for Independent Samples.

The findings were as follows:

1. Transformational leadership and the effectiveness of personnel administration of school administrators as perceived by participants were at a high level.

2. Transformational leadership and the effectiveness of personnel administration of school administrators as perceived by participants, classified by positions as a whole were different at the statistical significance level of .01.

3. Transformational leadership of school administrators as a whole was not different, whereas the effectiveness of personnel administration of school administrators, classified by provincial location, as a whole differed at the statistical significance level of .01.

4. The transformational leadership of school administrators, classified by work experiences, as a whole was different at the statistical significance level of .01, whereas the effectiveness of personnel administration of school administrators as a whole was not different.

5. The transformational leadership of school administrators, classified by school sizes, as a whole differed at the statistical significance level of .01, whereas the effectiveness of personnel administration of school administrators as a whole was different at the statistical significance level of .05.

6. Transformational leadership of school administrators as a whole showed a positive relationship with the effectiveness of personnel administration of school administrators at the statistical significance level of .01.

7. The guidelines for developing transformational leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area 21 comprised three aspects: 1) Idealized Influence, 2) Intellectual Stimulation, and 3) Individualize Consideration. In addition, the guidelines for developing effectiveness of personnel administration of school administrators involved three aspects: 1) Planning and Positioning, 2) Disciplinary Action and Punishment, and 3) Performance Evaluation.

Keywords: Transformational Leadership, Effectiveness of Personnel Administration

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามการวิจัย	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย	5
สมมติฐานการวิจัย	6
ความสำคัญของการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย	8
กรอบแนวคิดการวิจัย	10
นิยามศัพท์เฉพาะ	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
หลักการ แนวคิด และหลักทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	18
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....	43
ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล	53
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23	101
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	110
งานวิจัยในประเทศ	110
งานวิจัยต่างประเทศ	118
3 วิธีดำเนินการวิจัย	123
ตอนที่ 1 การศึกษาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23	124
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	124

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	133
การเก็บรวบรวมข้อมูล	137
การวิเคราะห์ข้อมูล	137
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	139
ตอนที่ 2 การหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผล การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21	141
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	143
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	143
การวิเคราะห์ข้อมูล	144
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	146
ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำแนกตามสถานภาพ การดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน ประสบการณ์ ทำงาน และขนาดของโรงเรียน	146
ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงาน บริหารงานบุคคล และครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน	148
ตอนที่ 3 วิเคราะห์ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงาน บริหารงานบุคคล และครูผู้สอนโดยรวมและรายด้าน	156

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ตอนที่ 4 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับ ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงาน บริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีสถานภาพ การดำรงตำแหน่ง แตกต่างกัน	164
ตอนที่ 5 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับ ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงาน บริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีจังหวัดที่ตั้ง ของโรงเรียน แตกต่างกัน	175
ตอนที่ 6 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับ ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงาน บริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ การทำงาน แตกต่างกัน	177
ตอนที่ 7 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับ ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงาน บริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีขนาดของโรงเรียน แตกต่างกัน	184

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ตอนที่ 8 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลการบริหารงาน บุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21	190
ตอนที่ 9 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนา การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 21	195
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	215
ความมุ่งหมายของการวิจัย	215
สมมติฐานการวิจัย	217
วิธีการดำเนินการวิจัย	218
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	218
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	218
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	219
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	220
สรุปผลการวิจัย	221
อภิปรายผล	226
ข้อเสนอแนะในการวิจัย	237
บรรณานุกรม	239

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก	249
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์	251
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	273
ภาคผนวก ค รายนามผู้เชี่ยวชาญ	305
ภาคผนวก ง ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	311
ภาคผนวก จ คำอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	319
ภาคผนวก ฉ ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์.....	327
ภาคผนวก ช ตัวอย่างภาพประกอบเพื่อการวิจัย.....	339
ประวัติย่อของผู้วิจัย	343

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 การสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	28
2 พื้นที่บริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21	107
3 ข้อมูลสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21	107
4 ข้อมูลครูนักเรียนและห้องเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21	108
5 จำนวนประชากรจำแนกตาม โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21	124
6 จำนวนประชากรผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21	126
7 จำนวนโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 และจำนวนโรงเรียนที่เป็นหน่วยการสุ่ม จำแนกตามขนาดและอำเภอ.....	128
8 รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหาร งานบุคคล ครูผู้สอน รายอำเภอ โรงเรียนขนาดเล็ก.....	130
9 รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มบริหาร งานบุคคล ครูผู้สอน รายอำเภอ โรงเรียนขนาดกลาง.....	132
10 รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มบริหาร งานบุคคล ครูผู้สอน รายอำเภอ โรงเรียนขนาดใหญ่/ขนาดใหญ่พิเศษ.....	133
11 จำนวนและข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนประเภท ทำงานและขนาดของโรงเรียน.....	146

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
12 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน โดยรวม	148
13 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน	149
14 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน	151
15 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน.....	153
16 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน	154
17 ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอนโดยรวม	156

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
18 ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการวางแผน และกำหนดตำแหน่ง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้า กลุ่มบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน	157
19 ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสรรหาคัดเลือก และบรรจุแต่งตั้ง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้า กลุ่มบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน.....	159
20 ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการพัฒนาและ ส่งเสริมบุคลากร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่ม บริหารงานบุคคล และครูผู้สอน	161
21 ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการดำเนินการ ทางวินัยและการลงโทษ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้า กลุ่มบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน	163
22 ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน.....	165
23 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่ง แตกต่างกัน	167

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
24	เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีสถานภาพการดำรง ตำแหน่ง ที่มีต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยวิธี การทดสอบของเชฟเฟ (Scheffe's method) 169
25	เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่ง แตกต่างกัน 171
26	เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีสถานภาพการดำรง ตำแหน่งที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยวิธีการทดสอบ ของเชฟเฟ (Scheffe's method) 172
27	เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน แตกต่างกัน 175
28	เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน แตกต่างกัน 176

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
29	เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกัน 177
30	เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์การ ทำงานที่มีต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยวิธีการทดสอบ ของเชฟเฟ (Scheffe's method) 179
31	เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกัน 181
32	เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์การ ทำงานที่มีต่อระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยวิธีการทดสอบของเชฟเฟ (Scheffe's method) 182
33	เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีขนาดของโรงเรียน แตกต่างกัน 184

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
34	เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน ที่มีต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยวิธีการทดสอบของเซฟเฟ (Scheffe's method) 186
35	เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีขนาดของโรงเรียน แตกต่างกัน 187
36	เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน ที่มีต่อระดับประสิทธิผลการบริหาร งานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 โดยวิธีการทดสอบของเซฟเฟ (Scheffe's method) 189
37	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมและรายด้าน..... 190
38	เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอนโดยรวม 194

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
39	ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบสอบถาม เพื่อการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21	313
40	ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นรายด้านของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21	321
41	ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นรายด้านของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ประสิทธิผลการบริหาร งานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21	323
42	ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นรายด้านของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21....	326

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	11
2 อัตราส่วนของครูต่อนักเรียน.....	108
3 อัตราส่วนห้องเรียนต่อนักเรียน.....	109
4 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	341
5 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	341

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 หมวด 1 มาตรา 6 ได้กำหนดไว้ว่าการจัดการศึกษาต้องเป็นไป เพื่อพัฒนาคนไทย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรมมีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ในการจัดการเรียน การสอนต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ เคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล ตลอดจน อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วย ตนเองอย่างต่อเนื่อง การจั ดการศึกษาเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง การจัดระบบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้มีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ และประเภท การศึกษา มีการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา อย่างต่อเนื่อง มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา ให้ครอบคลุม ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 1-3) หลักการบริหารการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 มาตรา 39

ระบุ ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งในด้านวิชาการ
งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง โดยหลักเกณฑ์
และวิธีการกระจายอำนาจให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง (พระราชบัญญัติ
การศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, 2545, หน้า 19) การบริหารงานบุคคล
เป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ
และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม
เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี
สามารถดำรงตนในสังคมได้ อย่างมีความสุขในอนาคต (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555,
หน้า 76) เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้องรวดเร็วเป็นไป
ตามหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึก
ในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบ
วินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ และส่งเสริมให้ครูและบุคลากร
ทางการศึกษาที่ปฏิบัติงาน ได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคง
และความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน
เป็นสำคัญ (ภารดี อนันต์นาวิ, 2552, หน้า 297)

ในกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
อย่างรวดเร็วที่ส่งผลกระทบต่อวิถีการดำรงชีวิตต้องเปลี่ยนตามไปด้วยนั้น การศึกษา
เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชาติให้ดีขึ้น
ในขณะที่ผู้บริหารการศึกษา เป็นตัวชี้วัดสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลว
ของการศึกษาของชาติ การก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียนนั้น
เป็นเรื่องที่ไม่ยากนัก แต่การเป็นนักบริหาร การศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียนที่พร้อมทั้ง
การเปลี่ยนแปลงของโลกนั้น เป็นเรื่องที่ยากยิ่งกว่า ปัจจุบันสังคมไทยยุคปฏิรูปการศึกษา
ต่างอยากเห็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นคำที่เรามักได้ยินกัน
บ่อยครั้งมากขึ้น แม้ว่าการบริหารการศึกษาจะไม่เห็นผลกำไรหรือขาดทุนได้อย่างรวดเร็ว
และชัดเจน อย่างเช่นการทำธุรกิจเพื่อแสวงหาผลกำไร การเป็นผู้นำทางการศึกษา
ก็จำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เช่นกัน เพียงแค่การเป็นคนดีและคนเก่งคงไม่เพียงพอ
เพราะในการบริหารจัดการยังจำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ความมุ่งมั่นตั้งใจ

ความขยัน อดทน ซื่อสัตย์ ประหยัด ตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบ กล้าคิด กล้าทำ มีกัลยาณมิตร สามารถตัดสินใจอย่างชาญฉลาด ใช้คุณธรรมเป็นเครื่องชี้นำอาชีพ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ อีกทั้งต้องยึดถือและปฏิบัติตามจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพโดยเคร่งครัด (จร สุนทรายุทธ์, 2551, หน้า 325) และผู้นำองค์การสามารถใช้ภาวะผู้นำเป็นพลังร่วมให้เกิดการร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง ประสานให้ความสะดวก ติดต่อกันและให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือรับผิดชอบแทนหน่วยงานนั้น ๆ หรือเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก สัญลักษณ์ของกลุ่มให้เกิดพลังในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ทั้งยังสามารถใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นเครื่องมือในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดการมีได้ความเชื่อมั่น ความนับถือ สร้างขวัญและกำลังใจ ความอบอุ่นในการร่วมทีมที่กลุ่มดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายและเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงาน (ปัทมกร หัสดีธรรม, 2554, หน้า 24-25) จะเห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่บทบาทสำคัญในฐานะหัวหน้าหน่วยงานที่มีความใกล้ชิดกับครูและนักเรียนมากที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับครูและนักเรียน มีการการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดขึ้นกับครูและบุคลากรในโรงเรียน และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของครูและบุคลากรในโรงเรียน และมีศักยภาพในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based economy) และสังคมฐานความรู้ (Knowledge-based society) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 21 ได้ดำเนินการจัดการศึกษา โดยมีโรงเรียนในความรับผิดชอบทั้งหมด 56 โรงเรียน บุคลากร 2,515 คน มีการแบ่งขอบเขตงานออกเป็นหน่วยงานตามโครงสร้างของสถานศึกษา และแต่งตั้งหัวหน้าตามสายงานมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร ตามที่ผู้บริหารโรงเรียนเห็นสมควร การบริหารงานบุคคลเป็นกลุ่มงานหนึ่งในการบริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งถือว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหารดั่งนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ย่อมสร้างขวัญกำลังใจ ความเลื่อมใสและศรัทธาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูงด้วยการปฏิบัติงานรวมถึงผลของงานก็จะสามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและเกิดประสิทธิผล แต่ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ย่อมจะส่งผลให้งานขาดประสิทธิภาพ ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความเลื่อมใส ขาดความเชื่อถือต่อผู้บริหาร

จากเหตุผลดังกล่าว เพื่อให้พิจารณาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เป็นข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนและครูที่ปฏิบัติงานร่วมกัน และนำไปประกอบการพัฒนาโรงเรียน ตลอดจนการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ ทำให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

จากเหตุผลและสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุง แก้ไข ประยุกต์ใช้ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวทางการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนและการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

คำถามของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน อยู่ในระดับใด
2. ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งมีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน มีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

7. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่อย่างไร

8. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีที่ด้าน อะไรบ้าง

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน

2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน

3. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง

4. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน

จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

5. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

6. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

7. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

8. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

สมมุติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดสมมุติฐานการศึกษาต้นคั่ว ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก

2. ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง มีความแตกต่างกัน

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล
ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน
จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน มีความแตกต่างกัน

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน
จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความแตกต่างกัน

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล
ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน
จำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีความแตกต่างกัน

7. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีความสัมพันธ์กันทางบวก

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผล
การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 21 ในหลายลักษณะ โดยผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

2. ทำให้ทราบถึงประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

3. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผล การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการ สังเคราะห์แนวคิดของ ปัทมกร หัสดีธรรม (2554, หน้า 8), สุวชัย ศรีบุญเรือง (2554, หน้า 6), เพ็ญรัตน์ ทองตะนูนาม (2555, หน้า 5), วีระวัฒน์ ดวงใจ (2556, หน้า 10), เบญจภรณ์ พินสุ (2558, หน้า 5), สุธาสินี สิงห์ประโคน (2558, หน้า 31), ชำนาญ คำปัญญาสินไธย (2559, หน้า 41), ลีรัชช นนทะศรี (2559, หน้า 44), พัชรินทร์ สงครามศรี (2561, หน้า 42–43), Bass and Alvolio (1985, p 13), Bennis, W. and Nanus (1997), Shin, Shung Jae and Zhou, Jing (2003) ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

- 1.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 1.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
- 1.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา
- 1.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.2 การบริหารงานบุคคล ตามขอบข่ายการบริหารงานสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง ว่าด้วยกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (ราชกิจจานุเบกษา, 2550, หน้า 31–32) ได้ 5 ด้าน ดังนี้

- 1.2.1 ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง
- 1.2.2 ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง
- 1.2.3 ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร
- 1.2.4 ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 1.2.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ในปีการศึกษา 2562 จำนวน 2,515 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 56 คน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล จำนวน 56 คน และครูผู้สอน จำนวน 2,403 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21, 2561)

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ประจำปีการศึกษา 2561 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้การกำหนด ตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 37-43) และใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) จำแนกเป็น

2.2.1 ผู้บริหารโรงเรียน	จำนวน 50 คน
2.2.2 หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล	จำนวน 50 คน
2.2.3 ครูผู้สอน	จำนวน 239 คน
รวมทั้งสิ้น	จำนวน 339 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ กำหนดเป็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1 สถานภาพการดำรงตำแหน่ง

3.1.1.1 ผู้บริหารโรงเรียน

3.1.1.2 หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล

3.1.1.3 ครูผู้สอน

3.1.2 จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

3.1.2.1 จังหวัดหนองคาย

3.1.2.2 จังหวัดบึงกาฬ

3.1.3 ประสบการณ์ทำงาน

3.1.3.1 น้อยกว่า 5 ปี

3.1.3.2 ระหว่าง 5-10 ปี

3.1.3.3 มากกว่า 10 ปี

3.1.4 ขนาดของโรงเรียน

3.1.4.1 โรงเรียนขนาดเล็ก

3.1.4.2 โรงเรียนขนาดกลาง

3.1.4.3 โรงเรียนขนาดใหญ่/ขนาดใหญ่พิเศษ

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

3.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำแนกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

3.2.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

3.2.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

3.2.1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

3.2.1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3.2.2. การบริหารงานบุคคลของของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำแนกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

3.2.2.1 ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง

3.2.2.2 ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง

3.2.2.3 ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร

3.2.2.4 ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

3.2.2.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ดังภาพประกอบ 1

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับความสามารถที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็น กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือ เปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนา ความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการ ตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจ ของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน นี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ดังนี้

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับความสามารถ ที่ผู้บริหารโรงเรียนประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่น มีศีลธรรม หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ครัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ร่วมงานจะพยายามประพฤติ ปฏิบัติเหมือนกับผู้บริหารโรงเรียนและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับความสามารถที่ผู้บริหาร โรงเรียนจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงจูงใจ การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารโรงเรียนจะกระตุ้น จิตวิญญาณของทีมีให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้าง เจตคติที่ดีและการคิดในเชิงบวก

2.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับความสามารถที่ผู้บริหาร โรงเรียนมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารโรงเรียนสามารถคิด และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับความสามารถ ที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้บริหาร โรงเรียนจะเป็นโค้ช และเป็นพี่ปรึกษาของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้บริหารโรงเรียนจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความล้มลุกที่ และเติบโตของแต่ละคน

3. การบริหารงานบุคคล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงาน ใช้ความรู้ ทักษะและ ประสบการณ์ในการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก และการควบคุม ในกระบวนการดูแล การพัฒนา การตอบแทนบุคคล การบูรณาการ การบำรุงรักษา และการบรรจุบุคคล เพื่อให้บุคคลแต่ละคนได้บรรลุเป้าหมายที่ตนวางไว้

4. ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียนในการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จากการปรับตัว การแก้ปัญหา ในการดำเนินงาน โดยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งแบ่งประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล เป็น 6 ด้าน ดังนี้

4.1 ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง หมายถึง การปฏิบัติงาน ในการกำหนดความต้องการกำลังของฝ่ายงานต่างๆ ในสถานศึกษาไว้ล่วงหน้า ต้องการ จะใช้คนในตำแหน่งอะไร ระดับใด จำนวนเท่าไร ตลอดจนจนถึงการวางแผนการใช้กำลังคน ที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

4.2 ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การปฏิบัติงาน ในการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีทั้งความรู้ความสามารถและปริมาณเพียงพอที่จะทำ ให้ สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รับบุคคลเข้าทำงานและมอบหมาย หน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในสถานศึกษาหลังจากได้สรรหาแล้ว

4.3 ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร หมายถึง การปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเพิ่มพูนความรู้ การศึกษาต่อ การศึกษาดูงานให้มี ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่ดี ในการทำงานอันส่งผลให้การปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการเลื่อนวิทยฐานะทางวิชาการ

4.4 ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ หมายถึง การปฏิบัติงาน ในการควบคุมให้ครูปฏิบัติตามระเบียบ แบบแผนของทางราชการ การปฏิบัติตน ต่อครอบครัว สังคม ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และ ประเทศชาติ ตลอดจน การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพิจารณาให้บุคคลที่ทำงานไม่ประสบผลสำเร็จ ขาดการพัฒนา ตนเองให้พ้นจากตำแหน่งงานที่ทำ หรือเป็นการลาออกโดยสมัครใจ และการสิ้นสุด การทำงาน หรือเนื่องจากเกษียณอายุราชการตามวาระเวลา

4.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงาน การประเมินผลงานของบุคลากรในสถานศึกษาว่าสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามมาตรฐาน

หรือภาระงานที่สถานศึกษาที่กำหนดไว้มากเกินไป เพื่อให้จะได้ทำการส่งเสริม พัฒนา หรือแก้ไขปัญหาคือบุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

5. สถานภาพการดำรงตำแหน่ง หมายถึง การดำรงตำแหน่งของบุคคล ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู ให้ได้รับราชการใน ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน ที่กำหนดตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

5.1 ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ข้าราชการครูที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาราชการแทนตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน หรือ รองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ในปีการศึกษา 2562

5.2 หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ปีการศึกษา 2562

5.3 ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่หลักด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน และไม่ได้ดำรงตำแหน่งในข้อ 5.1 และข้อ 5.2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ปีการศึกษา 2561

6. ประสบการณ์ทำงาน หมายถึง ช่วงเวลาการปฏิบัติงานที่อยู่ในช่วง ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอนได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน หรือหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล หรือครูผู้สอนจนถึงเวลาปัจจุบัน แบ่งเป็น

6.1 น้อยกว่า 5 ปี หมายถึง ช่วงเวลาการปฏิบัติงานที่อยู่ในช่วงผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอนได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน หรือหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล หรือครูผู้สอนจนถึงเวลาปัจจุบัน น้อยกว่า 5 ปี

6.2 ระหว่าง 5-10 ปี หมายถึง ช่วงเวลาการปฏิบัติงานที่อยู่ในช่วง ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอนได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน หรือหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล หรือครูผู้สอนจนถึงเวลาปัจจุบัน 5-10 ปี

6.3 มากกว่า 10 ปี หมายถึง ช่วงเวลาการปฏิบัติงานที่อยู่ในช่วงผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอนได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน หรือหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล หรือครูผู้สอนจนถึงเวลาปัจจุบัน มากกว่า 10 ปี

7. ขนาดของโรงเรียน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาพุทธศักราช 2547 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขนาด ได้แก่

7.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 ที่มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 499 คน

7.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 ที่มีจำนวนนักเรียนระหว่าง 500 – 1,499 คน

7.3 โรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ หมายถึง โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 ที่มีจำนวนนักเรียน 1,500 คนขึ้นไป

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 หมายถึง หน่วยงานที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีหน้าที่สนับสนุน ส่งเสริมและประสานงานในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนในจังหวัดหนองคาย ประกอบด้วย อำเภอเมืองหนองคาย อำเภอท่าบ่อ อำเภอเฝ้าไร่ อำเภอโพธิ์ตาก อำเภอโพนพิสัย อำเภอรัตนวาปี อำเภอศรีเชียงใหม่ อำเภอสระใคร อำเภอสังคม และจังหวัดบึงกาฬ ประกอบด้วย อำเภอเมืองบึงกาฬ อำเภอพรเจริญ อำเภอโซ่พิสัย อำเภอเซกา อำเภอปากคาด อำเภอบึงโขงหลง อำเภอศรีวิไล และอำเภอบุ่งคล้า

9. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับแนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง วิธีการดำเนินการเพื่อให้ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 ที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานบุคคลและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวม มาร่างเป็นแบบสัมภาษณ์ เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนา แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน พิจารณาเสนอแนะ จากนั้น

ผู้วิจัยนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อหาแนวทางยกระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสมกับการยกระดับประสิทธิผลการบริหารบริหารงานบุคคล
ของโรงเรียนที่เหมาะสม ต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผล การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
3. ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล
 - 3.1 ความหมายของประสิทธิผล
 - 3.2 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
 - 3.3 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
 - 3.4 หลักการบริหารงานบุคคล
 - 3.5 ขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานบุคคล
4. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทย ที่พบโดยทั่วไปได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำปฏิรูปภาวะผู้นำบริหาร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับการวิจัยนี้ขอใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นักการศึกษาและนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

บัวน้อย กันนิดา (2552, หน้า 23) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการบริหารงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน

พิสิฐวัฒน์ กลิ่นโธสงค์ (2552, หน้า 13) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น โดยแสดงบริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงาน รู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน มองไกลเกินความสนใจของตนเอง เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

ไพฑูรย์ พิชัย (2552, หน้า 17) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของบุคคลนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนความเชื่อทัศนคติ การริเริ่ม และความรวดเร็วในการดำเนินงานของผู้ตามให้มีคุณลักษณะที่สมบูรณ์ โดยถ่ายทอด โน้มน้าวความคิด ประสบการณ์และกระตุ้นทางด้านความคิดต่าง ๆ ให้กับผู้ตามอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ตามทำงานเกินกว่าเป้าหมายที่ต้องการ ทั้งยังก่อให้เกิดประโยชน์ขึ้นด้วย

สุวชัย ศรีบุญเรือง (2554, หน้า 12-13) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงการทำงานของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยทำให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง มีศักยภาพ

ในการปฏิบัติงาน

ภาวินี นิลอ่อนดำ (2556, หน้า 27) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำหรือกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตาม ต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรม และแรงจูงใจให้สูงขึ้นโดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจ ผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ ผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือเป็น ตัวอย่างในการปฏิบัติงานแก่ผู้ตาม ตลอดจนการเพิ่มอำนาจ เพิ่มพลังอำนาจ และให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่ผู้ตาม

สุรพล บุญมีทองอยู่ (2556, หน้า 45) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงความพยาม ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับที่คาดหวังโดยจะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและ ประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจ วิสัยทัศน์ จริยวัถุคติ อุทิศตน เพื่อองค์การ โดยใช้แรงจูงใจ โนมน้าวความคิดให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่อง ความเชื่อ ทศนคติ การริเริ่มและความรวดเร็ว ในการดำเนินงานและยอมรับการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ประกอบด้วยการสร้างแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงาน การกระตุ้นการใช้ ปัญญาแก่ผู้ร่วมงาน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ร่วมงาน การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ของผู้บริหารและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

อุมาวดี เหล่าอรรคตะ (2557, หน้า 36) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นใน การบริหารหรือการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความต้องการและมีความพึงพอใจที่มีอยู่ โดยจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มองให้ไกลเกิน กว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษาเกิดเป็นความภาคภูมิใจในตนเอง ผู้บริหารต้องแสดงวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการ ปฏิบัติงานตามภารกิจ กล้าเผชิญความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย และสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความสามารถในติดต่อสื่อสาร ระหว่างบุคคล และมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

Bass (1985, p. 545 อ้างถึงใน บัว้อยย กันนิตา, 2552, หน้า 23) ได้ให้ ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรม ที่มีความชัดเจนมากกว่า พวกเขาไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม ผู้นำต้องตั้งใจ

ทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบข้อเสนอของลูกน้องและปรับปรุง
ข้อเสนอแนะเหล่านั้นเสียใหม่ มากกว่าที่จะเชื่อว่าต้องทำงานให้ตรงกับความต้องการ
ของลูกน้อง

จากนักการศึกษาและนักวิชาการกล่าวข้างต้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนแสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะใช้
ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ
วิสัยทัศน์ จงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์กร จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มองให้ไกลเกินกว่า
ความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของโรงเรียนเกิดเป็นความภาคภูมิใจในตนเอง

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2553, หน้า 285) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะที่จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่
ภารกิจอย่างกว้าง ๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการ
ในระดับสูง เช่น ความสำเร็จของงานมากกว่าความต้องการระดับต่ำ ความปลอดภัย
หรือความมั่นคง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้
บรรลุผลสำเร็จในการที่เกินปกติ

สุกัญญา พูลกลี (2557, หน้า 37) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะมีวิสัยทัศน์
กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงานมีทักษะการ
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กร สอดคล้องกับ
สถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผล สามารถจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเสียสละ
เพื่อส่วนรวมเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

อุมาวดี เหล่าอรระคะ (2557, หน้า 39) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลง
เพื่อการผลักดันและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าปัจจุบัน ตามกระแสโลกาภิวัตน์
ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาในการบริหารจัดการ
และสร้างองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการรองรับการ
เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต

เบญจภรณ์ ผินสุ่ (2558, หน้า 14) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการแปลงแนวความคิดและกลยุทธ์ของโครงการให้เป็นแผนปฏิบัติงาน และการดำเนินงานที่สร้างผลงานที่เป็นรูปธรรม

สุภาพร ภูสมที (2559, หน้า 23) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีทักษะการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล มีการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กร สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผล ความสามารถจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเสียสละเพื่อส่วนรวม เพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

Bass (1978 อ้างถึงใน เทวา ตั้งวานิชกพงษ์, 2555, หน้า 15-16) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่ทำให้ผู้ตามชื่นชม ไว้วางใจ จงรักภักดีต่อผู้นำ และผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำได้มากกว่าที่คิดไว้ ตั้งแต่ต้น เมื่อกระทำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะจูงใจผู้ตามโดย 1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการให้สำนึกถึงความสำคัญ และคุณค่าของจุดมุ่งหมาย วิธีการบรรลุจุดมุ่งหมาย 2) ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนและจะอุทิศตนเพื่อทีมงาน และองค์กร 3) ยกย่องระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น

จากความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพราะผู้บริหารถือเป็นบุคคลที่สำคัญในการเชื่อมโยงกับบุคลากรระดับปฏิบัติการในโรงเรียน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพสร้างความพึงพอใจ ไว้วางใจ จงรักภักดีต่อผู้บริหารโรงเรียน ทำงานที่มุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

3. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีนักวิชาการ และนักการศึกษา กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ปัทมกร หัสดีธรรม (2554, หน้า 8) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ห้องเรียนคุณภาพ

ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นทางปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

สุวชัย ศรีบุญเรือง (2554, หน้า 6) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นทางปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เพ็ญรัตน์ ทองตะนูนาม (2555, หน้า 5) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดจันทบุรี โดยทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างบารมี
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นทางปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

วีระวัฒน์ ดวงใจ (2556, หน้า 10) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 และ 23 โดยทำการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 ด้าน ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์และความชัดเจนในวิสัยทัศน์
2. การบริหารงานวิชาการ
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เบญจภรณ์ ผินสุ่ (2558, หน้า 5) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

สุทธาสินี สิงห์ประโคน (2558, หน้า 31) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเป็นการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษาผ่านองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ชำนาญ คำปัญญาสินทัย (2559, หน้า 41) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในฝัน : พหุภรณ์ศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นลักษณะพิเศษซึ่งอธิบายการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับอำนาจ ความเชื่อมั่น และอุดมการณ์เชิงแรงบันดาลใจของผู้นำ ลักษณะภาวะผู้นำเชิงอารมณ์เน้นการปรับเปลี่ยนความสนใจตนเองของผู้ตามสู่มุมมองระดับโลกซึ่งเน้นความผาสุกขององค์กร
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมผู้ตามให้ดีขึ้น ผู้ตามได้รับการจูงใจให้พยายามทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งก่อนหน้านี้คิดว่าคิดว่าจะไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ผู้นำยกระดับความคาดหวังและสื่อความเชื่อมั่นในตัวผู้ตามโดยส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายที่ท้าทาย ความศรัทธาอย่างแรงกล้า และการมองโลกในแง่ดี

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เป็นการส่งเสริมผู้ตามให้ตั้งสมมติฐาน เชิญชวนผู้ตามให้ใช้การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์และทำทนายรูปการซึ่งเป็นอยู่ในปัจจุบัน ผู้นำส่งเสริมการคิดเชิงนวัตกรรม และกำหนดกรอบปัญหาใหม่ เพื่อให้ได้มุมมองใหญ่ นอกจากนี้ผู้นำจะไม่วิจารณ์การกระทำผิดของผู้ตามต่อสาธารณชน ผู้ตามได้รับการส่งเสริมให้พยายามใช้วิธีการใหม่

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกของบุคคล คือ ผู้นำปฏิบัติใน สถานะที่เลี้ยงและสนใจความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับความเจริญและผลสัมฤทธิ์ของแต่ละ บุคคลผู้นำส่งเสริมผู้ตามให้พยายามทำให้บรรลุเป้าหมายในระดับที่สูงขึ้นโดยการท้าทาย ผู้นำมอบหมายงานตามวิธีการของการพัฒนาผู้ตาม และเสนอทิศทางหรือให้การสนับสนุน ตามที่ผู้ตามต้องการ

สิริชัย นนทะศรี (2559, หน้า 44) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนา ความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิด การตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตาม มองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษาและสังคม โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้าง แรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

พัชรินทร์ สงครามศรี (2561, หน้า 42-43) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 16 ตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย
ตัวชี้วัด ได้แก่

1. ความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุ เป้าหมาย
2. การแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์
3. การสร้างวิสัยทัศน์
4. การสื่อสารวิสัยทัศน์

5. การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์

6. การสร้างข้อตกลงนำไปสู่วิสัยทัศน์

7. การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่

1. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือในองค์กร

2. มีความยินดีต่อความสำเร็จ

องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา ประกอบด้วยตัวชี้วัด

ได้แก่

1. ระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จ ทำให้

ผู้ตามเกิดความมั่นใจในการทำงาน

2. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย

ตัวชี้วัดได้แก่

1. ความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม

2. การเป็นแบบอย่างที่ดี

3. การพัฒนาผู้อื่น

4. การบริหารจัดการความขัดแย้ง

5. การสร้างพันธะความผูกพันในองค์กร

Bass and Alvolio (1994, p. 13 อ้างถึงใน เจริญจิตร คงเพชรศรี, 2555, หน้า 21) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพในองค์การ และชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และการแลกเปลี่ยน (Transaction) แบบสนิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบ ของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยการยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยการชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์การมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก แบบสเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์

ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ แบบเห็นว่าคุณามีบารมี มีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอ สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีนอกเหนือจากคุณลักษณะบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Interaction Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualize Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกันสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานเหล่านี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะเพิ่มพลังและยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคน พยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำและสร้างความจงรักภักดี มากกว่าความผูกพันในด้านแนวความคิด แบบให้นิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำงานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อการให้รางวัลตอบแทน และแบบยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน แบบยังมองว่า ในผู้นำคนเดียวกันอาจจะใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

Bennis, W. and Nanus (1997 อ้างถึงใน ชำนาญ คำปัญญาธิโนทัย, 2559, หน้า 30-31) ได้ศึกษาผู้นำระดับสูงจำนวน 90 คน คุณลักษณะที่ค้นพบใหม่ คือ การคิดในเชิงตรรกะ ความมุ่งมั่น การให้อำนาจ และการควบคุมตนเอง อย่างไรก็ตาม ส่วนมากข้อค้นพบใหม่ คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากผู้จัดการแบบแลกเปลี่ยน การเปลี่ยนสภาพ คือ การทำให้ผู้ตามเป็นผู้นำที่ให้อำนาจตนเอง และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การแสดงวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้นำให้อำนาจตนเอง อีกครั้งจึงรู้สถานการณ์ที่จะไป คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 4) ดังนี้

1. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เน้นให้ผู้นำเป็นต้นแบบ
2. การสร้างแรงบันดาลใจ เน้นจิตวิญญาณที่ม จูงใจให้ความหมาย
3. การกระตุ้นทางปัญญา เน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เน้นการเป็นพี่เลี้ยง

และทำทนาย

Shin, Shung Jae and Zhou, Jing (2003 อ้างถึงใน ชำนาญ คำปัญญา
ลีโนทัย, 2559, หน้า 39) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์ทางบวกกับความคิด
สร้างสรรค์การสนทนาและแรงจูงใจภายในของผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้
เกิดแรงจูงใจภายในและทำให้เกิดการกระตุ้นทางปัญญา ผู้ตามได้รับการส่งเสริมให้ท้าทาย
สภาพปัจจุบันและวิธีการปฏิบัติงานแบบเก่า

ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง ดังตาราง 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 1 การสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ปัทังกร หัสดีธรรม (2554)	สุชัย ศรีบุญเรือง (2554)	เพ็ญรัตน์ ทองตะนุฆาม (2555)	วิระวัฒน์ ดวงใจ (2556)	เบญจภรณ์ ผินสู (2558)	สุชาลินี ลิ้มประโคน (2558)	ชำนาญ คำบุญโญสินทัย (2559)	สิริชัย นนทะศรี (2559)	พัชรินทร์ สงครามศรี (2561)	Bass and Alvolio (1994)	Bennis, W. and Nanus (1997)	Shin et. (2003)	ความถี่
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	11
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	11
3. การกระตุ้นทางปัญญา	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	12
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	12
5. ปံงชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์				/									1
6. การบริหารงานวิชาการ				/									1

จากตาราง 1 จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้อย่างหลากหลาย
แต่การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้เกณฑ์ความถี่
ของแนวคิดนักวิชาการและนักวิจัยตั้งแต่ร้อยละ 60 ขึ้นไป ได้คุณลักษณะภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย จำนวน 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คิดเป็นร้อยละ 91.67
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คิดเป็นร้อยละ 91.67
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา คิดเป็นร้อยละ 100.00
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คิดเป็นร้อยละ 100.00

จากการสังเคราะห์แนวความคิดของนักวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจศึกษาคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง จำนวน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการ
สร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็น
ปัจเจกบุคคล ดังรายละเอียด ดังนี้

3.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ไว้ดังนี้

ขนิษฐา สิทธิจินดา (2552, หน้า 73) ได้ให้ความหมายของการมี
อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็น
พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ เชื่อมมั่น ศรัทธา
ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตาม
ภารกิจ โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อ
ผลประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน
มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์
และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน
ตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่า
ของตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

พิสิฐวัธน์ กลิ่นไธสงค์ (2552, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง สามารถกระตุ้นอารมณ์ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้บริหาร เห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน มีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ผู้บริหารต้องประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ปัทมกร หัสดีธรรม (2554, หน้า 41) ได้ให้ความหมายของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการเสียสละ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น มีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงานให้เกิดการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจ เน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจ มุ่งมั่นและทุ่มเทที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานตามภารกิจ ให้สำเร็จ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง เห็นคุณค่าของตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

สุวชัย ศรีบุญเรือง (2554, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อมั่นและผู้ร่วมงานเห็นเป็นแบบอย่าง ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความยอมรับ นับถือ ศรัทธาไว้วางใจ ภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน และค่านิยมที่แสดงให้เห็นถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำงาน ควบคุมอารมณ์และมีจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงความคิดเห็นต่อปัญหา คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น

บุญเรือน โถปัญญา (2555, หน้า 35) ได้ให้ความหมายของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละ

เพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าของตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

สุธาสิณี สิงห์ประโคน (2558, หน้า 32) ได้ให้ความหมายของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับ เชื่อมั่น ครัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละ เพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม การมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าของตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

สุภาพร ภูสมที (2559, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง ผู้นำมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล้าที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจ มีคุณธรรม นำทีมงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้

พัชรินทร์ สงครามศรี (2561, หน้า 40) ได้ให้ความหมายของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์ มีการสร้างวิสัยทัศน์ ใช้ทักษะการสื่อสาร มีการสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ที่ดี พร้อมทั้งการสร้างข้อตกลงนำไปสู่วิสัยทัศน์ ตลอดจนการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้

1. ความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์

บรรลุเป้าหมาย

2. การแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์
3. การสร้างวิสัยทัศน์
4. การสื่อสารวิสัยทัศน์

5. การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์
6. การสร้างข้อตกลงนำไปสู่วิสัยทัศน์
7. การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ

Bass (1999, p. 31 อ้างถึงใน เทวา ตั้งวานิชกพงษ์, 2555, หน้า 16-17)

ให้ความหมาย ความสนใจ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่ง อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma leadership or idealized influence : CL or II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ร่วมงานจะพยายาม ประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึง ลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะต้องมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ร่วมงานจะเลียนแบบ และพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพ ในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษา อิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ ขององค์การ

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ สรุปได้ว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรม ที่กระทำตนเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน โดยผู้บริหารต้องมี พฤติกรรม ดังนี้ ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน ผู้บริหาร จะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้บริหารเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยง ที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น

และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้บริหารจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้บริหารจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้บริหาร โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีเป้าหมายร่วมกัน ผู้บริหารแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้

3.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ดังนี้

ชนิษฐา สิทธิจินดา (2552, หน้า 76) ได้ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดี สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม ผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานมีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญยิ่งขององค์การ โดยผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์การ มีการสร้างเจตคติ ที่ดีและการคิดในแง่บวก

พิสิษฐวัฒน์ กลิ่นไธสงค์ (2552, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจ และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดี การคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เป็นประโยชน์ส่วนตน

ปัทมกร หัสดีธรรม (2554, หน้า 44) ได้ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดี สามารถสื่อสารกระตุ้นจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก และเห็นคุณค่า

ของงาน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศเพื่อกลุ่ม ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวกและสร้างสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่นความเข้าใจ ให้กำลังใจ แก่ผู้ร่วมงานว่าสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้ โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญยิ่งขององค์การ

สวชัย ศรีบุญเรือง (2554, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากร มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จ กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม สร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ด้วยการสนับสนุนให้กำลังใจ และสร้างเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกิดความพยายามในการทำงานเกินความคาดหวัง

บุญเรือน โภปัญญา (2555, หน้า 36) ได้ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างสูง สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายในไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญยิ่งขององค์การ โดยผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญ ในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์การมีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

สุธาสิณี สิงห์ประโคน (2558, หน้า 35) ได้ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสามารถในการสื่อสารสูง สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อกลุ่ม ผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญขององค์การ โดยผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์การ มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

สุภาพร ภูสมที (2559, หน้า 27) ได้ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำต้องให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกสนับสนุนความริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ คอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานว่าได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม สนับสนุนผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ผู้ร่วมงานสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา

พัชรินทร์ สงครามศรี (2561, หน้า 40-41) ได้ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงพฤติกรรมในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและทำทหาย กระตุ้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้มีชีวิตชีวา รวมถึงการสร้างความร่วมมือในองค์กร และมีความยินดีต่อความสำเร็จ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้

1. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือในองค์กร
2. มีความยินดีต่อความสำเร็จ

Bass (1999, pp. 10-11 อ้างถึงใน เทวา ตั้งวานิชกพงษ์, 2555, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานโดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและทำทหายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพงดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ช่วยให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้น ผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ร่วมงานจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สรุปได้ว่า หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงออกมาผ่านพฤติกรรมทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ผู้บริหารจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพงดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน มีการวางเป้าหมายในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงบันดาลใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี

3.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ดังนี้

ขนิษฐา สิทธิจินดา (2552, หน้า 76) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์

พิสิษฐวัฒน์ กลิ่นไธสงค์ (2552, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ด้วยการคิดวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ จนสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง และหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ ที่ดีกว่าเดิม เชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจของทุกคน

ปัทมกร หัสดีธรรม (2554, หน้า 46) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น และต้องการหาแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหา มีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหา โดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐานร่วมกันอย่างเป็นระบบ และได้ข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้

สุรชัย ศรีบุญเรือง (2554, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นปัญญา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระตุ้นบุคลากรให้ใช้วิจารณญาณในการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบ เสนอแนะแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน จูงใจให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น การวิเคราะห์ปัญหาการทำงานอย่างเป็นระบบนำภาพรวมที่เป็นจุดเด่นของสถานศึกษา มาเป็นจุดเน้นในการพัฒนา

บุญเรือน โถปัญญา (2555, หน้า 36) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลแบบหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิด และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้วิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์

สุภาพร ภูสมที (2559, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ตามเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้กำลังใจผู้ตามในการพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ใช้หลักการเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเอง สร้างความมั่นใจแก่ผู้ตามว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ

พัชรินทร์ สงครามศรี (2561, หน้า 41) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา มีการปรับเปลี่ยนวิธีการเก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ มีการสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบ โดยใช้ระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จ ทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในการทำงาน และเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้

1. ระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จ ทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในการทำงาน

2. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง

Bass (1999, pp. 12–13 อ้างถึงใน เทวา ตั้งวานิชกพงษ์, 2555, หน้า 17–18) ได้ให้ความหมายของ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation : IS) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิพากษ์วิจารณ์ แม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ร่วมงานจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การกระตุ้นจากผู้บริหารส่งผ่านไปยังผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน

เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนแปลงมุมมองของการแก้ปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและเหตุผล ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกัน ผู้บริหารพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือ ร่วมใจ ในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน และการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไข ปัญหาด้วยตนเอง

3.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ดังนี้
 ขนิษฐา สิทธิจินดา (2552, หน้า 81) ได้ให้ความหมายของ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นพี่เลี้ยง สอนและให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเองมีการกระจาย อำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะสำคัญ ด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

พิสิษฐวัฒน์ กลิ่นไธสงค์ (2552, หน้า 24) ได้ให้ความหมาย ของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยสัมพันธ สนใจ ดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคล อย่างใกล้ชิด ส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจ เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ร่วมงาน ได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ ช่วยเหลือชี้แนะให้ประสบการณ์ การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุน ผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน มีการติดต่อสื่อสารสองทางเป็นรายบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ได้ ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถลดปัญหาคลุมเครือทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่า และความสำคัญ

ปัทมกร หัสดีธรรม (2554, หน้า 49) ได้ให้ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงานโดยการให้ความสนใจดูแล เอาใจใส่ ส่งเสริมด้วยการให้โอกาสการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นผู้สอนและให้คำแนะนำ มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะสำคัญด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

สุวชัย ศรีบุญเรือง (2554, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำรายบุคคลเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาจุดเด่นและแก้ไขจุดด้อยของตนเอง ปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะเป็นบุคคลที่สำคัญมากกว่าสมาชิกกลุ่ม คำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างบรรยากาศวัฒนธรรมในการทำงานที่ตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม หลากหลาย

บุญเรือน โถปกรณ์ (2555, หน้า 36) ได้ให้ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการทำงานโดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจ โดยการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะสำคัญด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

สุภาพร ภูสมที (2559, หน้า 31) ได้ให้ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำมอบหมายงานให้ผู้ตามตามความรู้ความสามารถของตน มีการปฏิบัติต่อผู้ตามตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคลใช้แรงจูงใจสนองความต้องการของผู้ตามแตกต่างกัน ตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล การให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น การสนับสนุนให้ผู้ตามได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น มีการแนะนำให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหา

ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องการทำงาน มีการติดต่อสื่อสารโดยตรงแบบตัวต่อตัวอย่างเปิดเผย เอาใจใส่ผู้ตามในกรณีที่มีปัญหาพิเศษ

พัชรินทร์ สงครามศรี (2561, หน้า 42) ได้ให้ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการสร้างความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะผู้นำมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม เห็นความสำคัญของการพัฒนาผู้อื่น สามารถบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร พร้อมทั้งมีการสร้างพันธะความผูกพันในองค์กรซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้

1. ความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม
2. การเป็นแบบอย่างที่ดี
3. การพัฒนาผู้อื่น
4. การบริหารจัดการความขัดแย้ง
- 5) การสร้างพันธะความผูกพันในองค์กร

Bass (1999, p. 14 อ้างถึงใน เทวา ตั้งวานิชกพงษ์, 2555, หน้า 18)

ได้ให้ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration : IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร่ากำลังใจมากกว่าบางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่ามีการติดต่อสื่อสารสองทาง มีการจัดการโดยเดินดูรอบ (Management by walking around : MBWA) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัวใส่ใจต่อความกังวลของผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถสนับสนุน และช่วยให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่โดยผู้ร่วมงานไม่รู้สีกว่ากำลังถูกตรวจสอบจากผู้นำ

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านการดำเนินงานปัจเจกบุคคล สรุปได้ว่า การดำเนินงานถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงของผู้ร่วมงานแต่ละคนเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีการติดต่อสื่อสารสองทาง มีการจัดการโดยการเดินดูรอบ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัว เอาใจใส่ต่อความกังวลของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจะรับฟังผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจะมีการมอบหมายงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้บริหารคอยดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ โดยผู้ร่วมงานไม่รู้สึกรู้ว่ากำลังถูกตรวจสอบจากบริหาร

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการและนักการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมผู้บริหารแสดงให้ผู้ร่วมงานในการทำงาน เพื่อจูงใจ ศรัทธา และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการ และมีความพึงพอใจจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ คือ

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกมาให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาว่าจะนำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายความสำเร็จที่ตั้งไว้ร่วมกัน
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดี สามารถสื่อสารให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน คิดสร้างสรรค์ผลงานเพื่อพัฒนาองค์กร ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นถึงวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่าๆ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และจูงใจให้ผู้ร่วมงานเป็นผู้คิดวิเคราะห์คิดอย่างเป็นระบบ และคิดสร้างสรรค์
- 4) การดำเนินงานถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมในการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ร่วมงาน มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนจะมีพฤติกรรมเป็นที่เลื่อง ให้คำแนะนำและส่งเสริมผู้ร่วมงานให้พัฒนา

ตนเอง โดยที่ผู้ร่วมงานไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นกำลังถูกตรวจสอบจากการผู้บริหารโรงเรียน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนถือว่ามีผลสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะผู้บริหารโรงเรียนถือว่าเป็นบุคคลสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำขององค์กร การศึกษาภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

นันทิดา บัวสาย (2552, หน้า 21-22) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมทางสังคม ที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลที่ไม่ใช้ลักษณะของการบังคับต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติตามกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลขององค์กรช่วยให้กลุ่มสามารถดำเนินการต่าง ๆ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบท สถานการณ์และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์กรประกอบเหล่านี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันเสมอ

ไพท แถบเงิน (2552, หน้า 22) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้น ในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

ไพฑูรย์ พิชัย (2552, หน้า 14) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารที่พยายามจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของบุคคล หรือกลุ่ม เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยใช้อำนาจหน้าที่ การจูงใจ ความสัมพันธ์ และสถานการณ์ ผลสำเร็จของงานดูได้จากประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ของงานและความพึงพอใจของสมาชิกและผู้รับบริการ

ยงยุทธ เกษสาคร (2552, หน้า 40) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกัน ให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการ จนกระทั่งบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดี

หรือทางซั้วก็ได้ ฉะนั้นไม่ว่าคนนั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าโจร แต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น ซึ่งมีลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบต่าง ๆ กัน

ปัทมกร หัสดีธรรม (2554, หน้า 22) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถใช้กระบวนการสั่งการ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการมีปฏิสัมพันธ์ ชักจูงหรือชักนำ ปลุกฝัง ศรัทธา ความร่วมมือร่วมใจโดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดขึ้นกับบุคคลอื่นปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 282) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการใช้ศิลปะ อิทธิพล อำนาจหน้าที่ และพลังอำนาจ ที่มีอยู่ เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดำเนินงานในหน้าที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้

ภาวิณี นิลอ่อนดำ (2556, หน้า 24) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งสามารถใช้กระบวนการอิทธิพลทางสังคมต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การซึ่งเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

สิริชัย นนทะศรี (2559, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้นำใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น ความสามารถในการสร้างความรู้สึกร่วม และความสามารถที่จะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการตอบสนองต่อแรงกระตุ้น

พัชรินทร์ สงครามศรี (2561, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกหรือกระบวนการที่ซึ่งมีอิทธิพลที่จะสามารถโน้มน้าวจิตใจให้บุคคลดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และสร้างแรงกระตุ้นผลักดัน ให้สมาชิกหรือบุคคลในองค์การได้เกิดแรงบันดาลใจ และปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการมีวิธีการสร้างศรัทธาและแรงบันดาลใจ

ให้เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง

Bass (1985 อ้างถึงใน เบญจภรณ์ ผินสุ, 2558, หน้า 12) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติงานผู้ตามต้องได้รับผลเกินเป้าหมายที่กำหนด

จากความหมายของภาวะผู้นำที่นักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคล ที่จะใช้ศิลปะ อำนาจหน้าที่ หรืออิทธิพลในการโน้มน้าวใจบุคคล ชักจูงหรือชี้แนะ ปลุกฝังศรัทธา ความร่วมมือหรือร่วมใจ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการนำองค์กรอยู่รอดปลอดภัย และหากเป็นองค์กรเพื่อผลกำไร ก็จะเป็นไปเพื่อให้มีผลกำไรด้วยการค้าขายอย่างซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อสังคม มีคุณธรรมและจริยธรรม มิได้หวังเพื่อเอาผลกำไรมาแจกจ่ายลูกน้องและผู้ถือหุ้นแต่อย่างใด ผู้นำจึงมีความสำคัญที่เป็นเครื่องมือรับประกันและนำมาซึ่งความปลอดภัย ความเจริญ ความอยู่ดีกินดี ความสงบสันติสุข เกียรติยศ ชื่อเสียง และความมั่งคั่งร่ำรวยของสังคมนั้น ๆ หรือโดยกลับกันหากภาวะผู้นำอ่อนแอและผิดพลาดก็จะนำภัยพิบัติ และล่มสลายมาสู่องค์กรนั้น ๆ ได้ (อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ, 2549, หน้า 5 อ้างถึงใน ขนิษฐา สิทธิจินดา, 2552, หน้า 48) ได้มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในหลายรูปแบบ ดังนี้

2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ การ์ดเนอร์ (Gardner, 2001, อ้างถึงใน บัวน้อย กันนิดา, 2552, หน้า 19) ได้แก่

1. The tasks of Leadership กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จัก

สร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. Leader – constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเอง และพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ ออกมาเชลลีย์ เคริกแพททริก (Shelly Kirkpatrick) และ เอ็ดวิน ล็อค (Edwin Locke) ได้รวบรวมงานวิจัยจากในอดีตถึงปัจจุบันและสรุปลักษณะเด่นที่มักจะพบในบรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

2.1 มีพลังสูง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จพลังงานสูง มีความคิดริเริ่ม และมีความเหนียวแน่นไม่ปล่อยให้อะไรหลุดมือง่าย ๆ

2.2 มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีความเชื่อมั่นไว้วางใจตนเองและมั่นใจในขีดความสามารถของตน

2.2 ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิบัติการ เป็นการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่สืบเนื่องมาจากการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำซึ่งไม่สามารถที่จะให้คำตอบเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพได้ในการวิจัยเพื่อศึกษาผู้นำเชิงปฏิบัติการนั้น มีวิธีการศึกษา 2 แบบ ได้แก่

2.2.1 ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Functions) มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่มด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากมีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Task – Related) หรือ หน้าที่ในการแก้ปัญหา เช่น การเสนอแนะวิธีแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น และ 2) หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group Maintenance) หรือหน้าที่ทางสังคม

2.2.2 ศึกษาแบบของผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) มุ่งเน้น การศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งแบบผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งคน ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task- Orented Styles) ผู้นำแบบมุ่งงาน มักจะสั่งการ ชี้แนะ และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นความสำเร็จ

ของงานมากกว่าการพัฒนาหรือ การสร้างความเจริญให้แก่ลูกน้อง ผู้นำแบบมุ่งคน (Employee – Orented Styles) จะพยายามสร้าง แรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการ ควบคุมลูกน้อง พยายามให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อถือศรัทธา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (The University of Iowa Leadership Studies) (Luthans, 1989,p. 453 อ้างถึงใน ขนิษฐา ลิทธิจินดา, 2552, หน้า 49-50) กล่าวว่า ในปี ค.ศ. 1938 มหาวิทยาลัยไอโอวา มีชุดโครงการศึกษาภาวะผู้นำ เรียกชุดโครงการนี้ว่า The University of Iowa Leadership Studies นักวิจัยคือ Ronald Lippitt & Ralph K. White ศึกษาว่าผู้นำประพฤติตนอย่างไร โครงการนี้มี Kurt Lewin เป็นผู้อำนวยความสะดวก จัดว่าเป็นโครงการที่มีผลกระทบอย่างสำคัญต่อ การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ ผลการศึกษาได้จำแนกผู้นำออกเป็น 3 แบบ เรียกว่า แบบผู้นำ ก็ได้ คือผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leadership) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) และผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) กล่าวคือ

1. พฤติกรรมแบบประชาธิปไตย (Democratic Style) จะเน้น การนำเอาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการด้วย มีการมอบอำนาจ และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่าย ให้ได้มีส่วนตัดสินใจ ในการกำหนดวิธีการทำงาน และนำ Feedback มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงงาน ผลการศึกษาสรุปว่า ภาวะผู้นำแบบนี้มีประสิทธิภาพที่สุด แต่งานวิจัยระยะหลัง พบว่า ผลออกมาเป็นทั้งบวกและลบ

2. พฤติกรรมผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Style) เป็นลักษณะ เผด็จการในการทำงาน โดยจะระบุวิธีการทำงาน การตัดสินใจเป็นลักษณะรวมศูนย์ ไม่กระจาย และจะจำกัดขอบเขตการมีส่วนร่วม

3. ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Style) ผู้นำแบบนี้จะให้อิสระ แก่กลุ่มโดยให้กลุ่มที่ทำงานมีสิทธิในการตัดสินใจและทำงานให้แล้วเสร็จ ด้วยวิธีใดก็ได้ ตามแต่ทางกลุ่มทำงานเห็นเหมาะสม

Fleishman และ เพื่อนร่วมงานของเขาในมหาวิทยาลัยไอโฮสเทท โครงการวิจัยนี้มีผลลัพธ์ต่อการพัฒนาทฤษฎี 2 ปัจจัยของผู้นำ (Fleishman, 1953, pp. 153-158 อ้างถึงใน ขนิษฐา ลิทธิจินดา, 2552, หน้า 50) เป็นเครื่องช่วยบอกให้เห็นถึง พฤติกรรมของผู้นำโดยวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบอันเป็นปัจจัยที่สำคัญของผู้นำ 2 อย่าง

ที่จำเป็นต้องมีคือโครงสร้างที่มุ่งงานและโครงสร้างที่มุ่งคน

1. ผู้นำที่มุ่งงาน (Initiating Structure) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะกระตือรือร้นมีความคิดริเริ่มมีมนุษยสัมพันธ์ในกลุ่มชักนำให้มีการสร้างแบบแผนที่ดีและสร้างช่องทางของการติดต่อสื่อสารให้มีความสามารถติดต่อกับบุคคลทุกคนและสามารถอธิบายถึงวิธีของการทำงานทั้งยังสามารถนำศักยภาพที่มีอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ให้งานบรรลุผลสำเร็จและสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรมากที่สุด ผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสูงจะมักพิถีพิถันกับการมอบหมายงานและมีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงเพื่อให้ได้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการ

2. ผู้นำที่มุ่งคน (Consideration) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะการดูแลเอาใจใส่ มีความเป็นมิตรภาพ มีความไว้วางใจต่อกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นให้การยอมรับนับถือ ให้ความอบอุ่น มีความปรองดองกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีความเอาใจใส่สูงจะสนับสนุน เปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารและการมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจและอย่างเต็มความสามารถ

2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ในทศวรรษ 1970 เริ่มมีการศึกษาแบบผู้นำ ตามสถานการณ์ โดยเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์จากสถานการณ์หนึ่งสู่อีกสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ในสถานการณ์ที่ต่างกันต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ดังที่ Arnold และ Feldman (1986, p 10 อ้างถึงใน บัวย้อย กัณนิดา, 2552, หน้า 20-21) กล่าวว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ดีที่สุด “Best Way” เหมาะสมกับความต้องการของสภาพการต่าง ๆ ซึ่งได้มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ไว้หลายรูปแบบ ได้แก่

2.3.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (1965, pp. 538-551 อ้างถึงใน บัวย้อย กัณนิดา, 2552, หน้า 20) ซึ่งอธิบายว่าสถานการณ์ขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามโครงสร้างของงาน และอำนาจโดยตำแหน่งของผู้นำ กล่าวคือหากผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างของงานชัดเจน และมีอำนาจ ผู้นำที่สามารถควบคุมสถานการณ์ได้

2.3.2 ทฤษฎีสถิตยศาสตร์ของ Reddin, 1970, pp. 11 – 12 อ้างถึงใน บัวย้อย กัณนิดา, 2552, หน้า 20-21) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ มิติพฤติกรรมด้านงาน มิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ และมิติประสิทธิผล ซึ่งได้กำหนดลักษณะผู้นำออกเป็น 8 แบบ จำแนกเป็น แบบที่มีประสิทธิผลต่ำ จำนวน 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้หนีงาน (Deserter) แบบนักบุญ (Missionary) แบบผู้นำเผด็จการ (Autocrat) และแบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) แบบที่มีประสิทธิผลสูง จำนวน 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat) แบบนักพัฒนา (Developer) แบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Autocrat) และแบบนักบริหาร (Executive)

2.3.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (1993, pp. 158-170 อ้างถึงใน บัวย้อย กัณนิดา, 2552, หน้า 21) สรุปได้ว่า คือความพยายามที่จะทำให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ฐานคติต้น คือ ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของบุคคล มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ 1) พฤติกรรมผู้นำ แบ่งออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ แบบการมอบหมาย (Delegating) แบบการมีส่วนร่วม (Participating) แบบการแนะนำ (Selling) และแบบการสั่ง (Telling) 2) สถานการณ์ จากมีวุฒิ ภาวะไปจนถึงไม่มีวุฒิภาวะ ซึ่งจำแนกเป็นวุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน และวุฒิภาวะทางจิตวิทยา ซึ่งวุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน แบ่งออกเป็น 4 อย่าง ได้แก่ มีความสามารถมากที่สุด มีความสามารถค่อนข้างมาก มีความสามารถบ้าง มีความสามารถแต่เพียงเล็กน้อย และวุฒิภาวะทางจิตวิทยา แบ่งออกเป็น 4 อย่าง ได้แก่ มีความเต็มใจเป็นประจำหรือเสมอ มีความเต็มใจบ่อย ๆ มีความเต็มใจบ้าง ในบางครั้งไม่ค่อยมีความเต็มใจ

2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (1978 อ้างถึงใน ชนิดา วงศ์เพชร, 2555, หน้า 14) เป็นคนแรกที่น่าเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงซึ่งได้มาจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำทางการเมืองในทัศนะของเบอร์น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำกับผู้ตามต่างส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับจริยธรรมและการจูงใจให้สูงขึ้นโดยผู้นำเหล่านี้จะแสวงหาวิถียกระดับจิตสำนึกของผู้ตามด้วยการทำให้ผู้ตามมีค่านิยมเชิงอุดมคติและค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น ความมีเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบ ความมีใจเมตตา กรุณา ต่อเพื่อนมนุษย์และไม่ให้เกิดอารมณ์และจิตใจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความอิจฉาหรือความเกลียดชัง เป็นต้น ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้เองจะทำให้ผู้ตามค่อย ๆ

ยกระดับตัวตนของตนเองจากตนที่เป็นอยู่ทุกวัน (Everyday self) ไปสู่ตนที่ดีขึ้น (Better self) เบอ์นมีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ ในองค์กรในทุก ๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวข้องกับคนที่มี อิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ เบอ์นให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็น ปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่ จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะให้ รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับ ชั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำ

และผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตาม ไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตาม ให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับ ชั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือ ค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิ มนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับ ชั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึง ดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ มีมากมายหลายทฤษฎี สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือว่าเป็นภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับในปัจจุบันสำหรับการพัฒนา องค์กร โดยผู้นำและผู้ตามมีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และมีการยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร เพราะผู้นำเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการจัดการสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งด้านคุณภาพของงานและด้านปริมาณงาน และผู้บริหารโรงเรียนยังเป็นผู้กำหนดนโยบาย วางแผน ควบคุม กำกับ ติดตาม คอยให้คำปรึกษาชี้แนะผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่แสดงออกซึ่งภาวะผู้นำขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ นักการศึกษาและนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

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

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวคือ แม้ผู้บริหารจะมีความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ ความสามารถดังกล่าว มักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้ หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ด้านตัวผู้บริหารจะทำงานทั้งหลายเองเพียงคนเดียวก็เป็นการเหลือวิสัยที่จะทำได้ ผลลัพธ์ก็คืองานต่าง ๆ ที่ค้างค้ำไม่เสร็จทันเวลาตามกำหนด ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าผู้บริหารควรมีความรู้ ความสามารถควบคู่กับภาวะผู้นำ จะเป็นพาหะที่พาความรู้ความสามารถในตัวผู้บริหารออกมาใช้ทำ ประโยชน์ให้แก่องค์กร ทั้งสองต้องพึ่งพาอาศัยกันจึงทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2. ช่วยกันประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วย บุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากจะน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลเหล่านั้นมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์กร สิ่งหนึ่งที่มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้น คือ ความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหาร

หน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว ก็มักจะสามารประสานหรือบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่าง เพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคลากรได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ คือ ผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำเป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขัน หรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหาร จึงเป็นเสาหลักอันสำคัญให้สมาชิกของหน่วยงานยึดเหนี่ยวพึ่งพิงและร่วมมือช่วยเหลือกันให้ หน่วยงานอยู่รอดปลอดภัย

ไพฑูรย์ พิชัย (2552, หน้า 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับซึ่งจะต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น โดยเพื่อนร่วมงานมีความเต็มใจ พึงพอใจและขณะเดียวกันก็ได้ผลงานที่มีความถูกต้อง สมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและนำความสำเร็จและประสิทธิผลมาสู่โรงเรียน

ปัทมกร หัสดีธรรม (2554, หน้า 24-25) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ คือ ผู้นำองค์กรสามารถใช้ภาวะผู้นำเป็นพลังร่วมให้เกิดการร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง ประสานให้ความสะดวก ติดต่อกัน ให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือรับผิดชอบแทนหน่วยงานนั้น ๆ หรือเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก สัญลักษณ์ของกลุ่มให้เกิดพลังในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ทั้งยังสามารถใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นเครื่องมือในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมีได้ ความเชื่อมั่น ความนับถือ สร้างขวัญและกำลังใจ ความอบอุ่นในการร่วมทีมที่กลุ่มดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายและเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงาน

เบญจภรณ์ ผินสุ่ (2558, หน้า 14) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการ เพราะจะทำให้มีการปฏิบัติที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุเป้าหมาย องค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ไม่ว่าจะในระดับโลก ระดับชาติหรือระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญเพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ในภาวะวิกฤตของระบบราชการที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วนต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาอย่างกล้าหาญอดทนและต่อเนื่อง สามารถสร้างความมั่นใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และทำให้การทำงานของระบบราชการสามารถเดินไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น

นนทกร อรุณโน (2559, หน้า 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อกระบวนการเชิงบริหารทุกระบบ ทุกงานซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้เต็มความสามารถให้เกิดพลังอิทธิพลในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานให้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมี ความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ ความอบอุ่น ในการรวมทีมหรือกลุ่มดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญที่ทำให้ผู้นำองค์กรสามารถใช้ภาวะผู้นำเป็นพลังร่วมให้เกิดการร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง ประสานให้ความสะดวก ติดต่อดูแล ให้ความสนับสนุน และช่วยเหลือรับผิดชอบแทนหน่วยงานนั้น ๆ ทำให้มีการปฏิบัติที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล

1. ความหมายของประสิทธิผล

ประสิทธิผล (Effectiveness) ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร และมุมมองของนักวิชาการหรือนักการศึกษา ส่วนใหญ่แล้วจะมุ่งผลสำเร็จของงานหรือผลของการทำงานที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

นนทิดา บัวสาย (2552, หน้า 58) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จของหน่วยงาน องค์กรที่มุ่งปฏิบัติจนถึงเป้าหมายที่ได้วางไว้ร่วมกัน

หนูพร สุภาชาติ (2552, หน้า 38) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ผลของการปฏิบัติงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรและความสามารถ

ในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมถึงความพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

วิบูลย์ สิงห์ศรอม (2553, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน เพื่อให้การทำงานหรือการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ และเกิดเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

จิตรา ทรัพย์โณม (2556, หน้า 30) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดจากความสามารถในการปรับตัว การแก้ปัญหาในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ โดยบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการทำงาน

ชนิดา พันทิวา (2557, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในฐานะเป็นระบบหนึ่งของสังคมในการที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ โดยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ สามารถที่จะปรับตัวและพัฒนาให้องค์กรอยู่ต่อไปได้

บุญโฮม ปะนาโก (2558, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง การที่องค์กรได้ดำเนินงานใด ๆ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จนเกิดผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์กรตั้งไว้และสามารถจะสรุปความหมายตามทฤษฎีองค์กรได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความหมายที่ใช้ในแนวทางเป้าหมาย (Goal – based Approach) เป็นการพิจารณาว่าการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
2. ความหมายที่ใช้แนวทางระบบ (System – based Approach) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. ความหมายที่ใช้แนวทางกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง (Multiple – Constituencies Approach) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรสามารถในการตอบสนองของความพึงพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้องได้

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จากการปรับตัว

การแก้ปัญหาในการดำเนินงาน โดยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการทำงาน หรือความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูง พัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2. ความหมายของการบริหารงานบุคคล

ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารการศึกษา เพราะการศึกษาซึ่งถือว่ามีค่าที่สุดของการพัฒนาประเทศชาติ หากโรงเรียนใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมแก่หน้าที่การงาน และมีการจัดการที่ดีแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2552, หน้า 57) ได้ให้ความหมายของ การบริหารงานบุคคล หมายถึง การหาทางใช้คนที่อยู่ร่วมกันในองค์กรนั้น ๆ ให้ทำงานได้ผลดีที่สุทธินับเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็สามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ความร่วมมือและทำงานร่วมกับผู้บริหาร เพื่อให้งานขององค์กรนั้น ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

หนูพร สุภาชาติ (2552, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของ การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ต้องการของหน่วยงานการบำรุงรักษา การพัฒนาตลอดจนการให้พ้นจากงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยความพึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน

วิบูรณ์ สิงห์คราม (2553, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของ การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร นับตั้งแต่การให้ได้มาซึ่งบุคลากรมาปฏิบัติงาน จนถึงที่สุดที่การให้พ้นจากงานเพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายขององค์กรมากที่สุด

พิชิต สุดโต (2554, หน้า 27) ได้ให้ความหมายของ การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคล นับตั้งแต่การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล การวางแผนกำลังคน การสรรหาและเลือกสรร การธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาให้บุคลากรก้าวหน้าทันสมัยอยู่เสมอ การควบคุม

การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้พ้นจากงานโดยวิธีการต่าง ๆ ตั้งแต่โอน ย้าย ให้ออก ไล่ออก ปลดออก และเกษียณอายุ เป็นต้น เพื่อให้ได้คนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คงอยู่กับองค์กรยาวนานเท่านั้น

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 76) ได้ให้ความหมายของ การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับบุคลากรของ องค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุ บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำรงรักษาและพัฒนาให้ บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถดำรงตนในสังคมได้ อย่างมีความสุขในอนาคต

พรทิพย์ เขียมมมาลา (2556, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของ การบริหาร งานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ เพื่อประโยชน์ สูงสุดในการบริหารสถานศึกษา

รณกฤต รินทะชัย (2556, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของ การบริหาร งานบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กลวิธีต่าง ๆ ที่จะดำเนินการเกี่ยวกับ บุคคล เพื่อให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงการส่งเสริมบุคลากร ด้านต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ และการบำรุงขวัญกำลังใจของบุคลากร

ภัทรวดี ตริโษษฐ์ (2559, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของ การบริหาร งานบุคคล หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้คนให้เหมาะกับงานตาม วัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน โดยมีขอบเขตกว้างขวาง คลอบคลุมตั้งแต่ การแสวงหาและการเลือกสรรบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน จนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน การบริหารงานบุคคลจึงเป็นภารกิจของผู้บริหารในการใช้เทคนิคการบริหารในการดำเนิน กิจกรรม ที่เกี่ยวกับตัวบุคคล เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรที่มี ประสิทธิภาพสูงสุด สำหรับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญ ที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา การดำเนินงานด้านบริหารงานบุคคล ต้องให้มีความคล่องตัว มีอิสระ ภายใต้ระเบียบและ กฎหมาย

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนหรือกลุ่มฝ่ายงาน ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการวางแผน การจัดโครงสร้างการบริหารงาน การอำนวยการ และการควบคุมในกระบวนการดูแล การพัฒนา การตอบสนองบุคคล การบูรณาการ การบำรุงรักษา และการบรรจุบุคคลเข้าสู่โรงเรียน เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาโรงเรียนมากที่สุด

3. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะคนถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหารการศึกษา นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ดังนี้

วิบุรณ สิ้นห์คราม (2553, หน้า 23) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ และบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรนั้น ๆ นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการเจริญขึ้นหรือเสื่อมลงขององค์กร ในบรรดาอาคาร สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ เงินและการจัดการแม้จะบริบูรณ์สักเพียงใด ก็ไม่มีความหมายหากบุคลากรที่ใช้ไม่มีคุณภาพ ไม่มีความรู้ ความสามารถเพียงพอ หรือขาดขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ย่อมเป็นไปได้ที่จะร่วมกันพัฒนาการศึกษา

พิชิต สุคติ (2554, หน้า 28) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้นจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ งานและคน งานเป็นภารกิจที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จ แต่การที่ดำเนินการให้ภารกิจสำเร็จนั้นจะต้องมีคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่จะปฏิบัติงาน กล่าวคือการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญ คือ คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน เนื่องจากคนเป็นผู้ทำให้งานสำเร็จและใช้ปัจจัยอื่น ๆ ในการทำงาน การทำงานมิใช่ว่ามีแต่คนทำงานเท่านั้น ในการทำงานจำเป็นต้องมีคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานด้วย จึงจะทำให้งานสำเร็จและจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอรวมทั้งการสร้างขวัญกำลังใจมีสวัสดิการที่เหมาะสมเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในสังคม

พรทิพย์ เขียมมาลา (2556, หน้า 21) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานขององค์การหรือหน่วยงาน ตั้งแต่การให้บุคคลเข้าทำงาน การมอบหมายงาน การพัฒนางานของบุคคล การสร้างขวัญและกำลังใจ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อมีการบริหารงานบุคคลได้ดีแล้ว จะทำให้องค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการในทุกด้านตามมาจึงสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้เกิดการพัฒนายั่งยืน

ภารดี อนันต์นาวิ (2552, หน้า 297) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้องรวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่ รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงาน ได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ณรงค์ช วงษ์สุวรรณ (2553, หน้า 8-9) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาตนเอง ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความสุข และมีความก้าวหน้าในการทำงาน สามารถพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง จนทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จ ทำให้บุคลากรรักงานรักองค์กร ส่งผลให้งานในองค์กรเกิดความมั่นคง และบรรลุเป้าหมาย
2. ช่วยพัฒนาองค์กร เมื่อองค์กรมีระบบการบริหารที่ดี บุคลากรก้าวหน้าประสบความสำเร็จ องค์กรย่อมเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคง สามารถขยายงานให้กว้างขวางออกไป
3. ช่วยพัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติ บุคคลเป็นระบบสังคมพื้นฐาน ถ้าบุคคลสร้างครอบครัวให้มีความมั่นคง และขยายความมั่นคงไปสู่ระบบชุมชน

ที่กว้างออกไปจนถึงระดับประเทศชาติ หมายถึง ความเจริญมั่นคงของประเทศชาติเกิดขึ้นด้วย เกิดจากบุคคลในชาติมีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากบุคคลในระบบครอบครัวระบบการทำงานในองค์กร ที่เกี่ยวข้องกัระบบการบริหารที่ดีของผู้ที่รับผิดชอบระดับต่าง ๆ

ภัทรวดี ตริโษษฐ์ (2559, หน้า 17) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การ เป็นการสรรหาและเสริมสร้างพัฒนาบุคคลให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ ถือว่าบุคคลเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดเพราะเมื่อบุคคลมีการพัฒนาองค์การก็มีการพัฒนาตามไปด้วย

Chuck Williams (2010, p. 4) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า เป็นการจัดวางขั้นตอน วิธีการทำงานที่ต้องอาศัยคนอื่นในการดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบ โดยผู้บริหารต้องใช้ความรู้ความสามารถและเทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในจุดมุ่งหมายขององค์กร

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาโรงเรียน เป็นการสรรหา การมอบหมายงาน การพัฒนางานของบุคคลการสร้างขวัญและกำลังใจ เสริมสร้างพัฒนาบุคคลให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานการประเมินผล การปฏิบัติงาน และการดำเนินการทางวินัยของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ความรู้ความสามารถและเทคนิควิธีการ ต่าง ๆ ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

4. หลักการบริหารงานบุคคล

หลักการบริหารงานบุคคลนั้นมีความสำคัญมาก เพื่อให้ผู้บริหารจะได้ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงหลักการการบริหารงานบุคคลสำหรับการบริหารงานในโรงเรียนไว้ ดังนี้

พิชิต สุตโต (2554, หน้า 28) กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลว่า หลักการบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่ต้องใช้เทคนิควิธีการ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิด มีทักษะด้านการแสวงหาและการใช้ข้อมูลข่าวสาร ใช้หลักการระบบอุปถัมภ์ และระบบคุณวุฒิ ใช้หลักความสามารถ หลักความเสมอภาค หลักความมั่นคง หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาช่วยเป็นแนวทางในการบริหาร เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน

ให้ได้ผลในแง่ของประสิทธิภาพของการใช้บุคลากรและการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานให้ประสบผลสำเร็จ

พรทิพย์ เอี่ยมมาลา (2556, หน้า 23) กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลว่า หลักการบริหารงานบุคคล คือ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยพิจารณาความรู้ความสามารถของบุคคล พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเป็นกลาง รู้จักประสานความร่วมมือระหว่างกัน และให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะทำงานในองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า หลักการบริหารงานบุคคล ถือว่ามีความสำคัญในการบริหารงานในโรงเรียน โดยบริหารสถานศึกษาพึงระลึกและนำไปปฏิบัติ ประกอบด้วย หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักแห่งความมั่นคง หลักความเป็นกลางทางการเมือง หลักการพัฒนา หลักแห่งความเหมาะสม หลักความยุติธรรม หลักสวัสดิการ หลักเสริมสร้างหลักมนุษยสัมพันธ์ หลักประสิทธิภาพ และหลักการศึกษาวิจัย สำหรับนำไปใช้ปฏิบัติ ซึ่งหลักการต่าง ๆ อาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ได้ในการทำงานจึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จต่อการพัฒนาโรงเรียน

5. ขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานบุคคล

การศึกษาขอบข่ายการบริหารงานบุคคล การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคล โดยยึดตามกฎกระทรวง ว่าด้วยกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (ราชกิจจานุเบกษา, 2550, หน้า 31-32) ได้กล่าวถึงขอบข่ายและภารกิจงานด้านการบริหารงานบุคคล ได้กำหนดออกเป็น 5 ด้าน 22 ขอบข่ายงาน ดังนี้

1. ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง
 - 1.1 การวางแผนอัตรากำลัง
 - 1.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
2. ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง
 - 2.1 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

2.2 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษา

3. ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร

3.1 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

3.2 การลาทุกประเภท

3.3 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

3.4 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอ

ขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.5 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา

3.6 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

3.7 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

3.8 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครู

และบุคลากรทางการศึกษา

3.9 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู

และบุคลากรทางการศึกษา

3.10 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

4.1 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

4.2 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

4.3 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

4.4 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

4.5 การออกจากราชการ

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากกฎกระทรวง ว่าด้วยกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจ
การบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ผู้วิจัยได้พิจารณาขอข่ายการบริหาร
งานบุคคลแล้ว บางภาระงานมีเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดขอข่าย
การบริหารงานบุคคลที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผน
และกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง 3) การพัฒนาและส่งเสริม

บุคลากร 4) ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ และ 5) ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน ดังรายละเอียด ดังนี้

4.1 ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง

4.1.1 ความหมายของการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง

การวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง เป็นการคาดคะเนด้าน อัตรากำลังคนว่า หน่วยงานหรือองค์การต้องใช้คนในการทำงานตามประเภทและลักษณะ ของงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การนั้น ๆ การคาดหมายอัตรากำลังคน ดำเนินการโดยการประเมินกำลังคนในปัจจุบัน ตลอดจนการคาดการณ์กำลังคนในอนาคต ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง ไว้ดังนี้

นงคินุช วงษ์สุวรรณ (2553, หน้า 88) ได้ให้ความหมาย ของการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง หมายถึง กระบวนการจัดระบบบุคลากร เพื่อเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมในอนาคต ให้เกิดประโยชน์ ต่อองค์กรสูงสุด

ชนินทร์ จักรภพโยธิน (2554, หน้า 25) ได้ให้ความหมาย ของการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง หมายถึง กระบวนการที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อช่วยในการตัดสินใจ อันได้แก่ การวางแผนว่าจะทำอย่างไร เมื่อใด และที่ไหน อย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

เจริญจิตร คงเพ็ชรศรี (2555, หน้า) ได้ให้ความหมายของ การวางแผนและกำหนดตำแหน่ง หมายถึง การวางแผนอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงานของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ให้บุคลากรปฏิบัติงาน ตามความเหมาะสม และการขอเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา

กัลยาณี เลขลพ (2559, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของ การวางแผนและกำหนดตำแหน่ง หมายถึง การวางแผนอัตรากำลังและตำแหน่งเพื่อบรรจุ บุคคลเข้าทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

วรรณภา แซ่มพุงพรา (2559, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของ การวางแผนและกำหนดตำแหน่ง หมายถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรไว้ ล่วงหน้า เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

วาทีตยา ราชภัคดี (2561, หน้า 72) ได้ให้ความหมายของการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนการกำหนดตำแหน่ง โดยอาศัยแผนอัตรากำลัง การดำเนินการเกี่ยวกับการขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษา และวิทยฐานะข้าราชการครู

Lunenburg and Ornstein (2008, p. 486) ได้ให้ความหมายของการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง หมายถึง กระบวนการในการกำหนดความต้องการบุคลากรในปัจจุบันและอนาคต ผู้บริหารต้องทำให้มั่นใจว่าความต้องการบุคลากรทำได้ โดยการวิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และสามารถใช้ประโยชน์เชื่อมโยงกับความรู้กฎหมาย

จากนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาไว้ล่วงหน้า โดยมีการรวบรวมข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำมาวิเคราะห์และจัดทำแผนอัตรากำลังของโรงเรียน คำนี้ถึงความต้องการกำลังคนของโรงเรียน เป็นการเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับภาระงานในแต่ละหน่วยงานในอนาคต ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด

4.1.2 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงขอบข่ายงานการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่งไว้ ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 81-82 อ้างถึงใน เบญจภรณ์ ผินสุ , 2558, หน้า 36) กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง ดังนี้

1. ประเมินความต้องการอัตรากำลัง
2. จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา
3. เสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบ

ของคณะกรรมการสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

และได้กล่าวถึงการกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครู

และบุคลากรทางการศึกษาว่ามีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

1. สํารวจและรวบรวมข้อมูลการขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้นของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา

2. รวบรวมคำขอและผลงานการเลื่อนวิทยฐานะ เสนอไปยังผู้มีอำนาจพิจารณาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. ขอตำแหน่งเพิ่มเติม และเสนอขออนุมัติตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน

4. เสนอขอเปลี่ยนแปลงกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อเขตพื้นที่การศึกษา

5. ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่และตามที่ได้รับมอบหมาย จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 90–91) กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง ดังนี้

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

วรรณฯ แซ่มพุทรา (2559, หน้า 31) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง ดังนี้

1. การประเมินสภาพความต้องการของสถานศึกษา
2. การวิเคราะห์งานของสถานศึกษา
3. การกำหนดความต้องการอัตราบุคลากร
4. การจัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา
5. การวิเคราะห์ปริมาณงานของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน
6. การกำหนดความรับผิดชอบงานในหน้าที่ของบุคลากร
7. การตรวจสอบผลการปฏิบัติตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย

Lunenburg and Ornstein (2008, p. 487) กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง ดังนี้

1. การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการในการได้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบงาน เนื้อหาของงาน เพื่อกำหนดความต้องการ

2. การคาดการณ์อัตรากำลังคนเป็นการมุ่งเน้นกำลังคนในอนาคต การปรับตัวขององค์กรในอนาคต อันจะเกิดแรงผลักดันภายนอกและภายในองค์กร เป็นการกำหนดความต้องการ

3. ข้อกำหนดทางกฎหมาย

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง ประกอบด้วย

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลและประเมินสภาพความต้องการของโรงเรียนหรือกลุ่มฝ่ายงาน

2. วิเคราะห์ปริมาณงานของหน่วยงานแต่ละฝ่าย ว่ามีปริมาณงานมากน้อยเพียงใด จำเป็นต้องใช้จำนวนคนเท่าใด

3. จัดทำแผนอัตรากำลังของกลุ่มฝ่ายงานไว้ล่วงหน้า

4. กำหนดแผนปฏิบัติการในการบริหารงานบุคคล

5. การกำหนดความรับผิดชอบงานในหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่ายงานให้ชัดเจน

4.2 ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง

4.2.1 ความหมายของการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง

การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย ย่อมส่งผลดีต่อองค์กร หากกระบวนการสรรหาบุคลากรขาดประสิทธิภาพก็ย่อมส่งผลให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างเชื่องช้า นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง ดังนี้

อภิสิทธิ์ เกษเกษตร (2557, หน้า 28) ได้ให้ความหมายของการสรรหา หมายถึง การแสวงหา การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถของบุคคลแต่ละคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และครบตามจำนวนที่องค์การต้องการ มาปฏิบัติงาน

กัลยาณี เลขลป (2559, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของการสรรหา หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ได้บุคลากรมาบรรจุเข้าทำงานตามความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมกับตำแหน่ง

วาทิตยา ราชภัคดี (2561, หน้า 75) ได้ให้ความหมายของการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การบริหารงานบุคคลในเรื่องการดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การแต่งตั้ง ย้าย โอน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และการบรรจุกลับเข้ารับราชการ

ธนาพนธ์ ตาขัน (2562, หน้า 83-84) ได้ให้ความหมายของการสรรหา หมายถึง การดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูในสถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาข้าราชการครูในสถานศึกษา การบรรจุแต่งตั้งครูตามตำแหน่ง การประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม กรณีได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การแต่งตั้ง ย้ายและการโอนข้าราชการครู การบรรจุกลับเข้ารับราชการ การประเมิน เพื่อแต่งตั้งให้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้อย่างโปร่งใส ยุติธรรม ยึดประโยชน์ของทางราชการเป็นหลักและบุคลากรภายในองค์การมีส่วนร่วม

วิไลลักษณ์ สีดา (2562, หน้า 58) ได้ให้ความหมายของการสรรหา หมายถึง กระบวนการที่ดึงดูดบุคลากรที่มีความต้องการ ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บุคลากรที่มีความต้องการ ที่มีความรู้ ความสามารถ ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การแต่งตั้ง ย้าย โอน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และการบรรจุกลับเข้ารับราชการ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2559, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของการบรรจุ หมายถึง การรับบุคคลที่มีได้เป็นข้าราชการเข้ารับราชการ ซึ่งเป็นการทำให้ มีสถานภาพเป็นข้าราชการตามกฎหมาย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2559, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของการบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การแต่งตั้งผู้ที่เป็นข้าราชการแล้วให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นการทำให้มีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งนั้น ๆ เช่น การแต่งตั้งผู้ได้รับการบรรจุในกรณีดังกล่าวข้างต้น การแต่งตั้งโยกย้าย การแต่งตั้งผู้ได้

เลื่อนระดับตำแหน่ง การแต่งตั้งผู้ได้เลื่อนวิทยฐานะ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ การแต่งตั้งให้กลับไปดำรงตำแหน่งเดิม การแต่งตั้งผู้รักษาการในตำแหน่ง การให้ข้าราชการประจำส่วนราชการ ประจำเขตพื้นที่การศึกษา โดยให้พ้นจากตำแหน่งหน้าที่เดิม (ยังรับเงินเดือนในอัตราเดิม) การให้ข้าราชการพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ และขาดจากอัตราเงินเดือนในตำแหน่งเดิมไปรับเงินเดือนในอัตรากำลังทดแทน

วิไลลักษณ์ สีดา (2562, หน้า 58) ได้ให้ความหมายของการบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การรับบุคคลที่มีได้เป็นข้าราชการ มีสถานภาพเป็นข้าราชการ ตามกฎหมาย และการแต่งตั้งผู้ที่เป็นข้าราชการแล้วให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นการทำให้มีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งนั้น ๆ

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การรับบุคคลที่มีได้เป็นข้าราชการ ให้มีสถานภาพเป็นข้าราชการ ตามกฎหมาย และการแต่งตั้งผู้ที่เป็นข้าราชการแล้วให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือต่ำกว่า ตำแหน่งเดิม หรือการโอนย้ายข้าราชการจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งเป็นการทำให้มีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งนั้น ๆ

4.2.2 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งไว้ ดังนี้

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2552, หน้า 88-89) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง ดังนี้

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

ชนินทร์ จักรภพโยธิน (2554, หน้า 36) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง ดังนี้

1. การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดการสรรหา
2. การแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาบุคลากร

3. การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร
4. การประชาสัมพันธ์การรับสมัคร
5. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการสอบคัดเลือก

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2559, หน้า 13-18) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้งไว้ ดังนี้

1. การสรรหาบุคคล

การสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถดำเนินการได้ 2 วิธี คือ การสอบแข่งขัน และการคัดเลือก

1.1 กฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

1.1.1 มาตรา 45 การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ

เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด ให้บรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้สำหรับตำแหน่งนั้น โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้

1.1.2 มาตรา 47 ให้ กศจ. จังหวัดเป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง บุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในกรณีที่หน่วยงานการศึกษาใด มีความพร้อมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ให้ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษามอบให้หน่วยงานการศึกษานั้น เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน หลักสูตร วิธีการสอบแข่งขัน และวิธีดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการสอบแข่งขัน ตลอดจนเกณฑ์ตัดสิน การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ การนำรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในบัญชีหนึ่ง ไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในบัญชีอื่น และการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ให้เป็นไปตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

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

1.2 หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา

1.2.1 คุณสมบัติผู้มีสิทธิสมัคร

1.2.1.1 ผู้สมัครต้องมีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30

และต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ตามมาตรฐานตำแหน่ง

1.2.1.2 ผู้สมัครสอบแข่งขันซึ่งเป็นข้าราชการหรือพนักงาน

ส่วนท้องถิ่นต้องมีหนังสืออนุญาตจากผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งให้ผู้สมัครสอบแข่งขัน และยินยอมให้ย้ายหรือโอน โดยไม่มีเงื่อนไขเมื่อสอบแข่งขันได้

1.3 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน

1.3.1 กำหนดสัดส่วนตำแหน่งว่างเพื่อใช้ในการสอบแข่งขัน

และการคัดเลือก

1.3.2 กำหนดวันเวลาในการสอบแข่งขัน

1.3.3 กำกับติดตามการดำเนินการสอบแข่งขัน

1.4 อำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

1.4.1 กำหนดกลุ่มวิชา หรือทาง หรือสาขาวิชาเอก ที่ใช้

ในการสอบแข่งขันตามความจำเป็นและ ความต้องการของสถานศึกษา

1.4.2 รวมกลุ่มกันในพื้นที่เขตตรวจราชการ

ของกระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการให้สถาบันอุดมศึกษาที่เห็นสมควร เป็นผู้ดำเนินการ เกี่ยวกับการออกข้อสอบข้อเขียนแบบปรนัย ภาค ก และ ภาค ข ตามหลักสูตรท้าย หลักเกณฑ์และวิธีการ

1.4.3 กำหนดองค์ประกอบและคะแนนการประเมิน

ความเหมาะสมกับตำแหน่งและวิชาชีพ ในภาค ค

1.4.4 ประกาศการสอบแข่งขันก่อนวันรับสมัครไม่น้อยกว่า

เจ็ดวัน

1.4.5 รับสมัครสอบแข่งขันไม่น้อยกว่าเจ็ดวันไม่เว้น

วันหยุดราชการ ด้วยการยื่นสมัครด้วยตนเองหรือ ทางอิเล็กทรอนิกส์ ตามแบบหรือวิธีการ ที่ผู้ดำเนินการสอบแข่งขันกำหนด พร้อมด้วยค่าธรรมเนียมการสมัครสอบ

จำนวน 200 บาท

ให้มีสิทธิ์สมัครได้เพียงเขตเดียว หากปรากฏว่าผู้สมัคร สอบแข่งขันสมัครเกินกว่าหนึ่งแห่ง จะตัดสิทธิ์การสอบแข่งขันทั้งหมด

1.4.6 ตรวจสอบเอกสาร คุณสมบัติ และคุณวุฒิของผู้สมัคร
สอบแข่งขันให้ถูกต้องตรงตามที่ระบุไว้ในประกาศรับสมัครสอบแข่งขัน

1.4.7 ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบแข่งขัน วัน เวลา
และสถานที่สอบ

1.4.8 ดำเนินการจัดสอบแข่งขัน

1.4.9 ประกาศรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ เฉพาะผู้ที่ได้คะแนน
แต่ละภาคไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ โดยเรียงลำดับผู้ที่ได้คะแนนรวมจากมากไปหาน้อย
แยกตามกลุ่มวิชา หรือทาง หรือสาขาวิชาเอก

1.4.10 เรียกตัวผู้สอบแข่งขันได้มารายงานตัวเพื่อบรรจุ
และแต่งตั้ง

1.4.10.1 การเรียกตัวครั้งแรก ให้ใช้ประกาศขึ้นบัญชี
ผู้สอบแข่งขันได้เป็นการเรียกตัว ตามลำดับที่ที่ประกาศผลการสอบแข่งขันไว้

1.4.10.2 การเรียกตัวในครั้งต่อ ๆ ไป ให้ทำหนังสือเรียกตัว
ผู้สอบแข่งขันได้โดยตรง เป็นรายบุคคล ก่อนวันรายงานตัวไม่น้อยกว่าสิบวันนับตั้งแต่วันที่
วันประทับตราลงทะเบียนของไปรษณีย์ต้นทาง ตามที่อยู่ปรากฏในเอกสารการสมัคร

1.4.11 พิจารณาแก้ไขหรือยกเลิกการสอบแข่งขัน หากปรากฏ
ว่ามีการทุจริตหรือส่อไปในทางไม่สุจริต หรือดำเนินการผิดพลาดอันอาจเกิด
ความไม่เป็นธรรม

ทั้งนี้ การดำเนินการในบางขั้นตอน อาจมอบหมายให้สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาตั้งกรรมการ และเจ้าหน้าที่รับผิดชอบการสอบแข่งขัน ตามความจำเป็น
และความเหมาะสม

2. การคัดเลือก

2.1 กฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 มาตรา 50 ในกรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษที่
อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถดำเนินการสอบแข่งขันได้ หรือการสอบแข่งขันอาจ
ทำให้ไม่ได้บุคคลต้องตามประสงค์ของทางราชการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาอาจ
คัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยวิธี
อื่นได้ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2.1.2 หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย กรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ 0206.6/ว 16 ลงวันที่ 26 พฤศจิกายน 2557

2.2 หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือก

2.2.1 ผู้ดำเนินการคัดเลือก : อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง แล้วแต่กรณี

2.2.2 กรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ มี 7 กรณี ได้แก่

2.2.2.1 มีมติคณะรัฐมนตรี หรือทางราชการมีเงื่อนไขให้รับโอนโรงเรียนเอกชน หรือโรงเรียนอื่นใด มาเป็นโรงเรียนรัฐบาล หรือเงื่อนไขผูกพันอื่นที่ทางราชการให้ไว้เป็นการเฉพาะให้บรรจุและแต่งตั้ง

2.2.2.2 มีสัญญาผูกพันตามโครงการพิเศษ หรือโครงการนักเรียนทุนรัฐบาล

2.2.2.3 ประกาศรับสมัครสอบแข่งขันไม่น้อยกว่าสองครั้งแล้ว ไม่มีผู้สมัคร

2.2.2.4 ดำเนินการสอบแข่งขันไม่น้อยกว่าสองครั้งแล้ว ได้จำนวนคนไม่เพียงพอกับตำแหน่งว่าง ที่จะบรรจุและแต่งตั้งตามที่ประกาศ

2.2.2.5 การบรรจุและแต่งตั้งบุคคลให้ไปดำรงตำแหน่งในพื้นที่ที่เป็นเกาะหรือบนภูเขาสูงที่ไม่สามารถเดินทางด้วยพาหนะใด ๆ ได้สะดวกตลอดปี หรือพื้นที่ที่มีความเสี่ยงต่อความมั่นคงของประเทศตามประกาศ ของกระทรวงการคลัง หรือกระทรวงมหาดไทย หรือกระทรวงอื่น หรือพื้นที่พิเศษ (พื้นที่ซึ่งมีสภาพหรือเหตุการณ์ใด ๆ ที่กระทรวงการคลังกำหนดให้เป็นพื้นที่พิเศษ)

2.2.2.6 การบรรจุและแต่งตั้งพนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ครูสอนศาสนาอิสลามหรือวิทยากร อิสลามศึกษาตามประกาศ แนวการดำเนินงานและการจัดการเรียนการสอนอิสลามศึกษาในสถานศึกษาตามที่ ส่วนราชการกำหนด พนักงานจ้างเหมาบริการ ครูอัตราจ้างหรือลูกจ้างชั่วคราว จากเงินงบประมาณหรือ

* เงินรายได้ ของสถานศึกษา ซึ่งทุกตำแหน่งต้องได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่สอน ตามคำสั่งหรือสัญญาจ้างอย่างไร้ อย่างหนึ่งหรือรวมกัน

ไม่น้อยกว่าสามปี นับถึงวันรับสมัครคัดเลือกวันสุดท้าย โดยมีภาระงานการสอนตามที่ ส่วนราชการกำหนด ทั้งนี้ การนับระยะเวลาปฏิบัติการสอน ให้นับได้ตั้งแต่วันที่ได้รับวุฒิ ปริญญาตรี โดยผู้มีอำนาจอนุมัติให้สำเร็จการศึกษาแล้ว เงินรายได้ของสถานศึกษา หมายความว่า เงินบริจาค ค่าธรรมเนียม ค่าบริการ ค่าตอบแทนจากการให้บริการ การลงทุน การใช้ทรัพย์สินของสถานศึกษา โดยมีการนำเข้าระบบบัญชีของสถานศึกษา และนำไปใช้จ่ายตามกฎหมายหรือระเบียบที่ทางราชการกำหนด หรือเงินรายได้อื่น ตามกฎหมายหรือระเบียบว่าด้วยการนั้น

2.2.2.7 ความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษอื่น ตามที่ผู้ดำเนินการ คัดเลือกกำหนด โดยได้รับอนุมัติจาก ก.ค.ศ.

2.2.3 การกำหนดสัดส่วนจำนวนตำแหน่งว่าง : ส่วนราชการ เป็นผู้พิจารณา กำหนด โดยให้กำหนดปีละ หนึ่งครั้ง

2.2.4 การกำหนดวัน เวลาที่จะดำเนินการคัดเลือก กรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษข้อ 2.2.2.1 – 2.2.2.5 และข้อ 2.2.2.7 ให้ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่ การศึกษา หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง เป็นผู้กำหนด กรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ ข้อ 2.2.2.6 ให้ส่วนราชการเป็นผู้กำหนด

2.2.5 คุณสมบัติผู้มีสิทธิสมัคร

2.2.5.1 กรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษข้อ 2.2.2.1 – 2.2.2.5 และ ข้อ 2.2.2.7 ผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก ต้องมีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 และต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามมาตรฐานตำแหน่ง

2.2.5.2 กรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษข้อ 2.2.2.6 ผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกต้องมีคุณสมบัติ 3 ข้อ

2.2.5.2.1 ต้องมีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 และต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ตามมาตรฐานตำแหน่ง

2.2.5.2.2 เป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นพนักงาน ราชการ ลูกจ้างประจำ ครูสอนศาสนาอิสลาม วิทยากรอิสลามศึกษา พนักงานจ้างเหมา บริการ ครูอัตราจ้างหรือลูกจ้างชั่วคราว ตามระบบคุณธรรมที่ยึดความรู้ ความสามารถ ของบุคคล ความเสมอภาค ความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และประโยชน์ของทางราชการ ตามที่ มีกฎหมายกำหนดไว้โดยเฉพาะหรือตามที่ส่วนราชการกำหนด

ทั้งนี้ ให้ใช้บังคับแก่บุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งพนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ครูสอน ศาสนาอิสลาม วิทยากรอิสลามศึกษา พนักงานจ้างเหมาบริการ ครูอัตราจ้างหรือลูกจ้างชั่วคราว ตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2557 เป็นต้นไป

2.2.5.2.3 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งพนักงานราชการ

ลูกจ้างประจำ ครูสอนศาสนาอิสลาม วิทยากรอิสลามศึกษา พนักงานจ้างเหมาบริการ ครูอัตราจ้างหรือลูกจ้างชั่วคราว จากเงินงบประมาณหรือเงินรายได้ของสถานศึกษา และได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่สอนในสังกัดที่สมัครเข้ารับการคัดเลือก ตามคำสั่งหรือ สัญญาจ้างอย่างใดอย่างหนึ่งหรือรวมกันไม่น้อยกว่าสามปี นับถึงวันรับสมัครคัดเลือกวันสุดท้าย โดยมีภาระงานการสอนตามที่ส่วนราชการกำหนด

2.2.6 วิธีการคัดเลือก

2.2.6.1 กรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษข้อ 2.2.2.1 และข้อ 2.2.2.2 เป็นการคัดเลือก “โดยไม่มีหลักสูตร” แต่ให้ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง ประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งและวิชาชีพ ด้วยการสัมภาษณ์ โดยพิจารณาจากประวัติส่วนตัวการศึกษา บุคลิกภาพ ท่วงทีวาจา ปฏิภาณ เจตคติ และอุดมการณ์

2.2.6.2 กรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษข้อ 2.2.2.3 – ข้อ 2.2.2.6 เป็นการคัดเลือก “โดยมีหลักสูตร ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด” โดยให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง ประเมิน 3 ภาค

ภาค ก ความรอบรู้ และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวินัย คุณธรรม จริยธรรม และมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา “ให้คัดเลือกด้วยวิธีการสอบข้อเขียนแบบปรนัย” (100 คะแนน)

ภาค ข ความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง “ให้คัดเลือกด้วยวิธีการสอบข้อเขียนแบบปรนัย” (100 คะแนน)

ภาค ค ความเหมาะสมกับตำแหน่งและวิชาชีพ “ให้คัดเลือกด้วยวิธีการสัมภาษณ์ สังเกต ตรวจสอบเอกสาร หรือวิธีอื่นที่เหมาะสม” (100 คะแนน)

2.2.7 เกณฑ์การตัดสิน ผู้ผ่านการคัดเลือก ต้องได้คะแนนแต่ละภาคไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ

2.2.8 การคัดเลือกตามหลักสูตรที่ ก.ค.ศ. กำหนด

จากนักวิชาการและนักการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยทางการศึกษา ผู้วิจัยได้ยึดระเบียบ วิถีการ และขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ

4.3 ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร

4.3.1 ความหมายของการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร ไว้ดังนี้

สายันท์ เมยไธสง (2557, หน้า 42) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลของหน่วยงานได้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ หรือให้มีความสามารถสูงขึ้น ซึ่งในการพัฒนาบุคคลนั้น ปกติจะมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อให้บุคคลได้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ประการหนึ่ง และเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อจะได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอีกประการหนึ่ง และในการพัฒนาบุคลากรนี้อาจจะดำเนินการพัฒนาความรู้ ความชำนาญหรือทัศนคติอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัญหา หรือความจำเป็นที่จะต้องการพัฒนาบุคคลในหน่วยงานนั้น ๆ

อภิสิทธิ์ เกษเกษร (2557, หน้า 33) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคคล ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การสัมมนา และการประชุมเชิงปฏิบัติการ

กัลยาณี เลขลป (2559, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้ ได้รับการพัฒนาและให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพให้มากที่สุด

วรรณฯ แซ่มพุทรา (2559, หน้า 32) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้ ความสามารถและทักษะให้ดีขึ้น มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร วาทีตยา ราชภัคดี (2561, หน้า 92) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการเสริมสร้างข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ตั้งแต่ก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ ระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ และการพัฒนาก่อนการเลื่อนตำแหน่ง การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา งานทะเบียนประวัติ งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และงานบริการด้านอื่น ๆ

Lunenburg and Ornstein (2008, p. 518) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร หมายถึง การฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการปรับปรุงทักษะปัจจุบันของบุคลากร การเตรียมบุคลากรสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น หรือความก้าวหน้าในองค์กร

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะให้ดีขึ้น โดยการฝึกอบรมการศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การสัมมนา และการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้มีพฤติกรรมในการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ส่งผลต่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร

4.3.2 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร ไว้ ดังนี้

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2552, หน้า 154-155) เสนอขอบข่ายการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร 3 ขั้นตอน ดังนี้

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

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 117–118) เสนอข้อบ่งชี้
การบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือการ
สำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากร

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร

3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

4. การติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

วรรณษา แซ่มพุทรา (2559, หน้า 34) เสนอข้อบ่งชี้การบริหาร
งานบุคคลด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการ และความจำเป็นในการ
พัฒนา

2. การวางแผนด้านพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

3. การให้ความสำคัญต่อเรื่องการพัฒนาบุคลากร

4. การสนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษาดูงาน/ฝึกอบรม

5. การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่าง

เพียงพอ

6. การกำหนดเนื้อหา หลักการพัฒนาและออกแบบวิธีการ

พัฒนา

7. การดำเนินการพัฒนาความสามารถเฉพาะด้าน

8. การติดตามประเมินผลบุคลากรหลังจากได้รับการ

พัฒนา

Lunenburg and Ornstein (2008, pp. 537–539) เสนอ
ข้อบ่งชี้การบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร ดังนี้

1. การสำรวจและการประเมินความต้องการในการพัฒนา
เพื่อทราบความต้องการในการพัฒนาว่าครูขาดประสิทธิภาพหรือทักษะการสอนเพื่อจัด
โครงการพัฒนาครู การประเมินความต้องการอาจใช้การประเมินวัดความสามารถ
ตามเกณฑ์มาตรฐาน หรือการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของโรงเรียนหรือการสอนหรือการ
สอบถามครู

2. การตั้งจุดประสงค์การพัฒนา อาจเป็นการให้ความรู้ การเปลี่ยนเจตคติหรือการพัฒนาทักษะ

3. การกำหนดวิธีการพัฒนาตามวัตถุประสงค์

4. การประเมินโปรแกรมการพัฒนา โดยดูจากปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษา การเรียนรู้ พฤติกรรม และผลการฝึกพัฒนา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2559, หน้า 13-18) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรไว้ ดังนี้

กศจ. มีอำนาจพิจารณาอนุมัติผลการประเมินการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ตำแหน่ง ครูผู้ช่วย ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครู ตามหลักเกณฑ์และวิธีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ตามหนังสือ สำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.7/ว 19 ลงวันที่ 25 ตุลาคม 2561 โดยมีหลักเกณฑ์ วิธีการ ดังนี้

1. หลักเกณฑ์และวิธีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ก.ค.ศ. ประกาศใช้หลักเกณฑ์และวิธีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ตำแหน่งครูผู้ช่วย ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ. 0206.7/ว 19 ลงวันที่ 25 ตุลาคม 2561 โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1.1 การเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ตำแหน่ง ครูผู้ช่วย มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาให้ครูผู้ช่วยมีความรู้ ความประพฤติ และคุณลักษณะเหมาะสมในหน้าที่ความรับผิดชอบตามมาตรฐานตำแหน่ง ที่ ก.ค.ศ. กำหนด และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเป็นครูที่ดี

1.2 ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนทรัพยากร การเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร เอกสาร สื่อ และอื่น ๆ ให้แก่สถานศึกษาทุกด้าน

1.3 ให้สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดดำเนินการ เตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม สำหรับผู้ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย เป็นเวลาสองปี ในสถานศึกษาที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง นับแต่วันเข้าปฏิบัติหน้าที่ราชการ ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครู

กรณีครูผู้ช่วยผู้ใดลาคลอดบุตร ลาป่วยซึ่งจำเป็นต้องรักษาตัวเป็นเวลานาน ลาป่วย เพราะประสบอันตรายในขณะที่ปฏิบัติราชการตามหน้าที่ หรือขณะเดินทางไปหรือกลับจากปฏิบัติราชการตามหน้าที่ หรือลาเข้ารับการตรวจเลือก หรือเข้ารับการเตรียมพล ให้นับวันลาดังกล่าว รวมเป็นระยะเวลาการเตรียมความพร้อม และพัฒนาอย่างเข้มได้ไม่เกินเก้าสิบวัน หากลาเกินเก้าสิบวัน ผู้นั้นต้องเตรียมความพร้อม และพัฒนาอย่างเข้ม ตามจำนวนวันลาที่เกินให้ครบสองปี

1.4 ให้การเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มเป็นไปตามหลักสูตรที่กำหนด เพื่อให้ครูผู้ช่วยมีคุณลักษณะและสมรรถนะในการปฏิบัติตน และการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน ดังต่อไปนี้

1.4.1 การมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

วิชาชีพ

1.4.1.1 วินัยและการรักษาวินัย

1.4.1.2 คุณธรรม จริยธรรม

1.4.1.3 จรรยาบรรณวิชาชีพ

1.4.1.4 การดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ

พอเพียง

1.4.1.5 จิตวิญญาณความเป็นครู

1.4.1.6 จิตสำนึกความรับผิดชอบในวิชาชีพครู

1.4.2 การมีส่วนร่วมการพัฒนาในสถานศึกษาและชุมชน

การเรียนรู้ทางวิชาชีพ

1.4.2.1 การทำงานเป็นทีม

1.4.2.2 งานกิจกรรมตามภารกิจบริหารงาน

ของสถานศึกษา

1.4.2.3 ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

1.4.3 การพัฒนาวิชาชีพตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ในด้านการจัดการเรียนการสอนและด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ตามมาตรฐานตำแหน่งครูผู้ช่วย ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

1.4.3.1 การวิเคราะห์หลักสูตร มาตรฐานการเรียนรู้

และตัวชี้วัดผลการเรียนรู้

- 1.4.3.2 การออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน
เป็นสำคัญ และส่งเสริมกระบวนการคิด
- 1.4.3.3 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน
เป็นสำคัญ และส่งเสริมกระบวนการคิด
- 1.4.3.4 การเลือก หรือสร้าง หรือพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี
และแหล่งเรียนรู้
- 1.4.3.5 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้
- 1.4.3.6 การจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อ
ต่อการเรียนรู้
- 1.4.3.7 ระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน
- 1.4.3.8 การอบรมปมนิสัยให้ผู้เรียนมีคุณธรรม
จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และค่านิยมที่ดีงาม
- 1.4.4 ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีการ
สื่อสาร เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้ผู้เรียน
- 1.4.4.1 ทักษะการใช้ภาษาและเทคโนโลยีดิจิทัล
เพื่อพัฒนาตนเอง
- 1.4.4.2 ทักษะการใช้ภาษาและเทคโนโลยีดิจิทัล
เพื่อพัฒนาผู้เรียน
- 1.4.4.3 ทักษะการใช้ภาษาและเทคโนโลยีดิจิทัล
เพื่อการสื่อสาร
- 1.5 ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 แต่งตั้งคณะกรรมการ
เตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม จำนวน 3 คน โดยมีองค์ประกอบตามลำดับ ดังนี้
- 1.5.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นประธานกรรมการ
- 1.5.2 ผู้ดำรงตำแหน่งครูในสถานศึกษา เป็นกรรมการ
- 1.5.3 ผู้ทรงคุณวุฒิอื่นจากภายนอกสถานศึกษา
เป็นกรรมการ
- ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา โดยให้
คำปรึกษา สอนงาน ช่วยเหลือ แนะนำการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานให้มีคุณลักษณะ
ในหน้าที่ความรับผิดชอบตามมาตรฐานตำแหน่ง ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

กรณีไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งตามข้อ 1.5.1 หรือข้อ 1.5.2 ในสถานศึกษาที่ครูผู้ช่วยได้รับการบรรจุ และแต่งตั้ง แล้วแต่กรณี ให้แต่งตั้งจากสถานศึกษาอื่นที่อยู่ใกล้เคียงกัน เป็นกรรมการเตรียมความพร้อม และพัฒนาอย่างเข้ม ตามองค์ประกอบได้ตามความเหมาะสม

1.6 ให้คณะกรรมการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม มีหน้าที่พัฒนาและประเมินผล การปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานควบคู่กันเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องทุกหกเดือน รวมสี่ครั้งในเวลาสองปี ตามแบบประเมินที่ ก.ค.ศ. กำหนด

1.7 ผู้ที่ผ่านการประเมินการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต้องมีผลการประเมิน จากกรรมการทุกคนเฉลี่ยในแต่ละครั้ง ดังนี้

- ครั้งที่ 1 ต้องมีคะแนนในแต่ละด้าน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60
- ครั้งที่ 2 ต้องมีคะแนนในแต่ละด้าน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60
- ครั้งที่ 3 ต้องมีคะแนนในแต่ละด้าน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70
- ครั้งที่ 4 ต้องมีคะแนนในแต่ละด้าน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

กรณีครูผู้ช่วยผู้ใดมีผลการประเมินการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มในแต่ละครั้ง ต่ำกว่าเกณฑ์การประเมินที่ ก.ค.ศ. กำหนด หากผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 เห็นว่าควรทบทวนการประเมิน การเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ก็อาจให้คณะกรรมการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม พิจารณาทบทวนอีกครั้งหนึ่ง และหากผลการประเมินยังต่ำกว่าเกณฑ์การประเมินที่ ก.ค.ศ. กำหนด โดยไม่สมควร ให้รับราชการต่อไปไม่ว่าจะครบกำหนดเวลาเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มหรือไม่ก็ตาม ให้ผู้มีอำนาจ ตามมาตรา 53 ดำเนินการเพื่อส่งให้ผู้นั้นออกจากราชการต่อไป

1.8 เมื่อครูผู้ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ครบสองปีแล้ว ผลการประเมินผ่านตามเกณฑ์การประเมินที่ ก.ค.ศ. กำหนด ให้สถานศึกษาเสนอผลการประเมินให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือส่วนราชการต้นสังกัดเพื่อนำเสนอต่อ กศจ. หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง แล้วแต่กรณี พิจารณานุมัติ และให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 ออกคำสั่งแต่งตั้งครูผู้ช่วยผู้นั้นให้ดำรงตำแหน่งครูต่อไป แล้วแจ้งให้ผู้นั้นทราบ

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร

ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การสำรวจและประเมินความต้องการในการพัฒนาตนเอง เพื่อทราบความต้องการในการพัฒนาว่าครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดประสิทธิภาพหรือทักษะการสอน และมีความต้องการศึกษาเพิ่มเติมทักษะสำหรับการพัฒนาศักยภาพของตนเอง
2. วางแผนการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างเป็นระบบ โดยสร้างความร่วมมือจากบุคลากรทั้งฝ่ายงานในการวางแผนการพัฒนาตนเอง
3. การดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามขั้นตอนที่ผ่านการวางแผน มีการทบทวนขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาทุกขั้นตอน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
4. ดำเนินการนิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงาน และประเมินผล การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ

4.4 ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

4.4.1 ความหมายของการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2559, หน้า 85) ได้ให้ความหมายของ การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ หมายถึง กระบวนการและขั้นตอนการดำเนินการในการลงโทษข้าราชการ ซึ่งเป็นกระบวนการ ตามกฎหมายที่จะต้องกระทำ เมื่อข้าราชการมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย

พิชิต สุดโต (2554, หน้า 61) ได้ให้ความหมายของ การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ หมายถึง การควบคุมตนเองให้ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติอยู่ใน แบบแผนการปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูในสถานศึกษา การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย การลาทุกประเภทของข้าราชการครู การรักษาวินัยโดยเคร่งครัดอยู่เสมอ มีการดำเนินการจัดอบรมให้ความรู้ด้านวินัย และการรักษาวินัยแก่ข้าราชการครู มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการสอบสวน ให้ได้ความจริงและความยุติธรรมโดยไม่ชักช้า การให้บุคลากรร้องทุกข์ กรณีไม่ได้รับความ เป็นธรรม การตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นในกรณีที่ข้าราชการครูถูกกล่าวหาว่ากระทำ

ผิดวินัยอย่างร้ายแรงไม่ชัดเจนและการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีระเบียบวินัย

มาลี สุริยะ (2554, หน้า 44) ได้ให้ความหมายของ การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ หมายถึง การควบคุมตนเองให้ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติ อยู่ในแบบแผนการปฏิบัติ การปฏิบัติตามคำสั่ง บังคับบัญชา ซึ่งเป็นลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แสดงออกมาจากของจิตใจมนุษย์

อภิสิทธิ์ เกษเกษตร (2557, หน้า 33) ได้ให้ความหมายของการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ หมายถึง การกำกับดูแลบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้จนบังเกิดผลดีมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

กัลยาณี เลขลพ (2559, หน้า 26) ได้ให้ความหมายของการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ หมายถึง การดำเนินการของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติอยู่ในกฎระเบียบ แบบแผน และปฏิบัติหน้าที่เต็มความรู้ความสามารถ

วาทีทยา ราชภัคดี (2561, หน้า 102) ได้ให้ความหมายของการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการกระทำผิดทางวินัยทั้งกรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง และกรณีความผิดวินัยร้ายแรง การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และการเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

Kingberry (1957, p. 152 อ้างถึงใน พิเชิต สุโต, 2554, หน้า 58) ได้ให้ความหมายของ การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ หมายถึง การควบคุมพฤติกรรมของบุคคล ได้แก่ โดยทางกฎหมายบังคับ คำสั่ง และบังคับโดยการลงโทษ และโดยทางการสั่งสอนการฝึกอบรม และประสบการณ์ในการมีความรับผิดชอบ

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ หมายถึง กระบวนการและขั้นตอนการดำเนินการทางวินัย และการลงโทษทางวินัยของข้าราชการ เป็นการควบคุมให้ข้าราชการปฏิบัติตามข้อปฏิบัติอยู่ในแบบแผนการปฏิบัติ ตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน มีการเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัยการอบรม พัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับระเบียบ วินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ การรักษาวินัยโดยเคร่งครัดอยู่เสมอ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ

เพื่อดำเนินเฝ้าระวัง การติดตาม การป้องกันการกระทำผิดทางวินัย หากมีข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัย มีการดำเนินการสอบสวนด้วยความยุติธรรม โปร่งใส มีการให้บุคลากรร้องทุกข์ กรณีไม่ได้รับความเป็นธรรม

4.4.2 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการดำเนินการทางวินัย และการลงโทษ

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2559, หน้า 85) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ เป็นกระบวนการและขั้นตอน การดำเนินการในการลงโทษข้าราชการ ซึ่งเป็นกระบวนการตามกฎหมายที่จะต้องกระทำ เมื่อข้าราชการมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย ได้แก่

1. การตั้งเรื่องกล่าวหา
2. การสืบสวนหรือการสอบสวน
3. การพิจารณาความผิดและกำหนดโทษ
4. การลงโทษหรืองดโทษ
5. การดำเนินการในระหว่างดำเนินการทางวินัย เช่น

ให้พักราชการ หรือให้ออกจากราชการไว้ก่อน

6. การอุทธรณ์และร้องทุกข์

จุดมุ่งหมายของการดำเนินการทางวินัยก็เพื่อให้การลงโทษข้าราชการ เป็นไปโดยถูกต้องเหมาะสมตามกระบวนการทางนิติธรรม โดยที่คำสั่งลงโทษทางวินัย เป็นคำสั่งทางปกครอง ขั้นตอนการดำเนินการและการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษทางวินัย จึงต้องเป็นไปตามหลักความชอบด้วยกฎหมายของการกระทำทางปกครอง

ขั้นตอนการดำเนินการทางวินัย

1. การตั้งเรื่องกล่าวหา

“การตั้งเรื่องกล่าวหา” เป็นการตั้งเรื่องดำเนินการทางวินัย

แก่ข้าราชการ เมื่อปรากฏกรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย มาตรา 98 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน เพื่อดำเนินการสอบสวน ให้ได้ความจริงและความยุติธรรมโดยไม่ชักช้า

ผู้ตั้งเรื่องกล่าวหา คือ ผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกกล่าวหา กรณีที่เป็นการกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ผู้บังคับบัญชา ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ และแต่งตั้งตามมาตรา 53 เป็นผู้มีอำนาจ สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน สำหรับกรณีที่เป็นกรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนได้ทุกคนในฐานะผู้บังคับบัญชา เว้นแต่กรณีที่เป็นกรช่วยเหลือปฏิบัติราชการจะมีเพียงอำนาจการบังคับบัญชา แต่ไม่มีอำนาจดำเนินการทางวินัยหรือสั่งลงโทษ กรณีเช่นนี้จะต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดเป็นผู้ดำเนินการ

“เรื่องที่กล่าวหา” หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมแห่งการกระทำที่กล่าวอ้างว่า ผู้ถูกกล่าวหากระทำผิดวินัย

การตั้งเรื่องกล่าวหานี้เป็นขั้นตอนที่จำเป็นไม่ว่าจะเป็นกรณีความผิดวินัยอย่างร้ายแรงหรือไม่ร้ายแรงก็ตาม กฎหมายกำหนดให้ต้องแจ้งให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบว่าคุณกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยในเรื่องใด เพื่อให้ผู้ถูกกล่าวหาปรับตัวและมีโอกาสชี้แจงและนำสืบแก้ข้อกล่าวหาได้

“เรื่องที่กล่าวหา” นั้น ไม่ใช่กรณีความผิดหรือฐานความผิด แต่เป็นเรื่องราวหรือการกระทำที่กล่าวอ้างว่า ผู้ถูกกล่าวหากระทำผิด ดังนั้น ในการตั้งเรื่องกล่าวหาในคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน จึงควรระบุแต่เพียงเรื่องราวหรือการกระทำที่กล่าวอ้างว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำผิดเท่านั้น ไม่ควรระบุกรณีความผิดหรือฐานความผิด การระบุกรณีความผิดหรือฐานความผิดนั้น ควรปล่อยให้เป็นเรื่องของคณะกรรมการสอบสวนและผู้มีอำนาจพิจารณาโทษที่จะพิจารณาปรับบทความผิด ภายหลังจากได้สอบสวนพิจารณาข้อเท็จจริงแล้ว ถ้าผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนไปกำหนดกรณีความผิดหรือฐานความผิดไว้ในคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเสีย แต่แรกอาจกลายเป็นการจำกัดขอบเขตของการสอบสวนให้อยู่เฉพาะในกรณีความผิดหรือฐานความผิดที่กำหนดไว้ถ้าพบการกระทำผิดที่เกินกว่านั้นจะเกิดปัญหาว่าเป็นการสอบสวนเรื่องอื่น หรือพิจารณาโทษในเรื่องอื่น ฉะนั้น คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนจึงควรระบุแต่เพียงเรื่องราวหรือการกระทำที่กล่าวอ้างว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำผิด โดยไม่ระบุกรณีความผิดหรือฐานความผิด เมื่อสอบสวนแล้ว คณะกรรมการสอบสวนและผู้มีอำนาจพิจารณาโทษจึงจะพิจารณาจากผลการสอบสวนว่าเรื่องที่กล่าวหา นั้น ฟังข้อเท็จจริงได้ว่าผู้ถูกกล่าวหาได้กระทำความผิดในเรื่องนั้นอย่างไร

แล้วปรับบทไปตามความผิดกรณีนั้น ตามมาตรานั้น

แนวทางในการตั้งเรื่องกล่าวหาอาจกระทำได้ ดังนี้

1. ควรตั้งให้กว้างไว้ เพียงเพื่อให้รู้ว่าผู้ถูกกล่าวหาทำอะไร

ที่เป็นความผิด

2. ไม่ควรเอากรณีความผิดหรือฐานความผิด หรือมาตราความผิด ไปเป็นเรื่องกล่าวหา เพราะจะทำให้เรื่องที่ถูกกล่าวหาถูกจำกัดไว้ในวงแคบ

2. การสอบสวน

การสอบสวน คือ การรวบรวมพยานหลักฐาน

และการดำเนินการทั้งหลายอื่นเพื่อจะทราบข้อเท็จจริงและพฤติการณ์ต่าง ๆ หรือพิสูจน์เกี่ยวกับเรื่องที่ถูกกล่าวหา เพื่อให้ได้ความจริงและความยุติธรรม และเพื่อที่จะพิจารณาว่าผู้ถูกกล่าวหาได้กระทำความผิดวินัยจริงหรือไม่ ถ้ากระทำความผิดจริงก็จะได้ลงโทษผู้กระทำความผิดวินัยนั้น

การสอบสวนทางวินัย เป็นการดำเนินการเพื่อจัดให้มีคำสั่งทางปกครองที่มีผลกระทบต่อสถานภาพของสิทธิและหน้าที่ของบุคคล จึงต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด

การสอบสวนทั้ง 2 ประเภท มีลักษณะดังนี้

2.1 การสอบสวนวินัยไม่ร้ายแรง ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามมาตรา 98 และกฎ ก.ค.ศ.ว่าด้วยการสอบสวนพิจารณา พ.ศ. 2550 ที่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาต้องมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน โดยแต่งตั้งจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาหรือข้าราชการฝ่ายพลเรือน จำนวน อย่างน้อย 3 คน ประกอบด้วย ประธานกรรมการและกรรมการสอบสวน อย่างน้อยอีก 2 คน ให้กรรมการสอบสวนคนหนึ่งเป็นเลขานุการ ในกรณีจำเป็นจะมีผู้ช่วย เลขานุการด้วยก็ได้ สำหรับการสอบสวนให้นำขั้นตอนการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงมาใช้โดยอนุโลม กำหนดระยะเวลาดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 90 วัน อาจขอขยายระยะเวลาดำเนินการได้ตามความจำเป็น แต่ไม่เกิน 30 วัน

2.2 การสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรง ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 จะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเช่นเดียวกัน สำหรับการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรง ประธาน

กรรมการต้องดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่าผู้ถูกกล่าวหา สำหรับตำแหน่งที่มีวิทยฐานะประธานต้องมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าผู้ถูกกล่าวหา โดยกรรมการสอบสวนต้องมีผู้ดำรงตำแหน่งนิติกร หรือผู้ได้รับปริญญาทางกฎหมาย หรือผู้ได้รับการศึกษาอบรมตามหลักสูตรการดำเนินการทางวินัย หรือผู้มีประสบการณ์ด้านการดำเนินการทางวินัยอย่างน้อย 1 คน และแม้ภายหลังประธานจะดำรงตำแหน่งหรือมีวิทยฐานะต่ำกว่าหรือเทียบได้ ต่ำกว่าผู้ถูกกล่าวหา ก็ไม่กระทบถึงการได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการ และต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.ว่าด้วยการสอบสวนพิจารณา พ.ศ. 2550 โดยให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 180 วัน และอาจขอขยายระยะเวลาดำเนินการได้ตามความจำเป็น ครั้งละไม่เกิน 60 วัน และถ้าไม่แล้วเสร็จภายใน 240 วัน ต้องรายงาน อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา/อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง เพื่อติดตามเร่งรัดการดำเนินการให้แล้วเสร็จโดยเร็ว

ข้อยกเว้น

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

กรณีที่เป็นความผิดที่ปรากฏชัดแจ้งตามกฎหมาย ก.ค.ศ.ว่าด้วยกรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง พ.ศ. 2549 กำหนดไว้ดังนี้

ก. การกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงที่เป็นกรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง ได้แก่

1. กระทำความผิดอาญาจนต้องคำพิพากษาถึงที่สุดว่าผู้นั้นกระทำความผิด และผู้บังคับบัญชา เห็นว่าข้อเท็จจริงที่ปรากฏตามคำพิพากษานั้น ได้ความประจักษ์ชัดแล้ว

2. กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงและได้รับสารภาพเป็นหนังสือต่อผู้บังคับบัญชา หรือ ให้ถ้อยคำรับสารภาพต่อผู้มีหน้าที่สืบสวนหรือคณะกรรมการสอบสวน ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และได้มีการบันทึกถ้อยคำรับสารภาพเป็นหนังสือ

ข. การกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงที่เป็นกรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง ได้แก่

1. กระทำความผิดอาญาจนได้รับโทษจำคุกหรือโทษที่หนักกว่าจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุด ให้จำคุก หรือให้ลงโทษที่หนักกว่าจำคุก เว้นแต่

เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

2. ละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่า 15 วัน และผู้บังคับบัญชา ได้ดำเนินการสืบสวนแล้วเห็นว่าไม่มีเหตุผลอันสมควร หรือมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ

3. กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงและได้รับสารภาพเป็นหนังสือต่อผู้บังคับบัญชาหรือให้ถ้อยคำรับสารภาพต่อผู้มีหน้าที่สืบสวนหรือคณะกรรมการสอบสวนตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และได้มีการบันทึกถ้อยคำรับสารภาพเป็นหนังสือ

3. การพิจารณาความผิดและกำหนดโทษ

การพิจารณาความผิดและกำหนดโทษ เป็นการพิจารณาวินิจฉัยว่า ผู้ถูกกล่าวหา ได้กระทำความผิดวินัยหรือไม่ หากกระทำความผิดเป็นความผิดกรณีใด ตามมาตราใด และควรลงโทษสถานใด การพิจารณาความผิดและกำหนดโทษเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำโดยผู้มีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด และจะกระทำได้ต่อเมื่อได้ทราบข้อเท็จจริงของเรื่องที่ถูกกล่าวหา โดยกระจ่างชัดเพียงพอที่จะพิจารณาวินิจฉัยความผิดและกำหนดโทษได้ ทั้งนี้ ต้องเป็นข้อเท็จจริงที่ได้มาจากการสอบสวน เว้นแต่กรณีที่เป็นความผิดที่ปรากฏชัดแจ้งตามที่กำหนด ในกฎ ก.ค.ศ. ข้อเท็จจริงอาจได้จากการสืบสวน หรือจากการรวบรวมเอกสารข้อมูล แล้วแต่กรณี

ความผิดวินัยมี 2 ประเภท คือ

1. ความผิดวินัยไม่ร้ายแรง
2. ความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

อาจแยกพิจารณาได้ ดังนี้

1. ความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ผู้มีอำนาจพิจารณาความผิดและกำหนดโทษ คือ ผู้บังคับบัญชาตามที่กฎหมายกำหนด

2. ความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ผู้มีอำนาจพิจารณาความผิดและกำหนดโทษมีดังนี้

2.1 ก.ค.ศ. : สำหรับตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและรองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งศาสตราจารย์ ตำแหน่งซึ่งมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ และผู้ซึ่งกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงร่วมกับผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว รวมทั้งกรณีที่เป็นการดำเนินการของผู้บังคับบัญชา

ที่มีตำแหน่งเหนือหัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป

2.2 กศจ.เขตพื้นที่การศึกษา : สำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาที่มีวิทยฐานะตั้งแต่เชี่ยวชาญลงมา และตำแหน่งที่ไม่มีวิทยฐานะ

2.3 กศจ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง : สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ไม่สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาที่มีวิทยฐานะตั้งแต่เชี่ยวชาญลงมา และตำแหน่งที่ไม่มีวิทยฐานะ

4. การพิจารณากำหนดโทษ

การกำหนดโทษ เป็นการกำหนดระดับโทษผู้กระทำผิดวินัยให้เป็นไปตามการปรับบทความผิดว่าเป็นความผิดตามมาตราใดของบทบัญญัติทางวินัยตามหมวด 6 ซึ่งมาตรา 96 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ได้กำหนดโทษทางวินัยไว้ 5 สถาน คือ

1. ภาคทัณฑ์
2. ตัดเงินเดือน
3. ลดขั้นเงินเดือน
4. ปลดออก
5. ไล่ออก

ในการพิจารณากำหนดโทษมีหลักที่ควรคำนึงถึง ดังนี้

1. หลักนิติธรรม คือ การคำนึงถึงระดับโทษตามที่กฎหมายกำหนด

1.1 ความผิดวินัยอย่างร้ายแรง : โทษปลดออกหรือไล่ออกตามความร้ายแรงแห่งกรณี ถ้ามีเหตุอันควรลดหย่อน อาจลดหย่อนโทษได้ แต่ต้องไม่ต่ำกว่าปลดออก (มาตรา 99)

1.2 ความผิดวินัยไม่ร้ายแรง : โทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน ถ้ามีเหตุอันควรลดหย่อน จะนำมาประกอบการพิจารณาลดโทษก็ได้

1.3 กรณีความผิดวินัยเล็กน้อย และมีเหตุอันควรงดโทษ จะงดโทษโดยให้ทำทัณฑ์บน เป็นหนังสือ หรือว่ากล่าวตักเตือนก็ได้ ในการลดหย่อนโทษ ผู้บังคับบัญชาต้องวางโทษก่อนว่าควรลงโทษสถานใด แต่มีเหตุ

อันควรลดหย่อนโทษอย่างไรจึงให้ลงโทษสถานใด หรือให้ลดหย่อนเป็นสถานใด

เหตุลดหย่อนโทษ

1. กระทบความผิดครั้งแรก
2. สำนึกผิด
3. ไม่เกิดความเสียหาย
4. บรรเทาความเสียหายที่เกิดขึ้น
5. รู้เท่าไม่ถึงการณ์
6. บันดาลโทษะ
7. คุณความดี

ฯลฯ

ทั้งนี้ กรณีทุจริตต่อหน้าที่ราชการซึ่งมติคณะรัฐมนตรีเห็นว่าควรไล่ออกจากราชการเท่านั้น โดยเห็นว่าการนำเงินที่ทุจริตไปแล้วมาคืนไม่เป็นเหตุลดหย่อนโทษ

การงดโทษนำมาใช้เมื่อ

1. กระทบผิดวินัยเล็กน้อยและมีเหตุอันควรงดโทษ
2. กระทบผิดวินัยไม่ร้ายแรงและออกจากราชการ

ไปแล้ว

3. ผู้กระทบความผิดตาย

2. หลักมโนธรรม คือ การพิจารณากำหนดโทษ

ให้เหมาะสมตามควรแก่กรณี เช่น ความผิดร้ายแรงก็ต้องกำหนดโทษร้ายแรง ความผิดไม่ร้ายแรงก็ต้องกำหนดโทษไม่ร้ายแรง ให้เหมาะสมกับกรณีความผิด

3. หลักความเป็นธรรม คือ ต้องพิจารณากำหนดโทษ

โดยเสมอหน้ากัน ใครทำผิดก็ต้องถูกลงโทษไม่มีการยกเว้น ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง กระทำผิดอย่างเดียวกันควรต้องลงโทษเท่ากัน อย่างไรก็ตาม แม้จะเป็นความผิดอย่างเดียวกัน แต่พฤติการณ์แห่งการกระทำอาจไม่เหมือนกัน โทษจึงอาจแตกต่างกันได้ เช่น

1. ลักษณะของการกระทำผิด
2. ผลแห่งการกระทำผิด
3. คุณความดี
4. การรู้หรือไม่รู้ว่าการกระทำนั้นเป็นความผิด

5. การให้โอกาสแก้ไขปรับปรุงตนเอง
 6. เหตุเบื้องหลังการกระทำผิด
 7. สภาพของผู้กระทำผิด
4. นโยบายของทางราชการ ผู้บังคับบัญชาควรจะได้

รับทราบนโยบายของทางราชการ ในการปราบปรามกวดขันการกระทำผิดต่างๆ เพื่อนำมาเป็นหลักในการใช้ดุลพินิจกำหนดระดับโทษให้ได้มาตรฐานตามนโยบายของทางราชการ เช่น

1. ยาเสพติด
2. การทุจริตประพฤติมิชอบ
4. การละเมิดสิทธิเด็ก
5. การทุจริตการสอบ

การใช้ดุลพินิจในการพิจารณาความผิดและกำหนดโทษ

ทางวินัยนั้น นอกจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้ดำเนินการทางวินัยจะต้องใช้ดุลพินิจภายในกรอบที่กฎหมายบัญญัติไว้แล้ว การใช้ดุลพินิจจะต้องมีเหตุผลที่รับฟังได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่ถูกต้องด้วย ในทางปฏิบัติองค์กรหรือหน่วยงานของรัฐจึงมีการกำหนดแนวทางการใช้ดุลพินิจในการกำหนดโทษภายในองค์กรหรือหน่วยงานของตน เพื่อให้ผู้ดำเนินการทางวินัยใช้ดุลพินิจไปในทิศทางหรือมาตรฐานเดียวกัน

5. การลงโทษทางวินัย

การลงโทษทางวินัย เป็นมาตรการหนึ่งในการรักษาวินัย

นอกเหนือจากการส่งเสริม ให้ข้าราชการมีวินัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการป้องปรามมิให้มีการกระทำผิดวินัย และ เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การลงโทษทางวินัยมีผลดีในแง่เป็นการปรามไว้ไม่ให้ผู้อื่นกล้ากระทำผิดเพราะกลัวถูกลงโทษ แม้ว่าการลงโทษจะเป็นมาตรการที่พึงใช้เป็นลำดับสุดท้ายในการรักษาวินัย แต่ก็ เป็นมาตรการที่สำคัญและจำเป็น ทั้งนี้ การลงโทษทางวินัยมิได้มีวัตถุประสงค์ ที่จะให้เป็นการตอบโต้หรือแก้แค้นผู้กระทำผิดวินัย ดังจะเห็นได้จากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 97 บัญญัติไว้ว่า “การลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ทำเป็นคำสั่ง วิธีการออกคำสั่งเกี่ยวกับการลงโทษ ให้เป็นไปตามระเบียบของ ก.ค.ศ. ผู้สั่งลงโทษต้องสั่งลงโทษให้เหมาะสมกับความผิดและมีให้เป็นไปโดยพยาบาลโดยอคติ หรือโดยโทสะจริต หรือลงโทษผู้ที่ไม่มีความผิด ในคำสั่งลงโทษให้แสดงว่าผู้ถูก

ลงโทษกระทำผิดวินัยในกรณีใด ตามมาตราใด และมีเหตุผลอย่างไรในการกำหนดสถานโทษเช่นนั้น” การลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงควรเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่แท้จริง

หลักเกณฑ์และวิธีการลงโทษ

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

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

4.1 กรณีละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่า 15 วัน และไม่กลับมาปฏิบัติราชการอีกเลย

4.2 การลงโทษปลดออกหรือไล่ออกสำหรับผู้ที่ออกจากราชการไปแล้ว

5. คำสั่งลงโทษต้องทำเป็นหนังสือตามแบบที่ ก.ค.ศ. กำหนด
6. ในคำสั่งให้แสดงว่าผู้ถูกลงโทษกระทำผิดวินัยในเรื่องใดตามมาตราใด มีข้อพิจารณาและข้อสนับสนุนในการใช้ดุลพินิจอย่างไร
7. ต้องแจ้งคำสั่งให้ผู้ถูกลงโทษทราบภายใน 7 วัน นับแต่วันที่ออกคำสั่งลงโทษ

6. การอุทธรณ์

ตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 10/2559 ตามข้อ 5 ได้กำหนดให้โอนอำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไปเป็นอำนาจหน้าที่ของ กศจ. โดยที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ข้อ 23 (4) ได้กำหนดให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจและหน้าที่พิจารณาเกี่ยวกับเรื่องการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติดังกล่าว ดังนั้น จึงทำให้การพิจารณาอุทธรณ์เป็นอำนาจหน้าที่ของ กศจ.

เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของ กศจ. เกี่ยวกับการพิจารณา

เรื่องอุทธรณ์เป็นไปโดยถูกต้อง จึงได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการพิจารณาเรื่องอุทธรณ์

การอุทธรณ์ หมายถึง การที่ผู้ถูกลงโทษทางวินัยร้องขอให้ผู้มีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ได้ยกเรื่องขึ้นพิจารณาใหม่ให้เป็นไปในทางที่เป็นคุณแก่ผู้ถูกลงโทษ

การร้องทุกข์ หมายถึง การร้องขอให้แก้ไขปัญหาที่เห็นว่าตนไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือมีความคับข้องใจ เนื่องจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ไม่ใช่การโต้แย้งคำสั่งลงโทษทางวินัย หรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย

6.1 หลักการพิจารณาอุทธรณ์คำสั่งลงโทษ

การพิจารณาอุทธรณ์ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการอุทธรณ์และการพิจารณาอุทธรณ์ พ.ศ. 2550 โดยเมื่อได้รับหนังสืออุทธรณ์คำสั่งลงโทษที่ยื่นต่อ กคจ.แล้ว ในการพิจารณามีแนวดำเนินการ ดังนี้

6.1.1 การพิจารณาตรวจสอบหนังสืออุทธรณ์

6.1.1.1 หนังสืออุทธรณ์ต้องทำเป็นหนังสือ การอุทธรณ์คำสั่งลงโทษต้องทำเป็นหนังสือ ต้องมีสาระและมีลายมือชื่อผู้อุทธรณ์

1) การอุทธรณ์ให้อุทธรณ์ภายในสามสิบวัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

2) การอุทธรณ์จะทำเป็นสิ่งอื่นใดที่ไม่ใช่หนังสือไม่ได้

6.1.1.2 สาระในหนังสืออุทธรณ์

1) ต้องมีข้อเท็จจริงและเหตุผลในการอุทธรณ์ ในหนังสืออุทธรณ์จะต้องมีข้อความแสดงข้อเท็จจริงหรือข้อกฎหมายหรือเหตุผลในการอุทธรณ์ให้เห็นว่า ผู้อุทธรณ์ถูกลงโทษ โดยไม่ถูกต้องหรือไม่เป็นธรรมอย่างไร หรือมีข้อคัดค้าน ข้อโต้แย้งอย่างไร

2) ต้องปรากฏลายมือชื่อผู้อุทธรณ์ ผู้อุทธรณ์จะต้องลงลายมือชื่อในหนังสืออุทธรณ์ด้วยตนเอง ผู้อื่นจะลงลายมือชื่อแทนผู้อุทธรณ์ไม่ได้

3) ต้องปรากฏที่อยู่ของผู้อุทธรณ์ ในหนังสืออุทธรณ์จะต้องมีที่อยู่ของผู้อุทธรณ์ ที่สามารถติดต่อได้

4) การขอแลกเปลี่ยนการณด้วยวาจา ผู้อุทธรณ์สามารถที่จะแสดงความจริงใจ ขอแลกเปลี่ยนการณด้วยวาจาในชั้นพิจารณาของ กศจ. ไว้ในหนังสืออุทธรณ์ หรือจะให้เป็นหนังสือต่างหากก็ได้ โดยต้องยื่นหรือส่งหนังสือขอแลกเปลี่ยนการณด้วยวาจานั้นต่อ ก.ศ.จ. โดยตรงภายในสามสิบวันที่ได้ยื่นหรือ ส่งหนังสืออุทธรณ์

6.1.1.3 การยื่นหรือส่งหนังสืออุทธรณ์

ต้องทำเป็นหนังสือถึงประธาน กศจ. หรือศึกษาธิการจังหวัด เนื่องจากศึกษาธิการจังหวัดทำหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการ

สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาต้องยื่นหรือส่งหนังสืออุทธรณ์ต่อประธาน กศจ. หรือศึกษาธิการจังหวัดที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตั้งอยู่ หรือส่งผ่านผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แล้วแต่กรณี และให้ผู้บังคับบัญชาส่งหนังสืออุทธรณ์ไปยังศึกษาธิการจังหวัด

สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาให้ยื่นหรือส่งหนังสืออุทธรณ์ต่อประธาน กศจ. หรือศึกษาธิการจังหวัด ที่เป็นที่ตั้งของหน่วยงานการศึกษาที่ผู้นั้นดำรงตำแหน่งอยู่ หรือส่งผ่านผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา แล้วแต่กรณี และให้ผู้บังคับบัญชาส่งหนังสืออุทธรณ์ไปยังศึกษาธิการจังหวัดที่เป็นที่ตั้งของหน่วยงานการศึกษาที่ผู้นั้นดำรงตำแหน่งอยู่ ทั้งนี้ กรณียื่นอุทธรณ์ส่งผ่านผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ส่งหนังสืออุทธรณ์ไปยังศึกษาธิการจังหวัดภายในสามวันทำการนับแต่วันที่ได้รับหนังสืออุทธรณ์

6.1.1.4 การอุทธรณ์คำสั่งลงโทษเพิ่มเติม เมื่อได้ยื่นหนังสืออุทธรณ์คำสั่งลงโทษต่อ กศจ. ไว้โดยชอบแล้ว ผู้อุทธรณ์จะยื่นเอกสารหลักฐานเพิ่มเติมได้ตลอดเวลาที่ กศจ. เริ่มพิจารณาอุทธรณ์ โดยยื่นหรือส่งตรงต่อ กศจ. และให้ กศจ. รับไว้พิจารณา

6.1.1.5 การตรวจสอบกำหนดเวลาและการนับเวลา

ในการยื่นอุทธรณ์ การตรวจสอบกำหนดเวลาในการยื่นอุทธรณ์ต้องตรวจสอบจากหลักฐานการได้รับแจ้งคำสั่งลงโทษว่าผู้อุทธรณ์ได้รับแจ้งลงโทษเมื่อใด และมีการแจ้งสิทธิ

ในการอุทธรณ์คำสั่งลงโทษต่อ กศจ. ให้ผู้อุทธรณ์ทราบหรือไม่

1) กรณีมีการแจ้งสิทธิให้ดำเนินการอุทธรณ์คำสั่งลงโทษต่อ กศจ. ให้ดำเนินการตรวจสอบว่า ผู้อุทธรณ์ได้ยื่นหนังสืออุทธรณ์คำสั่งลงโทษภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งลงโทษหรือไม่

2) กรณีไม่มีการแจ้งสิทธิให้ดำเนินการอุทธรณ์คำสั่งลงโทษต่อ กศจ. กรณีผู้สั่งลงโทษทางวินัยไม่แจ้งสิทธิและระยะเวลาในการอุทธรณ์ให้ผู้อุทธรณ์ทราบจะทำให้ระยะเวลาใช้สิทธิของการยื่นอุทธรณ์ขยายออกไปอีก ถ้ามีการแจ้งสิทธิให้ผู้อุทธรณ์ใหม่ก็ยอมทำให้ผู้อุทธรณ์มีสิทธิอุทธรณ์คำสั่งลงโทษภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งสิทธิครั้งใหม่ แต่ถ้าไม่มีการแจ้งสิทธิให้ผู้อุทธรณ์คำสั่งลงโทษใหม่ สิทธิการอุทธรณ์ขยายเป็นหนึ่งปีนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

6.1.1.6 การนับระยะเวลาในการอุทธรณ์

การนับเวลาเริ่มต้น ให้เริ่มนับวันถัดจากวันที่ผู้อุทธรณ์ลงลายมือชื่อรับทราบคำสั่งลงโทษเป็นวันที่ได้รับแจ้งคำสั่งลงโทษ

ในกรณีที่ผู้อุทธรณ์ไม่ยอมลงลายมือชื่อรับทราบคำสั่งลงโทษ แต่เมื่อได้มีการแจ้งคำสั่งลงโทษให้ผู้อุทธรณ์ทราบพร้อมกับมอบสำเนาคำสั่งลงโทษให้ผู้อุทธรณ์ รวมทั้งทำบันทึกลงวันเดือนปี เวลา และสถานที่ที่แจ้ง และลงลายมือชื่อผู้แจ้งพร้อมทั้งพยานรู้เห็นไว้เป็นหลักฐานแล้วให้ถือว่าวันที่แจ้งนั้นเป็นวันที่ ผู้อุทธรณ์ได้รับแจ้งคำสั่ง

ในกรณีที่ไม้อาจแจ้งให้ผู้อุทธรณ์ลงลายมือชื่อรับทราบคำสั่งลงโทษได้โดยตรง แต่ได้มีการแจ้งเป็นหนังสือโดยส่งสำเนาคำสั่งลงโทษทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับไปให้ผู้อุทธรณ์ ณ ที่อยู่ของผู้อุทธรณ์ โดยส่งสำเนาคำสั่งลงโทษไปให้สองฉบับเพื่อให้ผู้อุทธรณ์เก็บไว้หนึ่งฉบับ และให้ผู้อุทธรณ์ลงลายมือชื่อ และวันเดือนปีที่รับทราบคำสั่งลงโทษส่งกลับคืนมาเพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐานหนึ่งฉบับ เมื่อล่วงพ้นสิบห้าวันนับแต่วันที่ปรากฏในใบตอบรับทางไปรษณีย์ลงทะเบียนว่าผู้อุทธรณ์ได้รับเอกสารดังกล่าว หรือมีผู้รับแทนแล้ว แม้ยังไม่ได้รับสำเนาคำสั่งลงโทษฉบับที่ให้ผู้อุทธรณ์ลงลายมือชื่อ และวันเดือนปีที่รับทราบคำสั่งลงโทษกลับคืนมา ให้ถือว่าผู้อุทธรณ์ได้รับแจ้งคำสั่งแล้ว

การนับเวลาสิ้นสุด ถ้าวันสุดท้ายแห่งการนับเวลาตรงกับวันหยุดราชการให้นับ วันเริ่มเปิดทำการใหม่เป็นวันสุดท้ายแห่งการนับเวลานั้น

6.2 การพิจารณาร้องทุกข์ของ กศจ.

การพิจารณาร้องทุกข์ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการร้องทุกข์และการพิจารณา ร้องทุกข์ พ.ศ. 2551 เมื่อได้รับหนังสือร้องทุกข์ที่ยื่นต่อ กศจ. แล้ว ในการพิจารณา มีแนวดำเนินการ ดังนี้

6.2.1 การพิจารณาตรวจสอบหนังสือร้องทุกข์

6.2.1.1 หนังสือร้องทุกข์ต้องทำเป็นหนังสือ การร้องทุกข์ ต้องเป็นหนังสือและต้องมีสาระและ มีลายมือชื่อผู้ร้องทุกข์ จะร้องทุกข์ด้วยวาจาหรือจะร้องทุกข์ด้วยวิธีอื่น โดยไม่ทำเป็นหนังสือไม่ได้

6.2.1.2 สาระในหนังสือร้องทุกข์

1) ต้องเป็นการร้องทุกข์สำหรับตนเองเท่านั้น จะร้องทุกข์แทนผู้อื่นหรือมอบหมายให้ผู้อื่น ร้องทุกข์แทนไม่ได้

2) ต้องมีลายมือชื่อ ที่อยู่ (ที่สามารถติดต่อได้) และตำแหน่งของผู้ร้องทุกข์

3) ต้องมีสาระสำคัญที่แสดงข้อเท็จจริง และเหตุผลให้เห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือมีความคับข้องใจเนื่องจากการกระทำของผู้บังคับบัญชา หรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย อย่างไรก็ตาม มีข้อโต้แย้งคัดค้านอย่างไร และประสงค์ให้ กศจ. มีมติอย่างไร

เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า หนังสือร้องทุกข์ของผู้ร้องทุกข์ มีสาระสำคัญถูกต้องครบถ้วน และอยู่ในกำหนดระยะเวลาร้องทุกข์ ก็ให้รับเรื่องร้องทุกข์ดังกล่าวไว้พิจารณาวินิจฉัย

หากหนังสือร้องทุกข์มีสาระไม่ครบถ้วนและยังอยู่ในกำหนดระยะเวลาร้องทุกข์ให้เจ้าหน้าที่ แนะนำให้ดำเนินการแก้ไขเพิ่มเติมให้ถูกต้องตามพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557 มาตรา 27

4) การขอแถลงการณ์ด้วยวาจา ถ้าผู้ร้องทุกข์ประสงค์ จะแถลงการณ์ด้วยวาจาต่อที่ประชุม ต้องแสดงความประสงค์ไว้ในหนังสือร้องทุกข์หรือจะทำเป็นหนังสือต่างหากก็ได้โดยยื่นหรือส่งตรงต่อ กศจ. ก่อนเริ่มพิจารณา

เรื่องร้องทุกข์

6.2.2 การตรวจสอบกำหนดเวลาร้องทุกข์และการนับเวลา

ในการร้องทุกข์

การตรวจสอบกำหนดเวลาในการยื่นหนังสือร้องทุกข์ และการนับเวลาในการร้องทุกข์ ต้องตรวจสอบ จากหลักฐานการได้รับทราบคำสั่ง หรือเรื่องอันเป็นเหตุแห่งการร้องทุกข์ ว่าได้รับทราบหรือเรื่องอันเป็นเหตุ แห่งการร้องทุกข์ เมื่อใด และมีการแจ้งสิทธิในการร้องทุกข์ต่อ กคจ. หรือไม่

การร้องทุกข์ผู้ร้องทุกข์ต้องร้องทุกข์ภายในสามสิบวัน นับแต่วันทราบเรื่องอันเป็นเหตุแห่งการร้องทุกข์

6.2.2.1 กรณีมีการแจ้งสิทธิให้ร้องทุกข์ต่อ กคจ.

ต้องตรวจสอบว่าผู้ร้องทุกข์ได้ยื่นหนังสือร้องทุกข์ ภายในสามสิบวันนับแต่ได้รับแจ้งคำสั่ง หรือไม่

6.2.2.2 กรณีไม่มีการแจ้งสิทธิให้ร้องทุกข์ต่อ กคจ. กรณี ผู้บังคับบัญชาไม่แจ้งสิทธิในการร้องทุกข์ ให้ทราบจะทำให้ระยะเวลาในการใช้สิทธิร้องทุกข์ ขยายออกไปอีก ถ้ามีการแจ้งสิทธิให้ร้องทุกข์ใหม่ผู้ร้องทุกข์ มีสิทธิร้องทุกข์ภายใน สามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งสิทธิครั้งใหม่ แต่ถ้าไม่มีการแจ้งสิทธิให้ร้องทุกข์ใหม่ ให้สิทธิ การร้องทุกข์ขยายเป็นหนึ่งปีนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

6.2.2.3 การนับเวลาในการร้องทุกข์

1) การนับเวลาเริ่มต้น ให้นับวันถัดจากวันที่ได้รับทราบ เรื่องอันเป็นเหตุแห่งการร้องทุกข์นั้น เป็นวันแรกหรือวันที่หนึ่งแห่งการเริ่มนับเวลา ทั้งนี้ ใน กรณีที่ผู้ร้องทุกข์นำหนังสือร้องทุกข์มายื่นเอง ให้ถือวันที่รับหนังสือเป็นวันยื่นหนังสือร้องทุกข์ ส่วนกรณีที่ส่งหนังสือร้องทุกข์ทางไปรษณีย์ ให้ถือวันที่ทำการไปรษณีย์ ต้นทางออกใบรับฝาก หรือวันที่ทำการไปรษณีย์ต้นทางประทับตรารับที่ซองหนังสือ เป็นวันส่งหนังสือร้องทุกข์

2) การนับเวลาสิ้นสุด ถ้าวันสุดท้ายแห่งการนับเวลาตรงกับวันหยุดราชการให้นับวันเริ่ม เปิดทำการใหม่ที่ถัดไปเป็นวันสุดท้ายแห่งการนับเวลานั้น

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ที่กล่าวมาเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

สรุปได้ว่า กระบวนการตามกฎหมายที่จะต้องกระทำ เมื่อข้าราชการมีกรณีถูกกล่าวหาว่า

กระทำผิดวินัย ดังนี้

1. การตั้งเรื่องกล่าวหา
2. การสืบสวนหรือการสอบสวน
3. การพิจารณาความผิดและกำหนดโทษ
4. การลงโทษหรืองดโทษ
5. การดำเนินการในระหว่างดำเนินการทางวินัย
6. การอุทธรณ์ และร้องทุกข์

4.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.5.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการและนักการศึกษาให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 103) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

อภิสิทธิ์ เกษเกษร (2557, หน้า 33) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการตรวจสอบ ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ เพื่อนำไปประกอบในการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง และใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วิไลลักษณ์ สีดา (2562, หน้า 66-67) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินค่าของบุคลากรในแง่ของผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลการประเมินไปใช้พิจารณาเรื่องต่าง ๆ และสามารถนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

Lunenburg and Ornstein (2008, p. 537) ได้ให้ความหมายของ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินค่าความสำเร็จในลักษณะที่สัมพันธ์กับมาตรฐานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการตรวจสอบ ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในแง่ของผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยผู้บริหารสถานศึกษาหรือบุคคลที่ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมาย บนพื้นฐานมาตรฐานแบบเดียวกัน และนำผลการประเมินไปใช้พิจารณาเรื่องต่าง ๆ และสามารถนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรหรือระบบการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

4.5.2 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการและนักการศึกษากล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

เซอร์ โรจนแสง, เสน่ห์ จัยโต และเสนาะ ดิเฮอร์ (2552, หน้า 287-288) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายในการประเมิน การกำหนดนโยบายขององค์การว่าจะทำการประเมินการปฏิบัติงานเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด (โดยทั่วไปควรจัดให้มี 2-3 ครั้งใน 1 ปี) ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์รายละเอียดของงานเพื่อกำหนดเป้าหมายของแต่ละงาน การกำหนดเป้าหมายดังกล่าวอาจที่จะทำเองโดยลำพังหรืออาจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้
2. การกำหนดวิธีการมาตรฐาน การกำหนดวิธีการและมาตรฐานที่จะใช้เป็นมาตรวัดที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในงานหนึ่ง ๆ ในขั้นนี้ก็คือการเลือกใช้วิธีการประเมินที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงาน จากวิธีการประเมินต่าง ๆ ที่มีใช้อยู่ในการขั้นตอนนี้ควรให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่จะถูกประเมินได้มีส่วนร่วมในการพิจารณา เพื่อสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นด้วย
3. การกำหนดผู้ทำการประเมิน เกิดขึ้นหลังจากที่ระยะเวลาได้ผ่านพ้นไปจนถึงกำหนดเวลาที่จะทำการประเมิน หัวหน้างานหรือผู้บริหารหน่วยต่าง ๆ ซึ่งโดยทั่วไปจะได้รับการกำหนดให้เป็นผู้ทำการประเมิน จะประเมินการปฏิบัติงาน

ของผู้ได้บังคับบัญชาโดยใช้วิธีการและเกณฑ์ตามที่กำหนดในขั้นตอนที่ 2 เพื่อวัดว่าผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. การอภิปรายผล นำผลที่ประเมินมาอภิปรายและพิจารณา ร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ทำการประเมิน จะนำผลที่ประเมินได้มาพิจารณา ร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินว่าได้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบว่าการปฏิบัติงานของตนมีประสิทธิภาพหรือไม่

5. การดำเนินการแก้ไข แยกพิจารณาได้เป็น 2 ลักษณะ คือการแก้ไขเหตุเฉพาะหน้าและการแก้ไขปัญหาระยะยาว ในประเด็นแรกอาจเกิดได้จากความลำเอียง และการไม่ได้รับความเป็นธรรม ส่วนประเด็นหลังอาจเป็นปัญหาที่ตัวระบบและวิธีการซึ่งอาจได้ผลได้ไม่ถูกต้อง ซึ่งเป็นปัญหาระยะยาวที่อาจเลื่อนการแก้ไขไปได้

นงคันทุช วงษ์สุวรรณ (2553, หน้า 230) ได้กล่าวถึงขั้นตอน การประเมินผลการปฏิบัติผลงานของบุคลากรในหน่วยงาน มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดการวัดพฤติกรรมและเกณฑ์มาตรฐาน
2. วิธีการวัดและการดำเนินการวัด
3. การกำหนดแผนงาน การพัฒนาและปรับปรุงพฤติกรรม

การปฏิบัติงาน

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 106-107) ได้กล่าวถึงขั้นตอน การประเมินผลการปฏิบัติผลงานในหน่วยงาน ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติผลงาน ให้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้ว่าจะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ ในการประเมิน เกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมิน ที่จะนำมาใช้

2. กำหนดให้ผู้ทำการประเมิน ดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลข เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

3. กำหนดให้ผู้ทำการประเมิน ดำเนินการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร

4. การนำผลที่ประเมินได้มาถกและพิจารณากับบุคลากร

5. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติผลงาน

และสรุปผล

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

จากนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ขอบข่ายการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ประกอบด้วย

1. การกำหนดนโยบายและแนวทางการประเมินผลปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
2. เลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับลักษณะงาน ความต้องการและเป้าหมายของการพัฒนาโรงเรียน
3. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินการเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
4. การนำผลที่ประเมินได้มาชี้แจงและพิจารณากับบุคลากรในโรงเรียน
5. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติผลงาน สรุปผล และรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน เป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนหรือกลุ่มฝ่ายงาน ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการวางแผน การจัดโครงสร้างการบริหารงาน การอำนวยการ และการควบคุมในกระบวนการดูแล การพัฒนา การตอบแทนบุคคล การบูรณาการ การบำรุงรักษา และการบรรจุบุคคลเข้าสู่โรงเรียนตามกฎหมายกระทรวง ว่าด้วยกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ประกอบด้วย 5 ด้าน 22 ขอบข่ายงาน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา 2) ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง ประกอบด้วย การสรรหา และบรรจุแต่งตั้ง การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร ประกอบด้วย การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาทุกประเภท การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4) ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ประกอบด้วย การดำเนินการทางวินัย และการลงโทษ การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์การออกจากราชการ และ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาโรงเรียนมากที่สุด

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีบริบททั่วไปดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21, 2561, ออนไลน์)

1. ความเป็นมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตามการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดหนองคาย รวม 9 อำเภอ จำนวน 31 โรงเรียน และเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดบึงกาฬ รวม 8 อำเภอ จำนวน 25 โรงเรียน ให้สามารถจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาเพื่อบริการประชาชนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม เป็นคนเก่ง มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพตรงตามจุดเน้นและเป้าหมายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และความต้องการของชุมชน ประชาชนจังหวัด

หนองคาย และจังหวัดบึงกาฬบริหารจัดการในรูปแบบองค์คณะบุคคลบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

2. ภารกิจขององค์กร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีภารกิจหลักในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา รูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา การศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินการของคณะกรรมการและ พัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทน กระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจกรรมภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

3. ทิศทางการพัฒนาการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 21

สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 อุดมการณ์ของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 “SPM 21”

S = Smart

P = Perfect

M = Management

21 = ศตวรรษที่ 21

Smart Office การจัดการองค์การอย่างสร้างสรรค์

Perfect Office สำนักงานดีพร้อม และบริการอย่างสมบูรณ์แบบ

Management ใช้หลักการจัดการด้วยศาสตร์พระราชา

21 มีความทันสมัยในศตวรรษที่ 21

“สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 จัดการองค์การ อย่างสร้างสรรค์ด้วยศาสตร์พระราชา มีความทันสมัยในศตวรรษที่ 21”

3.1 วิสัยทัศน์ (VISION)

สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 บริหารจัดการ การศึกษาในเขตเศรษฐกิจพิเศษและพื้นที่ชายแดน สู่ความเป็นเลิศตามศาสตร์พระราชา ได้มาตรฐานสากล

3.2 พันธกิจ

3.2.1 ส่งเสริมการจัดการศึกษา ให้กับนักเรียนอย่างทั่วถึง เท่าเทียม

และมีคุณภาพ

3.2.2 เร่งรัดพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้มีความรู้ ทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ มีคุณธรรม และคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

3.2.3 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีจิตวิญญาณ และสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ

3.2.4 บริหารจัดการด้วยศาสตร์พระราชาและนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.2.5 พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งคุณธรรม โปร่งใส ปราศจากคอร์รัปชัน

3.3 ยุทธศาสตร์

3.3.1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

3.3.2 พัฒนาคุณภาพนักเรียน และส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

3.3.3 การส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3.4 สร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียม การเข้าถึงบริการทางการศึกษา

3.3.5 จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

3.3.6 การพัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

3.3.7 พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรคุณธรรม โปร่งใส ปราศจากคอร์รัปชัน

3.4 เป้าประสงค์

3.4.1 นักเรียนตระหนักรู้และเห็นคุณค่าความสำคัญ ของสถาบัน ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

3.4.2 นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ ทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ และมีศักยภาพในการแข่งขันในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษและพื้นที่ชายแดน

3.4.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีจิตวิญญาณ มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพและเป็นครูมืออาชีพ

3.4.4 นักเรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม มีคุณภาพ มีกองทุนเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีความเข้มแข็ง

3.4.5 สถานศึกษามีภาพลักษณ์ และภูมิทัศน์เป็นระเบียบ สะอาดร่มรื่น สวยงามและมีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้

3.4.6 การบริหารจัดการด้วยศาสตร์พระราชามีนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4. แนวทางการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ได้กำหนดแนวทางการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา พร้อมทั้งตัวชี้วัดไว้ดังนี้

4.1 แนวทางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

4.1.1 เร่งรัดพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ เช่น การจัดทำแผนอัตรากำลัง การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง ให้สอดคล้องกับบริบทความต้องการของสถานศึกษา โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

4.1.2 เร่งรัดพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษานำเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

4.1.3 เสริมสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

4.1.4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ เชื่อมโยงการเลื่อนวิทยฐานะในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น TEPE Online (Teachers and Educational Personnels Enhancement Based on Mission and Functional Areas as Majors) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) การเรียนรู้ผ่านกิจกรรมการปฏิบัติจริง (Active Learning)

4.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ

4.2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 จัดทำแผนอัตรากำลัง การสรรหา การบรรจุแต่งตั้งตามความต้องการของสถานศึกษา

4.2.2 ร้อยละ 100 ของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย

4.2.3 ร้อยละ 100 ของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้สามารถจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ เชื่อมโยงการเลื่อนวิทยฐานะในรูปแบบที่หลากหลาย

4.2.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 มีระบบประเมินและพัฒนาครูผู้ช่วย

4.2.5 ร้อยละ 100 ของครูและบุคลากรทางการศึกษามีความสุขในการปฏิบัติงาน

5. สถานที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตั้งอยู่ถนนมิตรภาพ ตำบลหนองกอมเกาะ อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย รหัสไปรษณีย์ 43000

โทรศัพท์ : 0-4242-1074 โทรสาร : 0-4242-1094

Web site : <http://www.sesdo21.go.th>

6. พื้นที่บริการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ครอบคลุมพื้นที่ 2 จังหวัด ดังตาราง 2

ตาราง 2 พื้นที่บริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

รายการ	หนองคาย	บึงกาฬ
อำเภอ	9 อำเภอ	8 อำเภอ
ตำบล	60 ตำบล	53 ตำบล
หมู่บ้าน	678 หมู่บ้าน	615 หมู่บ้าน
หลังคาเรือน	165,190 หลังคาเรือน	119,879 หลังคาเรือน
เทศบาล	19 แห่ง	18 แห่ง
อบต.	48 แห่ง	41 แห่ง
ประชากร	513,990 คน	410,550 คน

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21, 2561, หน้า 5

7. ข้อมูลสถานศึกษา

ข้อมูลสถานศึกษา ดังตาราง 3

ตาราง 3 ข้อมูลสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน		รวม	ร้อยละ
	หนองคาย	บึงกาฬ		
ขนาดเล็ก 1 - 449 คน	17	14	31	55.36
ขนาดกลาง 500-1,499คน	10	5	15	26.78
ขนาดใหญ่ 1,500 คนขึ้นไป	4	6	10	17.86
รวม	31	25	56	100.00

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21, 2561, หน้า 7

8. ข้อมูลครู นักเรียนและห้องเรียน

ข้อมูลครู นักเรียนและห้องเรียน ดังตาราง 4

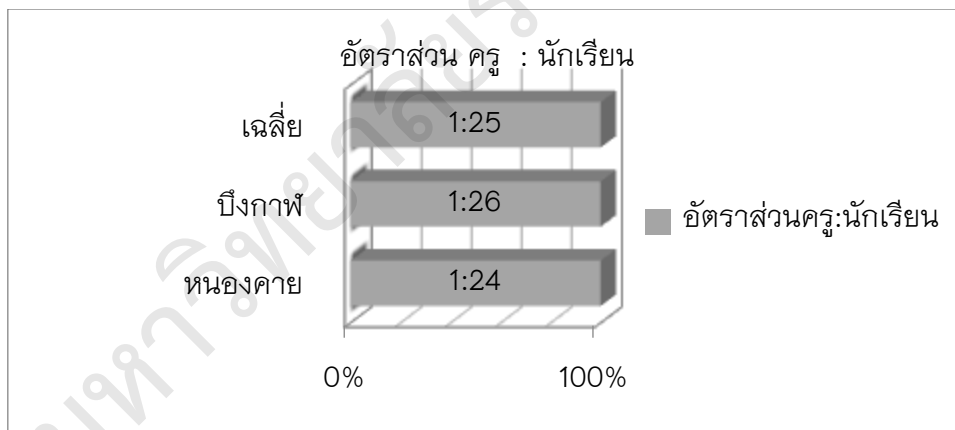
ตาราง 4 ข้อมูลครุณักเรียนและห้องเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

จังหวัด	ระดับชั้น			รวม	ห้อง	ระดับชั้น			รวม	ห้อง	ครู
	ม.1	ม.2	ม.3			ม.4	ม.5	ม.6			
หนองคาย	4,161	4,214	3,547	12,922	359	3,323	3,174	3,290	9,787	284	1,103
บึงกาฬ	3,381	3,510	4,010	10,901	291	2,965	2,693	2,912	8,570	237	858
รวม	7,542	7,724	8,557	23,823	650	6,288	5,867	6,202	18,357	521	1,961

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21, 2561, หน้า 7

9. อัตราส่วนครูต่อนักเรียน

อัตราส่วนครูต่อนักเรียน ดังภาพประกอบ 2

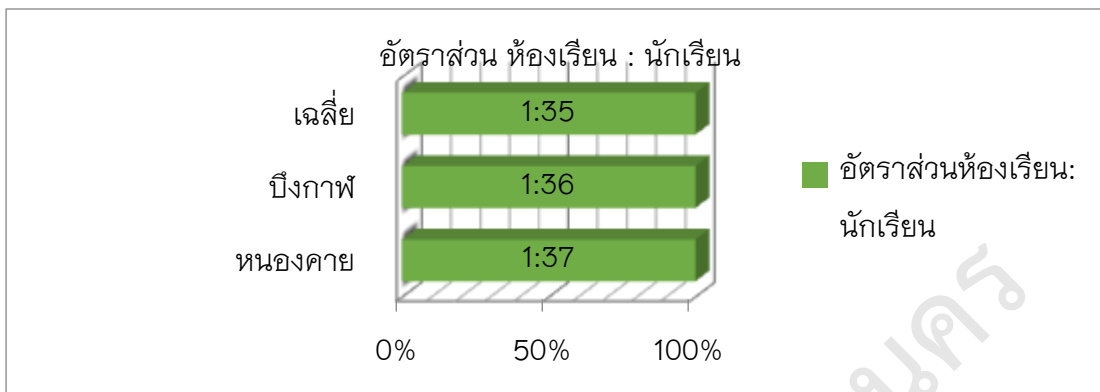


ภาพประกอบ 2 อัตราส่วนครูต่อนักเรียน

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21, 2561, หน้า 7

10. อัตราส่วนห้องเรียนต่อนักเรียน

อัตราส่วนห้องต่อนักเรียน ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 อัตราส่วน ห้องเรียนต่อนักเรียน

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21, 2561, หน้า 7

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพราะผู้บริหารโรงเรียนถือเป็นบุคคลที่สำคัญในการเชื่อมโยงกับบุคลากรระดับปฏิบัติการในโรงเรียน โดยผู้บริหารต้องประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่น มีศีลธรรม หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน สร้างแรงจูงใจ การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารโรงเรียนจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม และในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นโค้ช และเป็นพี่ปรึกษาของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อให้ผู้ร่วมงานมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้กับการบริหารงานบุคคลตามกฎหมายกระทรวง ว่าด้วยกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ประกอบด้วย 5 ด้าน 22 ขอบข่ายงาน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง 2) ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง 3) ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร

4) ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ และ5) การประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยในประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา นักการศึกษาทำการศึกษเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

ปัทมกร หัสดีธรรม (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ห้องเรียนคุณภาพตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมา คือด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2) การปฏิรูปการเรียนรู้สู่ห้องเรียนคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการใช้ ICT เพื่อการสอนและสนับสนุนการสอนอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการเรียนรู้อย่างมีความสุข 3) ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ห้องเรียนคุณภาพในภาพรวม จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ห้องเรียนคุณภาพอยู่ระดับมากในทิศทางเชิงบวกโดยผู้บริหารสถานศึกษาใช้แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์กับการจัดการเรียนรู้แบบองค์รวม อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญากับการเรียนรู้อย่างมีความสุข

สุรัชย์ ศรีบุญเรือง (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน

ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ดังนี้ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 3) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 33 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ดังนี้ 1) ด้านหลักความรับผิดชอบ 2) ด้านหลักคุณธรรม 3) ด้านหลักความคุ้มค่า 4) ด้านหลักการมีส่วนร่วม 5) ด้านหลักนิติธรรม 6) ด้านหลักความโปร่งใส ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เพ็ญรัตน์ ทองตะนูนาม (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดจันทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับคะแนนจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการสร้างบารมี ตามลำดับ การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดจันทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับคะแนนจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการปฏิบัติตามแผน ด้านการวางแผน ด้านการตรวจสอบ และด้านการพัฒนาปรับปรุง ตามลำดับ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินงานประกันคุณภาพ ภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดจันทบุรี โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 ด้าน ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ส่วนด้านการสร้างบารมีมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เบญจภรณ์ ผินสุ่ (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การคำนึงถึง

ความเป็นปัจเจกบุคคล ร่องลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ร่องลงมา คือ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการออกจากราชการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์โดยภาพรวมทางบวก อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

สุภาพร ภูสมทิ (2559, หน้า 59-60) การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล 2) ผลการเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สิริชัย นนทะศรี (2559, หน้า 190-195) ได้ศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นปัญญา 2) การทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การกำหนดบทบาทและมอบหมายงานที่ชัดเจน การสื่อสารที่เปิดเผย การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน การมีมนุษยสัมพันธ์ และการมีส่วนร่วมในการทำงาน และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในระดับค่อนข้างสูง ($r = .705$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โสภณ วงษ์คงดี (2559, หน้า) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (สหวิทยาเขตระยอง 2) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (สหวิทยาเขตระยอง 2) โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีปารมี การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ตามลำดับ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (สหวิทยาเขตระยอง 2) จำแนกตามเพศและประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธนากร คุ่มนายอ (2562, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารของครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารของครูผู้สอน ที่มีสถานภาพต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ประสิทธิผลของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารของครูผู้สอน ที่มีสถานภาพต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .05 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารของครูผู้สอน ที่มีปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารของครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน 6) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 7) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 2 ด้าน ที่มาสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ใจ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 17.70 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.38445 8) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ที่ควรได้รับการพัฒนา จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

งานวิจัยในประเทศเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา นักการศึกษาทำการศึกษเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

พิชิต สุตโต (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดย เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การดำเนินงานธุรการของสถานศึกษา การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง วินัย และการรักษาวินัย และการออกจากราชการ การเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน และจังหวัดโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การเปรียบเทียบ

สภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายด้านพบว่า แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรทิพย์ เอี่ยมมาลา (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งอยู่ในระดับมากที่สุด การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกัน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นด้านการออกจากราชการ ไม่แตกต่างกัน การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน มีปัญหาสำคัญ คือ ขาดงบประมาณในการอบรม สัมมนา พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศและกำกับติดตามงานของบุคลากร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดสรรอัตรากำลังไม่ตรงตามความต้องการของสถานศึกษา และมีข้อเสนอแนะสำคัญ คือ สถานศึกษาควรได้รับการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ ผู้บริหารสถานศึกษาควรนิเทศ และกำกับติดตามงานบุคคลอย่างสม่ำเสมอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรกระจายอำนาจให้สถานศึกษาดำเนินการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูได้เอง

รณกฤต รินทะชัย (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล หัวหน้าการบริหารงานบุคคลและครูที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลต่อระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 26 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่รับผิดชอบงานบุคคล หัวหน้าการบริหารงานบุคคลและครูที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร

งานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โดยรวม และรายชื่อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 จำแนกเป็นรายชื่อดังนี้ 1) ด้านอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ควรแก้ไขหลักเกณฑ์อัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยไม่ต้องอิงหลักเกณฑ์ จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามจำนวนนักเรียนและห้องเรียนเท่านั้น แต่ควรกำหนดจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ครบจำนวนตามภารกิจงานในหน้าที่ของสถานศึกษา และจำนวนครูมีจำนวนครบทุกวิชา 2) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ควรดำเนินการสอบแข่งขันให้เกิดความยุติธรรม โดยให้องค์กรภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดสอบแข่งขัน และเปิดเผยการดำเนินการในทุกขั้นตอน และโรงเรียนขาดความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล ซึ่งโรงเรียนเป็นนิติบุคคล โรงเรียนควรจะเป็นผู้บริหารบุคลากร เช่น การโยกย้าย การบรรจุ แต่งตั้ง แต่ให้อยู่ในกรอบของกฎหมายที่กำหนด 3) ด้านการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ควรแบ่งภาระงานรับผิดชอบในโรงเรียนให้เกิดความชัดเจน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคล โดยมีการประชุม มอบหมายงาน การนิเทศ ติดตามงาน การให้ขวัญกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน จึงจะทำให้การปฏิบัติ หน้าที่ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล 4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย ควรส่งเสริมให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายระเบียบต่าง ๆ เช่น ระเบียบการเงิน การพัสดุ จรรยาบรรณวิชาชีพครู ให้มีความชัดเจน โดยการจัดอบรมแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยโรงเรียนจัดอบรม หรือเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ดำเนินการอบรม ผู้บริหารโรงเรียนกำกับ ดูแล ให้กำลังใจ ขยายผลความรู้แก่บุคคลอื่น ๆ ให้เกิดความชัดเจนทุกคน 5) ด้านการออกจากราชการ ควรส่งเสริมสนับสนุนด้านขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการที่ใกล้เกษียณอายุราชการ อีกทั้งเขตพื้นที่การศึกษาควรอำนวยความสะดวกให้กับผู้ เกษียณอายุราชการ เกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการที่พึงได้รับอย่างรวดเร็ว และให้ความรู้เกี่ยวกับการ ใช้ชีวิตหลังเกษียณอายุราชการที่เหมาะสมแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สายันท์ เมยไธสง (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการรักษาระเบียบวินัย เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนกับครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนกับครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็น รายด้านพบว่า ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ขาดอัตรากำลังครูจำนวนมาก รองลงมาคือ ขาดงบประมาณในการจ้างครู ขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรมีน้อยมาก และควรอบรมข้าราชการครูเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ภัทรวดี ตรีโอบุษฐ์ (2559, หน้า 145-147) ได้ศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผลการวิจัยพบว่า สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านการบรรจุและการแต่งตั้ง ด้านวินัยและการรักษาวินัย ปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย

โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อยไปหามาก 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการเสริมสร้าง
 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านการบรรจุและการแต่งตั้งด้านการออกจากราชการ
 สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 มัธยมศึกษา เขต 21 จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง สภาพการบริหารงานบุคคล
 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมไม่
 แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบรรจุและการแต่งตั้งแตกต่างกัน
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน ปัญหาการบริหารงาน
 บุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 พบว่า โดย
 ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาด
 ต่างกัน สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 มัธยมศึกษา เขต 21 พบว่า โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า
 ด้านการบรรจุและการ แต่งตั้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ
 ไม่แตกต่างกัน ปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 มัธยมศึกษา เขต 21 พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน สภาพและปัญหาการ
 บริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่มี
 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างกัน สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน
 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบรรจุและการแต่งตั้ง แตกต่างกันอย่างมี
 นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ปัญหาการบริหารงานบุคคล
 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 พบว่า ทั้งโดยรวมและ
 รายด้านไม่แตกต่างกัน แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
 เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนที่ควรนำพัฒนามี
 2 ด้าน ประกอบด้วย ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการออกจากราชการ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยต่างประเทศ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล ได้มีการศึกษาดังนี้

Roger (2008, pp. 4-24) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 แรงบันดาลใจให้ผู้ติดตามที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้น โดยมุ่งเน้นที่คุณค่าของนักเรียน

และช่วยให้นักเรียนจัดลำดับคุณค่าเหล่านี้ ที่มีค่าขององค์การวัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ การทบทวนวรรณกรรมเพื่อศึกษาผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวกับองค์การ ผลลัพธ์และผลส่วนตัวของนักเรียนพบว่า ผลการตรวจสอบผลลัพธ์ของ องค์การ : พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การและประสิทธิภาพวัฒนธรรมองค์การ และวิสัยทัศน์ขององค์การคิดเห็นยังสำรวจผลส่วนบุคคลต่อไปนี้ของลูกศิษย์ : เพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ความพึงพอใจของความมุ่งมั่นความไว้วางใจความเชื่อมั่นในตนเอง ประสิทธิภาพและแรงจูงใจในการทำงาน ความเข้าใจผลกระทบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลลัพธ์เหล่านี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถมีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อให้การทำงานมีผลกระทบในเชิงบวกต่อองค์การ

Schippers (2008, p 92) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในการยกระดับทีมโดยใช้ปฏิริยาสะท้อนกลับ โดยขั้นตอนแรก ทำการพัฒนารูปแบบและเน้นการทำความเข้าใจกับการใช้ปฏิริยาสะท้อนกลับของทีม มุ่งเน้นพฤติกรรมของผู้นำโดยการสำรวจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อปฏิริยา สะท้อนกลับของทีม ผลการปฏิบัติงานของทีม ผลการศึกษาระหว่าง 32 ทีมงานใน 9 องค์การ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์ต่อการนำมาซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ของทีม ลำดับต่อมา สัมพันธ์กับปฏิริยาสะท้อนกลับของทีมงานสูงมากขึ้น

Thompson (2008, p 114) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล และอิทธิพลของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม พบว่า พื้นฐานทางอารมณ์ ความเชื่อใจในภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานของผู้ตาม เช่น ความพึงพอใจในงานของผู้ตาม ความพึงพอใจที่มีต่อผู้นำการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานหลัก และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ สำหรับหลักการในการประเมินตนเอง ของผู้ตามมีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจในงานของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ

Malloy (2012, p. 94) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องผลของภาวะผู้นำแบบกระจาย ที่มีต่อการมองแง่บวกของครูผู้สอนและความสำเร็จของนักเรียน การศึกษาในครั้งนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำแบบกระจายและความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ แบบกระจายกับการมองแง่บวกเชิงวิชาการ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษาผลของการมอง ในแง่ดีด้านวิชาการที่มีต่อความสำเร็จของนักเรียน การศึกษาครั้งนี้ได้จากการสำรวจ

ความคิดเห็นของครูผู้สอนจำนวน 2,122 คน จาก 113 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบกระจายมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการมองแง่บวกเชิงวิชาการ แต่การมองแง่บวกเชิงวิชาการไม่ได้มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จของนักเรียน ในทางตรงกันข้ามสำนักพิมพ์หนังสือเรียนซึ่งเป็นตัวแปรหนึ่งของการมองแง่บวกเชิงวิชาการมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จของนักเรียนในด้านวิชา ภาษาและคณิตศาสตร์ การศึกษายังได้ข้อสรุปเพิ่มเติมว่า ภาวะผู้นำแบบกระจายที่ได้รับการวางแผนมาเป็นอย่างดีทางด้านแบบเรียนมีผลกระทบต่อความสำเร็จของผู้เรียนอย่างมีนัยสำคัญ

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษา เพราะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จ และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องมีผู้ที่มีภาวะผู้นำ ทักษะในการบริหารจัดการ การวางแผน มีความรู้ในการบริหารคน บริหารงาน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ศิลปะหรืออิทธิพลในการโน้มน้าวใจบุคคล ชักจูงหรือชี้แนะ ปลุกฝังศรัทธา ความร่วมมือร่วมใจ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน ผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารโรงเรียนควรประพฤติตัวเป็นแบบอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่น มีศีลธรรม หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารโรงเรียนควรประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารโรงเรียนควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ทำให้ผู้ร่วมงานต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหานั้นในหน่วยงาน ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ซึ่งที่กล่าวมานั้นเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถือว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน การบริหารโรงเรียนจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยทางการบริหาร ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ คน การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน มีการดำเนินงานตามกฎกระทรวง ว่าด้วยกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง
- 2) ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง
- 3) ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร
- 4) ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- และ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานบริหารงานบุคคล มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 2.1 ลักษณะของเครื่องมือ
 - 2.2 การสร้างและการหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ตอนที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพ
การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงาน
บริหารงานบุคคล และครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 21 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 2,515 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 56 คน
หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล จำนวน 56 คน และครูผู้สอน จำนวน 2,403 คน
จาก 56 โรงเรียน นำเสนอด้งตาราง 5 และ 6 ตามลำดับ

ตาราง 5 จำนวนประชากรจำแนกตาม โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง
โรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21

อำเภอ	ขนาดของโรงเรียน				รวมทั้งสิ้น
	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่/ ใหญ่พิเศษ		
จังหวัดหนองคาย					
เมืองหนองคาย	95	61	182	338	
ท่าบ่อ	111	-	120	231	
เผ้าไร่	28	49	-	77	
โพธิ์ตาก	-	43	-	43	
โพนพิสัย	54	150	158	359	
รัตนวาปี	20	37	-	57	

ตาราง 5 (ต่อ)

ขนาดของโรงเรียน อำเภอ	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่/ ใหญ่พิเศษ	รวมทั้งสิ้น
จังหวัดหนองคาย				
ศรีเชียงใหม่	69	-	-	69
สระใคร	24	45	-	69
สังคม	29	55	-	84
จังหวัดบึงกาฬ				
เมืองบึงกาฬ	44	34	157	235
พรเจริญ	49	-	103	152
ไชยพิสัย	40	40	102	182
เซกา	95	30	99	227
ปากคาด	43	-	104	147
บึงโขงหลง	16	62	-	78
ศรีวิไล	18	-	99	117
บุงคล้า	-	50	-	50
โดยรวม	735	656	1,124	2,515

ตาราง 6 จำนวนประชากรผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

อำเภอ	โรงเรียนขนาดเล็ก				โรงเรียนขนาดกลาง				โรงเรียนขนาดใหญ่/ ใหญ่พิเศษ				รวมทั้งสิ้น
	ผู้บริหารโรงเรียน	หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหารโรงเรียน	หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหารโรงเรียน	หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล	ครูผู้สอน	รวม	
เมืองหนองคาย	3	3	89	95	1	1	59	61	1	1	180	182	338
ท่าบ่อ	5	5	106	111	-	-	-	-	1	1	118	120	231
เผ้าไร่	1	1	26	28	1	1	47	49	-	-	-	-	77
โพธิ์ตาก	-	-	-	-	1	1	41	43	-	-	-	-	43
โพนพิสัย	2	2	50	54	3	3	144	150	1	1	156	158	362
รัตนวาปี	1	1	18	20	1	1	35	37	-	-	-	-	57
ศรีเชียงใหม่	3	3	66	69	-	-	-	-	-	-	-	-	69
สระใคร	1	1	22	24	1	1	43	45	-	-	-	-	69
สังคม	1	1	27	29	1	1	53	55	-	-	-	-	84
เมืองบึงกาฬ	2	2	40	44	1	1	32	34	1	1	155	157	235
พรเจริญ	2	2	45	49	-	-	-	-	1	1	101	103	152
โซ่พิสัย	2	2	36	40	1	1	38	40	1	1	100	102	182
เซกา	4	4	86	94	1	1	28	30	1	1	97	99	224
ปากคาด	2	2	39	43	-	-	-	-	1	1	102	104	147
บึงโขงหลง	1	1	14	16	1	1	60	62	-	-	-	-	78

ตาราง 6 (ต่อ)

อำเภอ	โรงเรียนขนาดเล็ก				โรงเรียนขนาดกลาง				โรงเรียนขนาดใหญ่/ ใหญ่พิเศษ				รวมทั้งสิ้น
	ผู้บริหารโรงเรียน	หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหารโรงเรียน	หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหารโรงเรียน	หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล	ครูผู้สอน	รวม	
ศรีวิไล	1	1	16	18	-	-	-	-	1	1	97	99	117
บุงคล้า	-	-	-	-	1	1	48	50	-	-	-	-	50
โดยรวม	33	33	669	735	14	14	628	656	9	9	1,106	1,124	2,515

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 339 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 50 คน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล จำนวน 50 คน และครูผู้สอน จำนวน 239 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง กำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำ โดยอาศัยตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 37-43) ซึ่งกำหนดเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำ จำนวน 333 คน การได้มาของกลุ่มตัวอย่างนี้ใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – stage Random Sampling) โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. แบ่งโรงเรียนในแต่ละอำเภอทุกอำเภอ จำนวน 17 อำเภอ และแบ่งโรงเรียน โดยกำหนดโรงเรียนออกเป็น 3 ขนาด ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ จะได้จำนวน 50 โรงเรียน รายละเอียดดังนี้

1.1 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 28 โรงเรียน

1.2 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 13 โรงเรียน

1.3 โรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ จำนวน 9 โรงเรียน

2. เจาะจงผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับเลือกเป็นโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างตามข้อ 1 ได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 50 คน

3. เจาะจงหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคลที่ได้รับเลือกเป็นโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างตามข้อ 1 ได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารงานบุคคล จำนวน 50 คน รวมโรงเรียนที่เป็นหน่วยการสุ่ม จำนวน 50 โรงเรียน นำเสนอ

ดังตาราง 7

ตาราง 7 จำนวนโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 และจำนวนโรงเรียนที่เป็นหน่วยการสุ่ม จำแนกตามขนาดและอำเภอ

อำเภอ	โรงเรียนขนาดเล็ก		โรงเรียนขนาดกลาง		โรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ		รวมโรงเรียนทั้งหมด	รวมโรงเรียนที่สุ่มได้
	จำนวนโรงเรียน	จำนวนที่สุ่มได้	จำนวนโรงเรียน	จำนวนที่สุ่มได้	จำนวนโรงเรียน	จำนวนที่สุ่มได้		
เมืองหนองคาย	5	4	1	1	1	1	7	6
ท่าบ่อ	5	4	-	-	1	1	6	5
ศรีเชียงใหม่	3	2	-	-	-	-	3	2
สังคม	1	1	1	1	-	-	2	2
สระใคร	1	1	1	1	-	-	2	2
โพนพิสัย	2	2	3	2	1	1	6	5
โพธิ์ตาก	-	-	1	1	-	-	1	1
เผ่าไร่	1	1	1	1	-	-	2	2
รัตนวาปี	1	1	1	1	-	-	2	2
เมืองบึงกาฬ	2	1	1	1	1	1	4	3
พรเจริญ	2	2	-	-	1	1	3	3

ตาราง 7 (ต่อ)

อำเภอ	โรงเรียนขนาดเล็ก		โรงเรียนขนาดกลาง		โรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ		รวมโรงเรียนทั้งหมด	รวมโรงเรียนที่สูญเสีย
	จำนวนโรงเรียน	จำนวนที่สูญเสีย	จำนวนโรงเรียน	จำนวนที่สูญเสีย	จำนวนโรงเรียน	จำนวนที่สูญเสีย		
ปากคาด	2	1	-	-	1	1	3	2
เซกา	4	4	1	1	1	1	6	6
บึงโขงหลง	1	1	1	1	-	-	2	2
ศรีวิไล	1	1	-	-	1	1	2	2
โซ่พิสัย	2	2	1	1	1	1	4	4
บุงคล้า	-	-	1	1	-	-	1	1
รวม	33	28	14	13	9	9	56	50

4. กำหนดกลุ่มโรงเรียนโดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน รายละเอียด ดังนี้

4.1 โรงเรียนขนาดเล็ก ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจงโดยเป็น ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน โดยกำหนดเป็น 1 : 1 : 3

4.2 โรงเรียนขนาดกลาง ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจงโดยเป็น ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน โดยกำหนดเป็น 1 : 1 : 5

4.3 โรงเรียนขนาดใหญ่/ขนาดใหญ่พิเศษ ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจงโดยเป็น ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน โดยกำหนดเป็น 1 : 1 : 10

ซึ่งการกำหนดการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง รายละเอียดดังตาราง 8, 9 และ 10

ตาราง 8 รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหาร
งานบุคคล ครูผู้สอน รายอำเภอ โรงเรียนขนาดเล็ก

อำเภอ	ชื่อโรงเรียน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง			
		ผู้บริหารโรงเรียน	หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล	ครูผู้สอน	รวม
เมืองหนองคาย	1. หินโงมพิทยาคม	1	1	3	5
	2. เวียงคำวิทยาคาร	1	1	3	5
	3. ค่ายบกหวานวิทยา	1	1	3	5
	4. กวนวันวิทยา	1	1	3	5
ท่าบ่อ	5. โคกคอนวิทยาคม	1	1	3	5
	6. ถ่อนวิทยา	1	1	3	5
	7. ท่าบ่อพิทยาคม	1	1	3	5
	8. หนองนางพิทยาคม	1	1	3	5
ศรีเชียงใหม่	9. พานพร้าว	1	1	3	5
	10. พระพุทธบาทพิทยาคม	1	1	3	5
สังคม	11. วังม่วงพิทยาคม	1	1	3	5
สระใคร	12. ฝางพิทยาคม	1	1	3	5
โพนพิสัย	13. นาหน่งพัฒนศึกษา	1	1	3	5
	14. ร่มธรรมานุสรณ์	1	1	3	5
เผ่าไร่	15. นาดีพิทยาคม	1	1	3	5
รัตนวาปี	16. พระบาทนาสิงห์พิทยาคม	1	1	3	5
เมืองบึงกาฬ	17. หนองเซ็งพิทยาคม	1	1	3	5

ตาราง 8 (ต่อ)

อำเภอ	ชื่อโรงเรียน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง			
		ผู้บริหารโรงเรียน	หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล	ครูผู้สอน	รวม
พรเจริญ	18. หนองหัวช้างวิทยา	1	1	3	5
	19. ศรีสำราญวิทยาคม	1	1	3	5
ปากคาด	20. หนองยองพิทยาคม รัชมิ่งคลาภิเษก	1	1	3	5
เซกา	21. หนองหึ่งพิทยา	1	1	3	5
	22. โสกก่ามวิทยา	1	1	3	5
	23. ประชานิมิตรพิทยานุกูล	1	1	3	5
	24. เจ็ดสีพิทยาคาร	1	1	3	5
บึงโขงหลง	25. ท่าดอกคำวิทยาคม	1	1	3	5
ศรีวิไล	26. ภูทอกวิทยา	1	1	3	5
โซ่พิสัย	27. โนนคำพิทยาคม	1	1	3	5
	28. โพนทองประชาสรรค์	1	1	3	5
โดยรวม		28	28	84	140

ตาราง 9 รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล ครูผู้สอน รายอำเภอ โรงเรียนขนาดกลาง

อำเภอ	ชื่อโรงเรียน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง			
		ผู้บริหารโรงเรียน	หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล	ครูผู้สอน	รวม
เมืองหนองคาย	1. หนองคายวิทยาคาร	1	1	5	7
สังคม	2. สังคมวิทยา	1	1	5	7
สระใคร	3. น้ำสวยวิทยา	1	1	5	7
โพนพิสัย	4. กุดบงพิทยาคาร	1	1	5	7
	5. ปากสวยพิทยาคม	1	1	5	7
โพธิ์ตาก	6. โพธิ์ตากพิทยาคม	1	1	5	7
เผ่าไร่	7. วังหลวงพิทยาสรรพ์	1	1	5	7
รัตนวาปี	8. ประชาบดีพิทยาคม	1	1	5	7
เมืองบึงกาฬ	9. นาสวรรค์พิทยาคม	1	1	5	7
เซกา	10. เหล่าคามพิทยาคม รัชมิ่งคลาภิเษก	1	1	5	7
บึงโขงหลง	11. บึงโขงหลงพิทยาคม	1	1	5	7
โซ่พิสัย	12. ศรีชมภูวิทยา	1	1	5	7
บุงคล้า	13. บุงคล้านคร	1	1	5	7
โดยรวม		13	13	65	91

ตาราง 10 รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มบริหาร
งานบุคคล ครูผู้สอน รายอำเภอ โรงเรียนขนาดใหญ่/ขนาดใหญ่พิเศษ

อำเภอ	ชื่อโรงเรียน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง			
		ผู้บริหารโรงเรียน	หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล	ครูผู้สอน	รวม
เมืองหนองคาย	1. ปทุมเทพวิทยาคาร	1	1	10	12
ท่าบ่อ	2. ท่าบ่อ	1	1	10	12
โพนพิสัย	3. ชุมพลโพนพิสัย	1	1	10	12
เมืองบึงกาฬ	4. บึงกาฬ	1	1	10	12
พรเจริญ	5. พรเจริญวิทยา	1	1	10	12
ปากคาด	6. ปากคาดพิทยาคม	1	1	10	12
เซกา	7. เซกา	1	1	10	12
ศรีวิไล	8. ศรีวิไลวิทยา	1	1	10	12
โซ่พิสัย	9. โซ่พิสัยพิทยาคม	1	1	10	12
โดยรวม		9	9	90	108

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
กับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย
โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเพื่อใช้สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ซึ่งมี 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) โดยการสอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน ขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดวิธีคิดของลิเคิอร์ท (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 107) แบ่งเป็นระดับการวัด 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับมาก
- 3 หมายถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดวิธีคิดของลิเคิอร์ท (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 107) แบ่งเป็นระดับการวัด 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับการบริหารงานบุคคลระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับการบริหารงานบุคคลระดับมาก
- 3 หมายถึง มีระดับการบริหารงานบุคคลระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับการบริหารงานบุคคลระดับน้อย

- 1 หมายถึง มีมีระดับการบริหารงานบุคคลระดับน้อยที่สุด
การแปลความหมายใช้เกณฑ์ของการแปลความหมาย
(บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 170) ดังนี้
- 4.51 – 5.00 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ระดับ
ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ระดับ
ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ระดับ
ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ระดับ
ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ระดับ
ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.2 การสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้ มีขั้นตอนการสร้างดังนี้

1. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาในตำรา เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. นำข้อมูลที่ได้จากข้อ 1 มาประมวลเป็นองค์ความรู้และนำมาสร้างเป็นนิยามตัวแปร
3. นำตัวบ่งชี้หรือตัววัดคุณภาพในนิยามตัวแปรมาสร้างเป็นแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหา
4. ดำเนินการ ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จำนวน 5 คน ผู้เชี่ยวชาญที่คัดเลือกในการตรวจสอบเครื่องมือ เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล โดยใช้เกณฑ์ดำรงตำแหน่งเป็นอาจารย์ในระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน และศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 คน และผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 2 คน เพื่อหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม โดยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผล

การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ทุกข้อคำถาม เท่ากับ 1.00 ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีรายชื่อ ดังนี้

4.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะ
ครุศาสตร์และประธานกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4.2 รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4.3 ดร.ยศกร ลิทธิศักดิ์ไพบุลย์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

4.4 ดร.สุรพล บุญมีทองอยู่ ผู้อำนวยการพิเศษ
โรงเรียนหนองแวงวิทยานุกูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

4.5 นายยอดชาย พ่อหลอน ผู้อำนวยการพิเศษ
โรงเรียนโพนสวรรค์ราษฎร์พัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ
มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ แล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง

6. ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่พัฒนา แก้ไขสมบูรณ์แล้วนำไป
ทดลองใช้ (Try out) แบบสอบถามกับผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล
และครูผู้สอน จำนวน 5 โรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 50 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2562 ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง
ในการศึกษาครั้งนี้

7. นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้ไปหาคุณภาพของเครื่องมือ
โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจการจำแนก (Discrimination) และค่าความเชื่อมั่น
(Reliability) ของสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์หาค่าอำนาจการจำแนกรายข้อ
โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation) และวิเคราะห์
หาค่าความเชื่อมั่น และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟา
(Coefficient of alpha) ของครอนบาค (Cronbach) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารโรงเรียน มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.51 – 0.82 ค่าความเชื่อมั่นของ
(Reliability) เท่ากับ 0.98 และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน
มีค่าอำนาจจำแนก ระหว่าง 0.51 – 0.85 และมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

เท่ากับ 0.98 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.99

8. นำร่างแบบสอบถามที่ได้เสนอต่อคณะกรรมการวิทยานิพนธ์
อีกครั้ง
9. จัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
จากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาครั้งนี้ โดยดำเนินการเก็บข้อมูล
ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอนของโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 339 คน
และได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงาน
บริหารงานบุคคล และครูผู้สอนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. นำแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นไปดำเนินการเก็บข้อมูลกับผู้บริหาร
โรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยชี้แจงวัตถุประสงค์
ในการศึกษาให้ทราบและขอรับแบบสอบถามคืนหลังจากตอบแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว
แล้ว พร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูล
3. รวบรวมแบบสอบถามที่กรอกข้อมูลเรียบร้อยแล้วแต่ละชุดนำไป
ลงรหัส
4. การประมวลผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากการรวบรวมข้อมูล มีลำดับดังนี้

1. นำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วกรอกลงในแบบฟอร์มการลงรหัสทั่วไป
(general coding form) ซึ่งเป็นการเตรียมข้อมูล เพื่อส่งไปบันทึกลงในเครื่องคอมพิวเตอร์
และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

2. ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรต้น (ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม) ได้แก่ สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ทำงาน ใช้สถิติค่าร้อยละ (Percentage)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ด้วยการกำหนดเกณฑ์และความหมายของข้อมูล จากค่าเฉลี่ย (Mean: \bar{X}) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 133)

4. วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test (One-Way ANOVA)

5. วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน วิเคราะห์การทดสอบ t-test ชนิด Independent samples

6. วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความแตกต่างกัน วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test (One-Way ANOVA)

7. วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test (One-Way ANOVA)

8. กรณีผลการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test (One-Way ANOVA) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทำการทดสอบรายคู่ โดยใช้วิธีการของ Scheffe

9. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ใช้การหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 110)

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยใช้สถิติ ดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 ร้อยละ (Percentage)

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

1.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพเครื่องมือวิจัย

2.1 การวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม โดยใช้สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation)

2.2 การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach'Alpha-Coefficient)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน

3.1 การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3.2 การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 2 ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3.3 การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงาน บริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง มีความแตกต่าง กัน สถิติที่ใช้ ได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test (One-Way ANOVA)

3.4 การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้า กลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน มีความ แตกต่างกันได้ สถิติที่ใช้ ได้แก่ วิเคราะห์การทดสอบ t-test ชนิด Independent samples

3.5 การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงาน บริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความแตกต่างกัน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความแปรปรวนทางเดียว F-test (One-Way ANOVA)

3.6 การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้า กลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีความแตกต่าง กัน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความแปรปรวนทางเดียว F-test (One-Way ANOVA)

3.7 การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีความสัมพันธ์กันทางบวก ใช้การหาค่าสหสัมพันธ์ อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผล การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ผู้วิจัยดำเนินการ โดยการคัดเลือกระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยผู้วิจัยดำเนินการดังนี้ นำเอาผลการวิเคราะห์ด้านที่มี ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าค่าเฉลี่ยรวม และระดับประสิทธิผล การบริหารงานบุคคลที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าค่าเฉลี่ยรวม มาสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อหา แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มาร่าง เป็นแนวทางการพัฒนา และนำเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 ท่าน โดยใช้เกณฑ์การดำรง ตำแหน่งเป็นอาจารย์ในระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน และศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 5 คน และครูผู้ปฏิบัติงานบุคคล จำนวน 2 คน พิจารณาให้ ความเห็นชอบ และสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน โดยมีผู้เชี่ยวชาญ ในการพิจารณาแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และ ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ กรรมการบริหารหลักสูตร ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร. ยศกร สิทธิศักดิ์ไพบุลย์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
4. ดร.สุรพล บุญมีทองอยู่ ผู้อำนวยการพิเศษ โรงเรียนหนองแวงวิทยานุกูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
5. นายวชิระ ปะทะดี ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสนธิราษฎร์ วิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

6. นายธงชัย คำชนะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนดอนเสียวแดง
พิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

7. นายยอดชาย พ่อหลอน ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียน
โพนสวรรค์ราษฎร์พัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

8. นายปราโมทย์ เทพกุล ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองชน
พิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

9. นางพิชานิกา สะเรฎรัมย์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอุดมพัฒนศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล

10. นางรุ่งนภา ศรีไชย ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนค้อวิทยาคม
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	กลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	คะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติการแจกแจง (t-test)
F	แทน	ค่าสถิติการแจกแจง (F-test)
df	แทน	ค่าระดับชั้นแห่งความอิสระ
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง
MS	แทน	ค่าความแปรปรวน
*	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
S	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
E	แทน	ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน

S ₁	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
S ₂	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
S ₃	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
S ₄	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
E ₁	แทน	ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง
E ₂	แทน	ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง
E ₃	แทน	ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร
E ₄	แทน	ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
E ₅	แทน	ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
TS	แทน	ผลรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน
TE	แทน	ผลรวมของประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร
โรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น
ของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน โดยรวม
และรายด้าน

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับ
ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงาน
บุคคล และครูผู้สอน ที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่ง แตกต่างกัน

ตอนที่ 5 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับ
ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงาน
บุคคล และครูผู้สอน ที่มีจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน แตกต่างกัน

ตอนที่ 6 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับ
ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงาน
บุคคล และครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกัน

ตอนที่ 7 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับ
ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงาน
บุคคล และครูผู้สอน ที่มีขนาดของโรงเรียน แตกต่างกัน

ตอนที่ 8 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ตอนที่ 9 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนา
การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 21

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน 339 ฉบับ ได้รับกลับคืนทั้งหมด 339 ฉบับ ได้ตรวจความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถาม มีความสมบูรณ์ 339 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน ประสิทธิภาพการทำงาน และขนาดของโรงเรียน

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และวิเคราะห์ในส่วนที่เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน ประสิทธิภาพการทำงาน และขนาดของโรงเรียน ดังตาราง 11

ตาราง 11 จำนวนและข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน ประสิทธิภาพการทำงาน และขนาดของโรงเรียน

(n=339)

ที่	สถานภาพ	กลุ่มตัวอย่าง	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	สถานภาพการดำรงตำแหน่ง		
	1.1 ผู้บริหารโรงเรียน	50	14.75
	1.2 หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล	50	14.75
	1.3 ครูผู้สอน	239	70.50
	รวม	339	100.00

ตาราง 11 (ต่อ)

ที่	สถานภาพ	กลุ่มตัวอย่าง	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ
2	จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน		
	2.1 จังหวัดหนองคาย	172	50.74
	2.2 จังหวัดบึงกาฬ	167	49.26
	รวม	339	100.00
3	ประสบการณ์ทำงาน		
	3.1 น้อยกว่า 5 ปี	85	25.10
	3.2 ระหว่าง 5 – 10 ปี	109	32.20
	3.3 มากกว่า 10 ปี	145	42.70
	รวม	339	100.00
4	ขนาดของโรงเรียน		
	4.1 โรงเรียนขนาดเล็ก	140	41.30
	4.2 โรงเรียนขนาดกลาง	91	26.84
	4.3 โรงเรียนขนาดใหญ่/ขนาดใหญ่พิเศษ	108	31.86
	รวม	339	100.00

จากตาราง 11 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 14.75 หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 14.75 และครูผู้สอน จำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 70.50 ปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดหนองคาย จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 50.74 และปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดบึงกาฬ จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 49.26 ประสบการณ์ทำงาน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 25.10 ประสบการณ์ทำงาน ระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 32.20 และประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 10 ปี จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 42.70 ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 41.30 ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 26.84 และปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดใหญ่/ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 31.86

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของ
ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน โดยรวมและราย
ด้าน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร
โรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน ดังตาราง
12-16

ตาราง 12 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น
ของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน โดยรวม

ด้านที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
1	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.16	0.63	มาก
2	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.24	0.58	มาก
3	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.11	0.61	มาก
4	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล	4.16	0.59	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		4.17	0.57	มาก

ตาราง 12 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่ม
งานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) เมื่อพิจารณา
รายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้าง
แรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.24$) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.16$)
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.16$) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา
($\bar{X} = 4.11$)

ตาราง 13 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล
และครูผู้สอน

ข้อ ที่	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
1	ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจใน กระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์ บรรลุเป้าหมาย	4.28	0.68	มาก
2	ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารถึงกระบวนการ และขั้นตอนในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ที่ชัดเจน	4.03	0.78	มาก
3	ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ในอุดมคติ ความเชื่อ ค่านิยม และปฏิบัติตน สอดคล้องกับค่านิยมที่กำหนดไว้	4.14	0.78	มาก
4	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น ต่อผู้ร่วมงานในการเอาชนะอุปสรรคและปัญหา ต่าง ๆ	4.17	0.72	มาก
5	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม	4.26	0.82	มาก
6	ผู้บริหารโรงเรียนอธิบายและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน เห็นความสำคัญของการกระทำภารกิจร่วมกัน และสร้างความภาคภูมิใจแก่ผู้ร่วมงาน	4.20	0.82	มาก
7	ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ ผู้ร่วมงานเกิดความเลื่อมใสศรัทธา	4.17	0.76	มาก
8	ผู้บริหารโรงเรียนประพฤติตนดีจนทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดความเคารพนับถืออย่างจริงใจ	4.07	0.70	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
9	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค และให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงานทุกคน	4.05	0.79	มาก
10	ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมออกมาให้บุคคลอื่นเห็นว่าตนเองมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี	4.19	0.77	มาก
โดยรวม		4.16	0.63	มาก

จากตาราง 13 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.28$) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.26$) และผู้บริหารโรงเรียนอธิบายและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของการกระทำภารกิจร่วมกันและสร้างความภาคภูมิใจแก่ผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.20$)

ตาราง 14 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล
และครูผู้สอน

ข้อ ที่	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	\bar{x}	S.D.	แปล ความหมาย
1	ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถสื่อสารถึงเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน	4.24	0.73	มาก
2	ผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานเพื่อส่วนรวมโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน	4.21	0.69	มาก
3	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในเชิงบวกและสื่อถึงความหวังของโรงเรียนที่ต้องการอย่างชัดเจน	4.24	0.75	มาก
4	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แก่ผู้ร่วมงาน	4.14	0.79	มาก
5	ผู้บริหารโรงเรียนให้กำลังใจผู้ร่วมงาน กระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงผลประโยชน์ที่เกิดกับโรงเรียน	4.37	0.73	มาก
6	ผู้บริหารโรงเรียนยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	4.30	0.70	มาก
7	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน	4.15	0.75	มาก
8	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมผู้ร่วมงานสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อความสำเร็จของสถานศึกษาอย่างเต็มตามศักยภาพ	4.31	0.67	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
9	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความหมาย ทำทหาย และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความสุขในการทำงาน ร่วมกันเป็นทีม	4.19	0.69	มาก
10	ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพ อนาคตของโรงเรียน	4.16	0.73	มาก
11	ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ผู้ร่วมงาน มีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จของโรงเรียน	4.35	0.70	มาก
โดยเฉลี่ย		4.24	0.58	มาก

จากตาราง 14 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน
โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$) เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ
เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนให้กำลังใจผู้ร่วมงาน
กระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงผลประโยชน์ที่เกิดกับโรงเรียน ($\bar{X} = 4.37$) ผู้บริหาร
โรงเรียนทำให้ผู้ร่วมงานมีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.35$)
และผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมผู้ร่วมงานสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการทำงาน
เพื่อความสำเร็จของโรงเรียนอย่างเต็มตามศักยภาพ ($\bar{X} = 4.31$)

ตาราง 15 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล
และครูผู้สอน

ข้อ ที่	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
1	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	4.22	0.73	มาก
2	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข	4.17	0.70	มาก
3	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรของโรงเรียนมีการคิดวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ	4.07	0.74	มาก
4	ผู้บริหารโรงเรียนมีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา การเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ	4.04	0.71	มาก
5	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ	4.19	0.69	มาก
6	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา	4.16	0.75	มาก
7	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ใช้วิจารณญาณ ในการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบ	4.15	0.71	มาก
8	ผู้บริหารโรงเรียนไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดใด ๆ แม้ความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้บริหารโรงเรียน	3.99	0.77	มาก

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
9	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้มีการใช้ระยะเวลา ที่สั้นในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จ	4.02	0.77	มาก
10	ผู้บริหารโรงเรียนพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถ เอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือ ร่วมใจ	4.11	0.76	มาก
โดยเฉลี่ย		4.11	0.61	มาก

จากตาราง 15 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน
โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ
เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน
ตระหนักรู้ เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.22$) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริม
สนับสนุน ให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.19$) และผู้บริหาร
โรงเรียนสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข ($\bar{X} = 4.17$)

ตาราง 16 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก
บุคคล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงาน
บุคคล และครูผู้สอน

ข้อ ที่	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
1	ผู้บริหารโรงเรียนทำงานโดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ร่วมงาน	4.15	0.71	มาก

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
2	ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน	4.21	0.67	มาก
3	ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล	4.04	0.75	มาก
4	ผู้บริหารโรงเรียนประพฤติตนเป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำกับผู้ร่วมงาน	4.08	0.77	มาก
5	ผู้บริหารโรงเรียนสนใจ ดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิด	3.96	0.81	มาก
6	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถช่วยเหลือชี้แนะให้ประสบการณ์ การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุน	4.21	0.74	มาก
7	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะเป็นบุคคลที่สำคัญมากกว่าสมาชิกกลุ่ม	4.19	0.68	มาก
8	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความเหมาะสม	4.27	0.72	มาก
9	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาจุดเด่นและแก้ไขจุดด้อยของตนเอง	4.17	0.70	มาก
10	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น	4.36	0.65	มาก
โดยเฉลี่ย		4.16	0.59	มาก

จากตาราง 16 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน

โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 4.36$) ผู้บริหารโรงเรียน มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.27$) และผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน ($\bar{X} = 4.21$)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอนโดยรวม ดังตาราง 17-22

ตาราง 17 ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอนโดยรวม

ด้าน	ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
1	ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง	4.18	0.54	มาก
2	ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง	4.38	0.55	มาก
3	ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร	4.27	0.61	มาก
4	ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ	4.18	0.71	มาก
5	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.23	0.71	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		4.24	0.57	มาก

ตาราง 17 ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง ($\bar{X} = 4.38$) ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร ($\bar{X} = 4.27$) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.23$) ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.18$) และด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ($\bar{X} = 4.18$)

ตาราง 18 ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน

ข้อ ที่	ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
1	โรงเรียนจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม	4.06	0.70	มาก
2	โรงเรียนสำรวจและประเมินความต้องการอัตรากำลังกับภารกิจของโรงเรียน	4.24	0.71	มาก
3	โรงเรียนมีการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง	4.17	0.72	มาก
4	โรงเรียนได้จัดทำคู่มือภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.98	0.75	มาก
5	โรงเรียนได้กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรตามความต้องการของโรงเรียน	4.21	0.69	มาก
6	โรงเรียนจัดทำโครงสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน	4.28	0.64	มาก

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
7	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง	4.05	0.82	มาก
8	โรงเรียนมีการกำกับ ติดตามข้อมูลของข้าราชการครูที่ขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง	4.28	0.70	มาก
9	โรงเรียนมีการควบคุมให้การดำเนินงานการบริหารงานบุคคลมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่ กศจ. กำหนด	4.28	0.66	มาก
10	โรงเรียนมีการติดตามและประเมินผลการใช้การวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง	4.23	0.68	มาก
โดยเฉลี่ย		4.18	0.54	มาก

จากตาราง 18 ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ โรงเรียนจัดทำโครงสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.28$) โรงเรียนมีการควบคุมให้การดำเนินงานการบริหารงานบุคคลมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่ กศจ. กำหนด ($\bar{X} = 4.28$) และโรงเรียนมีการกำกับ ติดตามข้อมูลของข้าราชการครูที่ขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.28$)

ตาราง 19 ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน

ข้อ ที่	ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง	\bar{x}	S.D.	แปล ความหมาย
1	โรงเรียนดำเนินการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการตามหลักเกณฑ์วิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด	4.48	0.62	มาก
2	โรงเรียนดำเนินการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการตรงตามสาขาวิชาที่โรงเรียนต้องการ	4.47	0.70	มาก
3	โรงเรียนจัดทำรายงานการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเป็นระบบ	4.57	0.64	มากที่สุด
4	โรงเรียนจัดทะเบียนประวัติบุคลากรได้ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ และเป็นปัจจุบัน	4.50	0.63	มาก
5	โรงเรียนดำเนินการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามกลุ่มงาน/ฝ่ายงานตรงตามความรู้ความสามารถ และประสบการณ์	4.32	0.62	มาก
6	โรงเรียนมอบหมายการสอนและภาระงานตามกลุ่มงาน/ฝ่ายงานด้วยความเหมาะสม	4.37	0.70	มาก
7	โรงเรียนดำเนินการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามกลุ่มงาน/ฝ่ายงานอาศัยหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร	4.31	0.72	มาก
8	โรงเรียนส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพิจารณาสรรหา คัดเลือกและย้ายบุคลากร	4.21	0.68	มาก
9	โรงเรียนดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา คัดเลือกบุคลากรอย่างโปร่งใส	4.18	0.80	มาก

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
10	โรงเรียนดำเนินการแต่งตั้งผู้รักษาราชการแทน รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ตามความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์	4.41	0.68	มาก
โดยเฉลี่ย		4.42	0.55	มาก

จากตาราง 19 ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุ
แต่งตั้ง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และ
ครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับ
มากที่สุด 1 ข้อ ส่วนข้อที่เหลืออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก
ได้แก่ โรงเรียนจัดทำรายงานการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
อย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.57$) โรงเรียนจัดทะเบียนประวัติบุคลากรได้ถูกต้อง ครบถ้วน
สมบูรณ์ และเป็นปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.50$) และโรงเรียนดำเนินการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ
ตามหลักเกณฑ์วิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ($\bar{X} = 4.48$)

ตาราง 20 ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการพัฒนาและส่งเสริม
บุคลากร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหาร
งานบุคคล และครูผู้สอน

ข้อ ที่	ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
1	โรงเรียนมีการสำรวจความต้องการ การพัฒนาตนเองของบุคลากร	4.29	0.78	มาก
2	โรงเรียนมีการวางแผนการส่งเสริมการศึกษา อบรม การศึกษาดูงานหรือการปฏิบัติ งานวิจัยของบุคลากร	4.31	0.67	มาก
3	โรงเรียนมีการวางแผนเกี่ยวกับการเสนอขอ พระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การเลื่อน วิทยฐานะทางวิชาการของบุคลากร	4.35	0.66	มาก
4	โรงเรียนดำเนินงานตามแผนการพัฒนา ตนเอง การขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ และการเลื่อน วิทยฐานะทางวิชาการอย่างเป็นระบบ	4.40	0.69	มาก
5	โรงเรียนจัดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้อง กับความต้องการและความจำเป็นในการ พัฒนาตนเองของข้าราชการครูและโรงเรียน	4.25	0.84	มาก
6	โรงเรียนได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผล งานแก่ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา	4.18	0.83	มาก
7	โรงเรียนมีการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้าง ขวัญและกำลังใจตามความเหมาะสม	4.28	0.82	มาก

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
8	โรงเรียนได้สนับสนุนงบประมาณ ในการพัฒนาบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน	4.18	0.72	มาก
9	โรงเรียนได้จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ในการพัฒนางานและการพัฒนาตนเอง อย่างเพียงพอ	4.19	0.70	มาก
10	โรงเรียนมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และรายงานผลการดำเนินการพัฒนาตนเอง ตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง	4.24	0.73	มาก
โดยเฉลี่ย		4.27	0.61	มาก

จากตาราง 20 ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีโรงเรียนดำเนินงานตามแผนการพัฒนาตนเอง การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และการเลื่อนวิทยฐานะทางวิชาการอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.40$) โรงเรียนมีการวางแผนเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การเลื่อนวิทยฐานะทางวิชาการของบุคลากร ($\bar{X} = 4.35$) และโรงเรียนมีการวางแผนการส่งเสริมการศึกษา อบรมการศึกษาดูงานหรือการปฏิบัติงานวิจัยของบุคลากร ($\bar{X} = 4.31$)

ตาราง 21 ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการดำเนินการทางวินัย
และการลงโทษ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหาร
งานบุคคล และครูผู้สอน

ข้อ ที่	ด้านการดำเนินการทางวินัยและการ ลงโทษ	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
1	โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ สอบสวนวินัยและสนับสนุนบุคลากร ที่รักษา วินัย เหมาะสมและเป็นธรรม	4.24	0.77	มาก
2	โรงเรียนได้มีการดำเนินการโทษทางวินัย กับข้าราชการครูที่กระทำผิดวินัย ไม่ร้ายแรงอย่างเป็นธรรม	4.17	0.83	มาก
3	โรงเรียนกำหนดมาตรการและสามารถ ดำเนินการป้องกันการกระทำและประพฤติ ผิดวินัยของข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา	4.18	0.84	มาก
4	โรงเรียนกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการให้ บุคลากร ปฏิบัติตามระเบียบวินัย เสริมสร้าง และพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับ ระเบียบวินัย	4.17	0.76	มาก
5	โรงเรียนได้ดำเนินการสืบสวน สอบสวน เป็นไปด้วยความเป็นธรรม และโปร่งใส	4.13	0.85	มาก
6	โรงเรียนได้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการกำหนดวินัย เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ของโรงเรียน	4.07	0.94	มาก
7	โรงเรียนได้ดำเนินการลงโทษทางวินัย อย่างเหมาะสม เมื่อกระทำผิดทางวินัย	4.12	0.96	มาก

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านการดำเนินการทางวินัยและการ ลงโทษ	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
8	โรงเรียนมีการสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา	4.33	0.79	มาก
9	โรงเรียนได้เปิดโอกาสให้บุคลากรชี้แจง เมื่อเกิดข้อพิพาทและสามารถอุทธรณ์คำสั่ง ทางวินัยของตนเองได้	4.24	0.69	มาก
10	โรงเรียนได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับ ร้องทุกข์อย่างเป็นระบบและพร้อมให้ ความช่วยเหลือและกำลังใจต่อบุคลากร อย่างเป็นธรรม	4.17	0.85	มาก
โดยรวม		4.18	0.71	มาก

จากตาราง 21 ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการดำเนินการทางวินัย
และการลงโทษ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล
และครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับ
มากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ โรงเรียนมีการสร้างขวัญ
และกำลังใจเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาเจตคติ จิตสำนึกและพฤติกรรมของข้าราชการครู
และบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.33$) โรงเรียนได้เปิดโอกาสให้บุคลากรชี้แจง
เมื่อเกิดข้อพิพาทและสามารถอุทธรณ์คำสั่งทางวินัยของตนเองได้ ($\bar{X} = 4.24$)
และโรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยและสนับสนุนบุคลากร ที่รักษาวินัย
เหมาะสมและเป็นธรรม ($\bar{X} = 4.24$)

ตาราง 22 ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน

ข้อ ที่	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
1	โรงเรียนได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับภารกิจที่ครูได้รับมอบหมาย	4.38	0.67	มาก
2	บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนด หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	4.17	0.78	มาก
3	โรงเรียนได้มีการชี้แจงให้บุคลากรทราบถึง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงาน	4.27	0.79	มาก
4	โรงเรียนได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	4.33	0.74	มาก
5	โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสม	4.31	0.79	มาก
6	โรงเรียนมีกระบวนการในการติดตาม ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา	4.19	0.77	มาก
7	โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา เพื่อปรับปรุงคุณภาพ ของงานและการประกอบการพิจารณา ความดีความชอบโดยสม่ำเสมอ	4.17	0.82	มาก

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
8	โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.16	0.90	มาก
9	โรงเรียนได้รายงานผลการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ	4.21	0.82	มาก
10	บุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจ และยอมรับในผลการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน	4.11	0.93	มาก
โดยเฉลี่ย		4.23	0.71	มาก

จากตาราง 22 ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน
โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ
เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ โรงเรียนได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และ
วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับภารกิจที่ครูได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.38$)
โรงเรียนได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม
($\bar{X} = 4.33$) และโรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง
เหมาะสม ($\bar{X} = 4.31$)

**ตอนที่ 4 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับ
ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่ม
งานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่ง แตกต่างกัน**

ผู้วิจัยได้ศึกษาเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับ
ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงาน
บุคคล และครูผู้สอน ที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่ง แตกต่างกัน ดังตาราง 23-26

ตาราง 23 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น
ของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน
ที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่ง แตกต่างกัน

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	แหล่ง ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	ระดับกลุ่ม	4.583	2	2.291	5.980**	.003
	ภายในกลุ่ม	128.755	336	.383		
	รวม	133.337	338			
ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ	ระดับกลุ่ม	1.881	2	.940	2.857	.059
	ภายในกลุ่ม	110.612	336	.329		
	รวม	112.493	338			
ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา	ระดับกลุ่ม	4.076	2	2.038	5.621**	.004
	ภายในกลุ่ม	121.829	336	.363		
	รวม	125.905	338			
ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล	ระดับกลุ่ม	4.431	2	2.216	6.568**	.002
	ภายในกลุ่ม	113.344	336	.337		
	รวม	117.775	338			

ตาราง 23 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	แหล่ง ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
โดยรวม	ระดับกลุ่ม	3.587	2	1.793	5.610**	.004
	ภายในกลุ่ม	107.419	336	.320		
	รวม	111.005	338			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 23 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการดำเนินถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์รายคู่ โดยใช้วิธีการทดสอบ ของเชฟเฟ (Scheffe's method) ดังตาราง 24

ตาราง 24 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน
หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีสถานภาพการดำรง
ตำแหน่ง ที่มีต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยวิธีการทดสอบ
ของเชฟเฟ่ (Scheffe's method)

รายการ	สถานภาพ การดำรงตำแหน่ง	\bar{X}	ผู้บริหาร โรงเรียน	หัวหน้ากลุ่มงาน บริหารงาน บุคคล	ครูผู้สอน
			4.39	4.27	4.08
ด้านการมี อิทธิพลอย่าง มีอุดมการณ์	ผู้บริหารโรงเรียน	4.39	-	- 0.12	- 0.30**
	หัวหน้ากลุ่มงาน บริหารงานบุคคล	4.27	-	-	-0.19
	ครูผู้สอน	4.08	-	-	-
ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา	\bar{X}		4.31	4.24	4.04
	ผู้บริหารโรงเรียน	4.31	-	-0.08	-0.27**
	หัวหน้ากลุ่มงาน บริหารงานบุคคล	4.24	-	-	-0.20*
	ครูผู้สอน	4.04	-	-	-
ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล	\bar{X}		4.40	4.26	4.09
	ผู้บริหารโรงเรียน	4.40	-	-0.14	-0.31**
	หัวหน้ากลุ่มงาน บริหารงานบุคคล	4.26	-	-	-0.17
	ครูผู้สอน	4.09	-	-	-
โดยรวม	\bar{X}		4.38	4.26	4.11
	ผู้บริหารโรงเรียน	4.38	-	-0.12	-0.27**
	หัวหน้ากลุ่มงาน บริหารงานบุคคล	4.26	-	-	-0.15
	ครูผู้สอน	4.11	-	-	-

จากตาราง 24 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมผู้บริหารโรงเรียนมีระดับความคิดเห็นสูงกว่าครูผู้สอน ส่วนผู้บริหารโรงเรียนกับหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคลกับครูผู้สอน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารโรงเรียน มีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สูงกว่าครูผู้สอน ส่วนผู้บริหารโรงเรียนกับหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคลกับครูผู้สอน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารโรงเรียน มีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สูงกว่าครูผู้สอน และผู้บริหารโรงเรียน มีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สูงกว่าหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล ส่วนผู้บริหารโรงเรียนกับหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคลมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลผู้บริหารโรงเรียน มีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สูงกว่าครูผู้สอน ส่วนผู้บริหารโรงเรียนกับหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคลกับครูผู้สอน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตาราง 25 เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น
ของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน
ที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่ง แตกต่างกัน

ประสิทธิภาพ การบริหารงานบุคคล	แหล่ง ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านการวางแผน และกำหนดตำแหน่ง	ระดับกลุ่ม	3.607	2	1.804	6.310**	.002
	ภายในกลุ่ม	96.046	336	.286		
	รวม	99.653	338			
ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุ แต่งตั้ง	ระดับกลุ่ม	4.030	2	2.015	6.839**	.001
	ภายในกลุ่ม	98.996	336	.295		
	รวม	103.025	338			
ด้านการพัฒนา และส่งเสริมบุคลากร	ระดับกลุ่ม	5.550	2	2.775	7.817**	.000
	ภายในกลุ่ม	119.266	336	.355		
	รวม	124.816	338			
ด้านการดำเนินการ ทางวินัย และการลงโทษ	ระดับกลุ่ม	6.803	2	3.402	7.070**	.001
	ภายในกลุ่ม	161.663	336	.481		
	รวม	168.467	338			
ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระดับกลุ่ม	6.471	2	3.236	6.706**	.001
	ภายในกลุ่ม	162.122	336	.483		
	รวม	168.593	338			
โดยรวม	ระดับกลุ่ม	5.006	2	2.503	7.882**	.000
	ภายในกลุ่ม	106.698	336	.318		
	รวม	111.704	338			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 25 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์รายคู่ โดยใช้วิธีการทดสอบ ของเชฟเฟ (Scheffe's method) ดังตาราง 26

ตาราง 26 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยวิธีการทดสอบของเชฟเฟ (Scheffe's method)

รายการ	สถานภาพการดำรงตำแหน่ง	\bar{X}	ผู้บริหารโรงเรียน	หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล	ครูผู้สอน
			4.39	4.26	4.12
ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง	ผู้บริหารโรงเรียน	4.39	-	0.13	-0.28**
	หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล	4.26	-	-	-0.15
	ครูผู้สอน	4.12	-	-	-
ด้านการสรรหาคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง	\bar{X}		4.51	4.59	4.31
	ผู้บริหารโรงเรียน	4.51	-	-0.08	-0.19*
	หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล	4.59	-	-	-0.27**
	ครูผู้สอน	4.31	-	-	-

ตาราง 26 (ต่อ)

รายการ	สถานภาพ การดำรงตำแหน่ง	\bar{X}	ผู้บริหาร โรงเรียน	หัวหน้ากลุ่มงาน บริหารงาน บุคคล	ครูผู้สอน
			4.49	4.44	4.19
ด้านการพัฒนา และส่งเสริม บุคลากร	ผู้บริหารโรงเรียน	4.49	-	-0.05	-0.30**
	หัวหน้ากลุ่มงาน บริหารงานบุคคล	4.44	-	-	-0.26**
	ครูผู้สอน	4.19	-	-	-
ด้านการ ดำเนินการทาง วินัยและการ ลงโทษ		\bar{X}	4.48	4.29	4.10
	ผู้บริหารโรงเรียน	4.48	-	-0.19	-0.38**
	หัวหน้ากลุ่มงาน บริหารงานบุคคล	4.29	-	-	-0.20
	ครูผู้สอน	4.10	-	-	-
ด้านการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน		\bar{X}	4.49	4.39	4.14
	ผู้บริหารโรงเรียน	4.49	-	-0.11	-0.35**
	หัวหน้ากลุ่มงาน บริหารงานบุคคล	4.39	-	-	-0.24*
	ครูผู้สอน	4.14	-	-	-
โดยรวม		\bar{X}	4.47	4.39	4.17
	ผู้บริหารโรงเรียน	4.47	-	-0.08	-0.30**
	หัวหน้ากลุ่มงาน บริหารงานบุคคล	4.39	-	-	-0.22*
	ครูผู้สอน	4.17	-	-	-

จากตาราง 26 พบว่า ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมผู้บริหารโรงเรียนมีระดับความคิดเห็นสูงกว่าครูผู้สอน และหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคลมีความคิดเห็นสูงกว่าครูผู้สอน ส่วนผู้บริหารโรงเรียนกับหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 5 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับ
ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่ม
งานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน แตกต่างกัน

ผู้วิจัยทำการศึกษาเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับ
ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงาน
บุคคล และครูผู้สอน ที่มีจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน แตกต่างกัน ดังตาราง 27-28

ตาราง 27 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น
ของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน
ที่มีจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน แตกต่างกัน

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	จังหวัดหนองคาย		จังหวัดบึงกาฬ		t	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	4.21	0.64	4.10	0.62	1.52	0.48
2. ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ	4.31	0.59	4.18	0.56	2.06	0.86
3. ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา	4.18	0.60	4.04	0.61	2.26*	0.05
4. ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล	4.21	0.61	4.12	0.54	1.43	0.11
โดยรวม	4.23	0.59	4.11	0.56	1.91	0.46

จากตาราง 27 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงาน
บริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน ที่มีต่อภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 21 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ตาราง 28 เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น
ของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน
ที่มีจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน แตกต่างกัน

ประสิทธิผล การบริหารงานบุคคล	จังหวัด หนองคาย		จังหวัดบึงกาฬ		t	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการวางแผน และกำหนดตำแหน่ง	4.16	0.55	4.19	0.54	-0.52	0.70
2. ด้านการสรรหาคัดเลือก และบรรจุแต่งตั้ง	4.38	0.55	4.38	0.56	-0.04	0.76
3. ด้านการพัฒนา และส่งเสริมบุคลากร	4.31	0.56	4.22	0.65	1.43*	0.04
4. ด้านการดำเนินการ ทางวินัยและการลงโทษ	4.19	0.67	4.18	0.74	0.13	0.19
5. ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน	4.31	0.55	4.15	0.83	2.16**	0.00
โดยรวม	4.27	0.52	4.22	0.62	0.76**	0.01

จากตาราง 28 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงาน
บริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน ที่มีต่อประสิทธิผล
การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 21 โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณา
เป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล
และครูผู้สอนมีต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร
แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านที่เหลือไม่แตกต่างกัน

**ตอนที่ 6 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับ
ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่ม
งานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกัน**

ผู้วิจัยทำการศึกษาเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับ
ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหาร
งานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกัน ดังตาราง 29-32

ตาราง 29 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น
ของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน
ที่มีประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกัน

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	แหล่ง ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	ระดับกลุ่ม	4.337	2	2.168	5.648**	.004
	ภายในกลุ่ม	129.001	336	.384		
	รวม	133.337	338			
2. ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ	ระดับกลุ่ม	2.964	2	1.482	4.547*	.011
	ภายในกลุ่ม	109.528	336	.326		
	รวม	112.493	338			
3. ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา	ระดับกลุ่ม	2.107	2	1.053	2.859	.059
	ภายในกลุ่ม	123.799	336	.368		
	รวม	125.905	338			
4. ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล	ระดับกลุ่ม	5.798	2	2.899	8.699*	.000
	ภายในกลุ่ม	111.977	336	.333		
	รวม	117.775	338			

ตาราง 29 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	แหล่ง ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
โดยรวม	ระดับกลุ่ม	3.192	2	1.596	4.974**	.007
	ภายในกลุ่ม	107.813	336	.321		
	รวม	111.005	338			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 29 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์รายคู่ โดยใช้วิธีการทดสอบของเชฟเฟ (Scheffe's method) ดังตาราง 30

ตาราง 30 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน
หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์การทำงาน
ที่มีต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยวิธีการทดสอบ
ของเชฟเฟ่ (Scheffe's method)

รายการ	ประสบการณ์ การทำงาน	\bar{X}	น้อยกว่า	ระหว่าง	มากกว่า
			5 ปี	5-10 ปี	10 ปี
			3.98	4.15	4.26
ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	น้อยกว่า 5 ปี	3.98	-	0.18	0.28**
	ระหว่าง 5-10 ปี	4.15	-	-	0.11
	มากกว่า 10 ปี	4.26	-	-	-
ด้านการสร้างแรง บันดาลใจ	\bar{X}		4.08	4.29	4.30
	น้อยกว่า 5 ปี	4.08	-	0.21*	0.22**
	ระหว่าง 5-10 ปี	4.29	-	-	0.01
	มากกว่า 10 ปี	4.30	-	-	-
ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล	\bar{X}		4.05	4.05	4.32
	น้อยกว่า 5 ปี	4.05	-	0.00	0.27**
	ระหว่าง 5-10 ปี	4.05	-	-	0.26**
	มากกว่า 10 ปี	4.32	-	-	-
โดยรวม	\bar{X}		4.02	4.15	4.27
	น้อยกว่า 5 ปี	4.02	-	0.13	0.24**
	ระหว่าง 5-10 ปี	4.15	-	-	0.11
	มากกว่า 10 ปี	4.27	-	-	-

จากตาราง 30 พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี
มีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมสูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์
การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี กับ
ประสบการณ์การทำงานระหว่าง 5-10 ปี และบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน
ระหว่าง 5-10 ปี กับประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี กับประสบการณ์การทำงานระหว่าง 5-10 ปี และบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน ระหว่าง 5-10 ปี กับประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี และบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน ระหว่าง 5-10 ปี มีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน ระหว่าง 5-10 ปี กับประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี และบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน ระหว่าง 5 -10 ปี ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี กับบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน ระหว่าง 5-10 ปี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตาราง 31 เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น
ของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน
ที่มีประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกัน

ประสิทธิผล การบริหารงานบุคคล	แหล่ง ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการวางแผน และกำหนดตำแหน่ง	ระดับกลุ่ม	4.131	2	2.065	7.265**	.001
	ภายในกลุ่ม	95.522	336	.284		
	รวม	99.653	338			
2. ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุ แต่งตั้ง	ระดับกลุ่ม	3.207	2	1.604	5.398**	.005
	ภายในกลุ่ม	99.818	336	.297		
	รวม	103.025	338			
3. ด้านการพัฒนา และส่งเสริม บุคลากร	ระดับกลุ่ม	2.486	2	1.243	3.414*	.034
	ภายในกลุ่ม	122.330	336	.364		
	รวม	124.816	338			
4. ด้านการดำเนินการ ทางวินัย และการลงโทษ	ระดับกลุ่ม	.836	2	.418	.838	.434
	ภายในกลุ่ม	167.631	336	.499		
	รวม	168.467	338			
5. ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระดับกลุ่ม	1.039	2	.519	1.042	.354
	ภายในกลุ่ม	167.554	336	.499		
	รวม	168.59	338			
โดยรวม	ระดับกลุ่ม	1.952	2	.976	2.987	.052
	ภายในกลุ่ม	109.752	336	.327		
	รวม	111.704	338			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 31 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง และด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์รายคู่ โดยใช้วิธีการทดสอบของเชฟเฟ่ (Scheffe's method) ดังตาราง 32

ตาราง 32 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน

หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์การทำงาน ที่มีต่อระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยวิธีการทดสอบของเชฟเฟ่ (Scheffe's method)

รายการ	ประสบการณ์การทำงาน	\bar{X}	น้อยกว่า	ระหว่าง	มากกว่า
			5 ปี	5-10 ปี	10 ปี
			4.07	4.10	4.31
ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง	น้อยกว่า 5 ปี	4.07	-	0.03	0.24**
	ระหว่าง 5-10 ปี	4.10	-	-	0.21**
	มากกว่า 10 ปี	4.31	-	-	-
ด้านการสรรหาคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง		\bar{X}	4.28	4.31	4.49
	น้อยกว่า 5 ปี	4.28	-	0.03	0.21**
	ระหว่าง 5-10 ปี	4.31	-	-	0.18**
	มากกว่า 10 ปี	4.49	-	-	-

ตาราง 32 (ต่อ)

รายการ	ประสบการณ์การทำงาน	\bar{X}	น้อยกว่า	ระหว่าง	มากกว่า
			5 ปี	5-10 ปี	10 ปี
			4.21	4.18	4.37
ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร	น้อยกว่า 5 ปี	4.21	-	-0.03	0.15
	ระหว่าง 5-10 ปี	4.18	-	-	0.19*
	มากกว่า 10 ปี	4.37	-	-	-

จากตาราง 32 พบว่า ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีมีความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 5- 10 ปี และน้อยกว่า 5 ปี ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 5- 10 ปี กับบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีมีความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 5- 10 ปี และน้อยกว่า 5 ปี ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 5- 10 ปี กับบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีมีความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 5- 10 ปี ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 5- 10 ปี กับบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี และบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 10 ปี กับบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

**ตอนที่ 7 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับ
ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่ม
งานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีขนาดของโรงเรียน แตกต่างกัน**

ผู้วิจัยทำการศึกษาเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับ
ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงาน
บุคคล และครูผู้สอน ที่มีขนาดของโรงเรียน แตกต่างกัน ดังตาราง 33-36

ตาราง 33 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น
ของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน
ที่มีขนาดของโรงเรียน แตกต่างกัน

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	แหล่ง ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	ระดับกลุ่ม	5.453	2	2.727	7.164**	.001
	ภายในกลุ่ม	127.884	336	.381		
	รวม	133.337	338			
2. ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ	ระดับกลุ่ม	4.898	2	2.449	7.649**	.001
	ภายในกลุ่ม	107.594	336	.320		
	รวม	112.493	338			
3. ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา	ระดับกลุ่ม	4.574	2	2.287	6.333**	.002
	ภายในกลุ่ม	121.331	336	.361		
	รวม	125.905	338			
4. ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล	ระดับกลุ่ม	1.509	2	.755	2.181	.115
	ภายในกลุ่ม	116.266	336	.346		
	รวม	117.775	338			

ตาราง 33 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	แหล่ง ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
โดยรวม	ระดับกลุ่ม	3.737	2	1.868	5.852**	.003
	ภายในกลุ่ม	107.269	336	.319		
	รวม	111.005	338			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 33 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ที่มีต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ที่มีต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์รายคู่ โดยใช้วิธีการทดสอบของเชฟเฟ้ (Scheffe's method) ดังตาราง 34

ตาราง 34 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของความคิดเห็น
 ของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน
 ที่มีขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน ที่มีต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
 เขต 21 โดยวิธีการทดสอบของเชฟเฟ (Scheffe's method)

รายการ	ขนาด ของโรงเรียน	\bar{X}	โรงเรียน ขนาดเล็ก	โรงเรียน ขนาดกลาง	โรงเรียน ขนาดใหญ่
			4.10	4.36	4.05
ด้านการมี	โรงเรียนขนาดเล็ก	4.10	-	0.26**	-0.05
อิทธิพลอย่าง	โรงเรียนขนาดกลาง	4.36	-	-	-0.31**
มีอุดมการณ์	โรงเรียนขนาดใหญ่	4.05	-	-	-
ด้านการสร้าง		\bar{X}	4.18	4.44	4.16
แรงบันดาลใจ	โรงเรียนขนาดเล็ก	4.18	-	0.26**	-0.02
	โรงเรียนขนาดกลาง	4.44	-	-	-0.28**
	โรงเรียนขนาดใหญ่	4.16	-	-	-
ด้านการกระตุ้น		\bar{X}	4.12	4.27	3.97
ทางปัญญา	โรงเรียนขนาดเล็ก	4.12	-	0.16	-0.15
	โรงเรียนขนาดกลาง	4.27	-	-	-0.30**
	โรงเรียนขนาดใหญ่	3.97	-	-	-
โดยรวม		\bar{X}	4.13	4.34	4.08
	โรงเรียนขนาดเล็ก	4.13	-	0.21**	-0.06
	โรงเรียนขนาดกลาง	4.34	-	-	-0.26**
	โรงเรียนขนาดใหญ่	4.08	-	-	-

จากตาราง 34 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน
 โรงเรียนขนาดกลางมีระดับความคิดเห็นสูงกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่
 และโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ กับโรงเรียน
 ขนาดเล็ก มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง มีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สูงกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ กับโรงเรียนขนาดเล็ก มีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง มีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สูงกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ กับโรงเรียนขนาดเล็ก มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง มีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สูงกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ กับโรงเรียนขนาดเล็ก และบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง กับโรงเรียนขนาดเล็ก มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตาราง 35 เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีขนาดของโรงเรียน แตกต่างกัน

ประสิทธิผล	แหล่ง	SS	df	MS	F	Sig.
การบริหารงานบุคคล	ระดับกลุ่ม	.297	2	.149	.502	.606
	ภายในกลุ่ม	99.356	336	.296		
	รวม	99.653	338			
2. ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุ แต่งตั้ง	ระดับกลุ่ม	.736	2	.368	1.209	.300
	ภายในกลุ่ม	102.289	336	.304		
	รวม	103.025	338			

ตาราง 35 (ต่อ)

ประสิทธิผล การบริหารงานบุคคล	แหล่ง ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
3. ด้านการพัฒนา และส่งเสริม บุคลากร	ระดับกลุ่ม	3.514	2	1.757	4.867**	.008
	ภายในกลุ่ม	121.302	336	.361		
	รวม	124.816	338			
4. ด้านการดำเนินการ ทางวินัย และการลงโทษ	ระดับกลุ่ม	1.035	2	.517	1.038	.355
	ภายในกลุ่ม	167.432	336	.498		
	รวม	168.467	338			
5. ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระดับกลุ่ม	10.535	2	5.267	11.198**	.000
	ภายในกลุ่ม	158.058	336	.470		
	รวม	168.593	338			
โดยรวม	ระดับกลุ่ม	2.092	2	1.046	3.206*	.042
	ภายในกลุ่ม	109.612	336	.326		
	รวม	111.704	338			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 35 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ที่มีต่อระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ที่มีต่อระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์รายคู่ โดยใช้วิธีการทดสอบของเชฟเฟ (Scheffe's method) ดังตาราง 36

ตาราง 36 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของความคิดเห็น
 ของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน
 ที่มีขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน ที่มีต่อระดับประสิทธิผลการบริหาร
 งานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 มัธยมศึกษา เขต 21 โดยวิธีการทดสอบของเชฟเฟ (Scheffe's method)

รายการ	ขนาด ของโรงเรียน	\bar{X}	โรงเรียน ขนาดเล็ก	โรงเรียน ขนาดกลาง	โรงเรียน ขนาดใหญ่
			4.29	4.39	4.13
ด้านการพัฒนา และส่งเสริม บุคลากร	โรงเรียนขนาดเล็ก	4.29	-	0.10	-0.16*
	โรงเรียนขนาดกลาง	4.39	-	-	-0.26**
	โรงเรียนขนาดใหญ่	4.13	-	-	-
ด้านการ ประเมินผล การปฏิบัติงาน	\bar{X}		4.28	4.44	3.99
	โรงเรียนขนาดเล็ก	4.28	-	0.16	-0.29**
	โรงเรียนขนาดกลาง	4.44	-	-	-0.45**
	โรงเรียนขนาดใหญ่	3.99	-	-	-
โดยรวม	\bar{X}		4.29	4.39	4.13
	โรงเรียนขนาดเล็ก	4.27	-	0.07	-0.13
	โรงเรียนขนาดกลาง	4.34	-	-	-0.20*
	โรงเรียนขนาดใหญ่	4.14	-	-	-

จากตาราง 36 พบว่า ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร
 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมบุคลากร
 ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง มีระดับความคิดเห็นสูงกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงาน
 ในโรงเรียนขนาดใหญ่

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร บุคลากร
 ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง มีความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิผลการบริหารงาน
 บุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
 สูงกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ และบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน

ขนาดเล็ก มีความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สูงกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากร ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง มีความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สูงกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่

ตอนที่ 8 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 นำเสนอตาราง 37

ตาราง 37 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมและรายด้าน

ตัวแปร	S	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	E	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅
S	1.000										
S ₁	.943**	1.000									
S ₂	.962**	.895**	1.000								
S ₃	.964**	.868**	.904**	1.000							
S ₄	.943**	.826**	.872**	.902**	1.000						
E	.825**	.738**	.766**	.820**	.821**	1.000					
E ₁	.815**	.751**	.749**	.797**	.808**	.854**	1.000				

ตาราง 37 (ต่อ)

ตัวแปร	S	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	E	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅
E ₂	.763**	.699**	.719**	.751**	.740**	.918**	.795**	1.000			
E ₃	.772**	.695**	.717**	.758**	.771**	.955**	.774**	.870**	1.000		
E ₄	.755**	.668**	.710**	.752**	.750**	.943**	.737**	.813**	.862**	1.000	
E ₅	.715**	.612**	.655**	.733**	.728**	.932**	.681**	.781**	.888**	.894**	1.000

จากตาราง 37 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน (S) กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน (E) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{SE}) .825 ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวม ($r_{S1E} = 0.738$)

มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวม ($r_{S2E} = 0.766$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวม ($r_{S3E} = 0.820$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยรวม ($r_{S4E} = 0.821$)

มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้วยตัวเอง พบว่าทุกคู่มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน (S) ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (S₂) กับด้านการกระตุ้นทางปัญญา (S₃) มีความสัมพันธ์มากที่สุด คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .904 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (S₃) กับด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (S₄) มีความสัมพันธ์เป็นอันดับสอง คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .902 และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (S₁) กับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (S₂) มีความสัมพันธ์เป็นอันดับสาม คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .895

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนด้วยตัวเอง พบว่าทุกคู่ความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน (E) ได้แก่ ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (E₄) กับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (E₅) มีความสัมพันธ์มากที่สุด คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .894 ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร (E₃) กับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (E₅) มีความสัมพันธ์เป็นอันดับสองคือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .888 ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง (E₂) กับด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร (E₃) มีความสัมพันธ์เป็นอันดับสามคือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .870 ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง (E₁) กับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (E₅) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .681

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนรายด้าน พบว่าทุกคู่ความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน (S) และระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน (E) ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (S₄) กับด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง (E₁) มีความสัมพันธ์มากที่สุด คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .808 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (S₃) กับด้านการวางแผน

และกำหนดตำแหน่ง (E_1) มีความสัมพันธ์เป็นอันดับสองคือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .797 และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (S_4) กับด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร (E_3) มีความสัมพันธ์เป็นอันดับสามคือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .770 ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (S_1) กับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (E_5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .612

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 38 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอนโดยรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย	ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	4.16	0.63	มาก	ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง	4.18	0.54	มาก
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.24	0.58	มาก	ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุ แต่งตั้ง	4.38	0.55	มาก
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.11	0.61	มาก	ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร	4.27	0.61	มาก
ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล	4.16	0.59	มาก	ด้านการดำเนินการทางวินัย และการลงโทษ	4.18	0.71	มาก
				ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.23	0.71	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.17	0.57	มาก	ค่าเฉลี่ยรวม	4.24	0.57	มาก

**ตอนที่ 9 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนา
การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 21**

แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนา
การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 21 โดยผู้วิจัยได้ศึกษาตามกรอบแนวคิด ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน
หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน ด้านที่มีความสัมพันธ์เชิงบวก
กับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานบุคคล
และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวม นำมาสร้างแบบ
สัมภาษณ์เพื่อแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนา
การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 21 ใช้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน โดยใช้เกณฑ์ดำรงตำแหน่งเป็นอาจารย์
ในระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน และศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการโรงเรียน
จำนวน 5 คน และครูผู้ปฏิบัติงานบุคคล จำนวน 2 คน

ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 3) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน
และกำหนดตำแหน่ง 2) ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
และ 3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ
จำนวน 10 ท่าน จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนา มีรายละเอียด
ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการมีอิทธิพล
อย่างมีอุดมการณ์ สรุปได้ดังนี้

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนควรมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาของเด็ก เป็นผู้ที่มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน

1.2 ผู้บริหารโรงเรียนควรมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง เป็นผู้มีศีลธรรมและมีจริยธรรม

1.3 ผู้บริหารโรงเรียนควรมีอุดมการณ์ มีความมุ่งมั่น ทุ่มเท อุทิศตนเพื่อส่วนรวม เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน และครองงาน และต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

1.4 ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน put the man in the right job ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน

1.5 ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการทำงานของกลุ่มงาน สร้างความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความท้าทายในการทำงาน เกิดการแข่งขันในการทำงานและการสร้างทีมงาน

1.6 โรงเรียนควรจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ และสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน ร่วมกันวิเคราะห์ SWOT เพื่อนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

1.7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดการอบรมให้ความรู้ทักษะในการทำงานอย่างมีอุดมการณ์กับผู้บริหารโรงเรียน โดยเป็นการจัดอบรมแบบ Action training และดำเนินการติดตามการทำงานอย่างมีอุดมการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้วยกระบวนการนิเทศภายใน และกระบวนการ PLC

ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“... ผู้บริหารต้องมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาของเด็ก เป็นผู้ที่มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ และเป็นที่ยอมรับของทุกคน ผู้บริหารต้องมีอุดมการณ์ มีความมุ่งมั่น ความเสียสละ ทุ่มเท อุทิศตนเพื่อส่วนรวม เป็นแบบอย่างที่ดี และต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้อุดมการณ์นั้นไปสู่ความสำเร็จ ...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2563)

“... จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ และสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน ร่วมกันวิเคราะห์ SWOT เพื่อนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน บุคลากรทุกคนต้องพิจารณาวิเคราะห์ให้ครบทุกมิติ และมีความพึงพอใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจน

แนวทางในการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน ...”

(สายันต์ บุญใบ, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2563)

“... ควรจัดการอบรมให้ความรู้ ทักษะในการทำงานอย่างมี
อุดมการณ์กับผู้บริหารโรงเรียน โดยเป็นการจัดอบรมแบบ Action training และดำเนินการ
ติดตามการทำงานอย่างมีอุดมการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้วยกระบวนการนิเทศภายใน
และกระบวนการ PLC ...”

(ยศกร สิทธิศักดิ์ไพบุลย์, สัมภาษณ์, 1 เมษายน 2563)

“... ผู้บริหารต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างบารมี ทำให้ครูเกิด
การยอมรับในวิสัยทัศน์ มองเห็นทิศทางในการปฏิบัติในแนวเดียวกัน การสร้างบารมี
ต้องได้รับการเคารพนับถือ ยกย่องให้เกียรติจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องประพฤติ
ตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในการครองตน ครองคน และครองงาน สามารถควบคุมอารมณ์
ได้สถานการณ์ที่วิกฤติ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ใช้คุณธรรม
และศีลธรรมประกอบการตัดสินใจ ...”

(สุรพล บุญมีทองอยู่, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการ
ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับ
ถือ ศรัทธา ไว้วางใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานด้วย มีวิสัยทัศน์ที่
สามารถถ่ายทอดสู่ผู้ตาม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรม
หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน มีความมั่นใจ และสร้างความเป็นอันหนึ่งอัน
เดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ...”

(วชิระ ปะทะดี, สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับ
ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงาน โดยผู้บริหารต้องมีความมั่นใจในตนเอง
แสดงพฤติกรรมที่น่าประทับใจ สนับสนุนการทำงานของกลุ่มงาน สร้างความมั่นใจแก่

ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความท้าทายในการทำงาน เกิดการแข่งขันในการทำงานและการสร้างทีมงาน ...”

(ธงชัย คำชนะ, สัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติหน้าที่ชัดเจน มีอุดมการณ์ในการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงาน มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ...”

(ยอดชาย พ่อหลอน, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร อยู่กันฉันพี่น้อง ปฏิบัติต่อกันเสมือนเป็นบุคคลในครอบครัว การทำงานยึดระเบียบเป็นหลัก แต่มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารต้องกระทำตนให้เกิดความไว้วางใจแก่บุคลากร จะส่งผลต่อการขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบุคลากรทุกคนทำงานอย่างมีความสุข ...”

(ปราโมทย์ เทพกุล, สัมภาษณ์, 2 เมษายน 2563)

“... ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลายมากกว่าตามอารมณ์ ผู้บริหารเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ...”

(พิชานิกา สะเรญรัมย์, สัมภาษณ์, 26 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารควรจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน put the man in the right job ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน ให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน และใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ...”

(รุ่งนภา ตรีไชย, สัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2563)

2. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการกระตุ้นทาง
ปัญญา สรุปได้ดังนี้

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนควรกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน
แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชัดเจน กระจายอำนาจในการตัดสินใจ สร้างการมีส่วนร่วม
ในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดแก่บุคลากร ดำเนินการกำกับ นิเทศ ติดตาม
การดำเนินงานของบุคลากร และคอยช่วยเหลือและให้คำปรึกษาในระหว่างการทำงาน

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้หลักเหตุผล เน้นการอยู่รอด
ใช้ประสบการณ์ในการแก้ปัญหา มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

2.3 ผู้บริหารโรงเรียนมีการระดมความคิด กระบวนการคิด
อย่างมีเหตุผลและส่งเสริมการคิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อจะนำไปสู่การคิดค้นและสร้าง
สิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่ หรือรูปแบบการคิดที่แตกต่างไปจากเดิม และพยายามให้บุคลากร
ตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตจากปัญหาเหล่านั้น

2.4 ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างความท้าทายในการแก้ปัญหาที่
เกิดขึ้น ถือเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้แก้ปัญหาร่วมกัน และสร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุก
ปัญหามีทางแก้ไขเสมอ แม้ว่าปัญหาบางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ก็สามารถเอาชนะได้

2.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคควรกระตุ้นการทำงานและทักษะ
การคิดของผู้บริหารโรงเรียนอยู่เสมอ โดยการพัฒนาเครือข่ายผู้บริหาร มีการทำ PLC
ในกลุ่มผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาวัตกรรมการบริหาร
รูปแบบการบริหาร และมีการเสนอ Best practice อยู่เสมอ

2.6 ผู้บริหารโรงเรียนควรกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนา
ตนเอง เพื่อการเพิ่มเติมองค์ความรู้ และพัฒนาความสามารถตนเองให้สูงขึ้น

2.7 ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร โดย
ยกตัวอย่างโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมาเป็นแบบอย่าง และนำบุคลากรไปศึกษาดูงาน
ศึกษาเทคนิค กระบวนการของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มาปรับใช้ให้เข้ากับบริบท
ของโรงเรียน

ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“... ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเอง เพื่อการเพิ่มเติมองค์ความรู้ และพัฒนาความสามารถตนเองให้สูงขึ้น อยู่ตลอดเวลา ...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารมีการระดมความคิดในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และพยายามให้บุคลากรตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นในขนาดตจากปัญหาเหล่านั้น โดยได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน ในการวางแผน การดำเนินงาน และการแก้ไขปัญหาด้วยกัน ...”

(สายันต์ บุญใบ, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2563)

“... ควรกระตุ้นการทำงานและทักษะการคิดของผู้บริหารโรงเรียนอยู่เสมอ โดยการพัฒนาเครือข่ายผู้บริหาร มีการทำ PLC ในกลุ่มผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง และมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนานวัตกรรมการบริหาร รูปแบบการบริหาร และมีการเสนอ Best practice อยู่เสมอ ...”

(ยศกร สิทธิศักดิ์ไพบุลย์, สัมภาษณ์, 1 เมษายน 2563)

“... ผู้บริหารต้องใช้หลักเหตุผล เน้นการอยู่รอด ใช้ประสบการณ์ในการแก้ปัญหา มุ่งเน้นความเป็นเลิศ โดยกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มีกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลและส่งเสริมการคิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่ หรือรูปแบบการคิดที่แตกต่างไปจากเดิม ...”

(สุรพล บุญมีทองอยู่, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2563)

“... การกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เพื่อให้ผู้ตามหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหา โดยผู้บริหารต้องมีกระบวนการคิดและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และการเผชิญสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดง

ความคิดและเหตุผล โดยไม่มีการวิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่าจะแตกต่างจากความคิดของตน และผู้บริหารต้องสร้างความท้าทายในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ถือเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้แก้ปัญหาร่วมกัน และสร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกปัญหามีทางแก้ไขเสมอ แม้ว่าปัญหาบางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ก็สามารถเอาชนะได้ ...”

(วชิระ ปะทะดี, สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารใช้หลักเหตุผล เน้นการจูงใจด้านความสำเร็จ จัดโครงสร้างงานที่เป็นทางการ คำนึงถึงการดำรงอยู่ สร้างความมั่นคง ความเชื่อถือ และการสร้างทีมงาน ผู้บริหารต้องตัดสินใจโดยวิธีการที่หลากหลาย และการใช้ประสบการณ์ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ และช่วยกันคิดหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ...”

(ธงชัย คำชนะ, สัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชัดเจน กระจายอำนาจในการตัดสินใจ สร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผิดชอบงานหรือโครงการอย่างเหมาะสม สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก ...”

(ยอดชาย พ่อหลอน, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารควรสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร โดยยกตัวอย่างโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมาเป็นแบบอย่าง และนำบุคลากรไปศึกษาดูงานศึกษาเทคนิค กระบวนการของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของโรงเรียน ...”

(ปราโมทย์ เทพกุล, สัมภาษณ์, 2 เมษายน 2563)

“... ควรใช้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาริชาชีพ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาหลักการและองค์ความรู้ที่ต้องการศึกษา และเชื่อมโยงหลักการกับการปฏิบัติงานจริง หรือเชื่อมโยงกับกรณีศึกษาอื่น ๆ ผู้บริหารใช้คำถามเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีกระบวนการคิดและแลกเปลี่ยนในส่วนของความคิดสร้างสรรค์ ควรให้มีการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ องค์ความรู้ใหม่ ๆ และแนวทางการปฏิบัติใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ...”

(พิชานิกา สะเริญรัมย์, สัมภาษณ์, 26 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดแก่บุคลากร ดำเนินการกำกับ นิเทศ ติดตามการดำเนินงานของบุคลากร และคอยช่วยเหลือและให้คำปรึกษาในระหว่างการปฏิบัติงาน ...”

(รุ่งนภา ศรีไชย, สัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2563)

3. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สรุปได้ดังนี้

3.1 ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีวิธีการหรือกระบวนการในการบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล พิจารณาด้านความรู้ความสามารถ ความเชื่อศาสนา อุปนิสัย และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ติดต่อสื่อสาร มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน และดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล เพื่อแสดงให้เห็นว่าทุกคนมีคุณค่าและมีความสำคัญ

3.2 ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานตรงตามศักยภาพการทำงานของแต่ละคน และมีการสอนงานเพิ่มเติมหากบุคลากรยังปฏิบัติงานไม่ได้ตามความต้องการ และมีวิธีการเสริมแรงและสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรทุกคนและสร้างการทำงานเป็นทีม เพื่อร่วมดำเนินการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

3.3 ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถของแต่ละคน ส่งเสริมบุคลากรให้ได้เรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้ให้คำปรึกษาหรือพี่เลี้ยงเพื่อถ่ายทอดความรู้ ทักษะการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ให้การสนับสนุนบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.4 ผู้บริหารโรงเรียนควรประเมินความสามารถของบุคลากร ทั้งด้านความสามารถในการทำงานตามหน้าที่และความสามารถที่จะต้องรับผิดชอบ ในอนาคต และมีการบันทึกพัฒนาการและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“... ผู้บริหารต้องมีวิธีการหรือกระบวนการในการบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เนื่องจากโรงเรียนหนึ่งๆ มีครูที่มาจากหลายแห่ง มีความรู้ความสามารถ ความเชื่อศาสนา อุปนิสัย และวัฒนธรรม ที่แตกต่างกัน ...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารควรส่งเสริมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาตาม ความต้องการ ความสนใจ และความสามารถของแต่ละคน และมอบหมายงานตรง ตามศักยภาพการทำงานของแต่ละคน และมีการสอนงานเพิ่มเติมหากบุคลากร ยังปฏิบัติงานไม่ได้ตามความต้องการ และมีวิธีการเสริมแรงและสร้างขวัญกำลังใจ แก่บุคลากรทุกคน ...”

(สายันต์ บุญใบ, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2563)

“... ควรสร้างความรู้ความเข้าใจด้านปัจเจกบุคคลตามบริบท ของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักและใส่ใจกับความเป็นปัจเจกบุคคล มากขึ้น ในการทำงาน และผู้บริหารควรตระหนักและเน้นการทำงานของครูที่เกี่ยวกับความเป็น ปัจเจกบุคคลอยู่เสมอ ...”

(ยศกร สิทธิศักดิ์ไพบูลย์, สัมภาษณ์, 1 เมษายน 2563)

“... ผู้บริหารต้องเน้นการพัฒนา เน้นความแตกต่างระหว่าง บุคคล และการเป็นพี่เลี้ยง โดยผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ มุ่งพัฒนาบุคลากรให้ได้เรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้ให้ คำปรึกษาหรือพี่เลี้ยงเพื่อถ่ายทอดความรู้ ทักษะการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ให้การ สนับสนุนบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินความสามารถของบุคลากร ทั้งด้านความสามารถในการทำงานตามหน้าที่และความสามารถที่จะต้องรับผิดชอบใน

อนาคต และมีการบันทึกพัฒนาการและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ...”

(สุรพล บุญมีทองอยู่, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารต้องดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล และแสดงให้เห็นว่าทุกคนมีคุณค่าและมีความสำคัญ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และให้บุคลากรได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ สนับสนุนและให้การช่วยเหลือในการพัฒนางาน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรแต่ละคน ...”

(วชิระ ปะทะดี, สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหาร เน้นการพัฒนา โดยการประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งการปฏิบัติงานในปัจจุบันและงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แล้วทำการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความพร้อมอยู่เสมอ เน้นความเป็นบุคคล ส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผู้นำจะเน้นหนักการรับฟังและการค้นหาปัญหาเพื่อให้การช่วยเหลือ และเน้นการเป็นพี่เลี้ยง โดยการใช้ความรู้ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ...”

(ธงชัย คำชนะ, สัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารควรเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล ติดต่อสื่อสาร และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการสอนงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ...”

(ยอดชาย พ้อหลอน, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารควรศึกษาลักษณะเฉพาะของบุคคล ประกอบการมอบหมายงาน และในการปฏิบัติงานยึดระเบียบและความเป็นครู เพราะครูต้องเป็นแบบอย่างให้นักเรียน ...”

(ปราโมทย์ เทพกุล, สัมภาษณ์, 2 เมษายน 2563)

“... ผู้บริหารควรให้ความสนใจแก่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ให้คำปรึกษาแก่บุคลากรเป็นรายบุคคล มีการมอบหมายงานตรงตามความสามารถ ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และควรประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถและตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ...”

(พิชานิกา สะเรียมย์, สัมภาษณ์, 26 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารควรศึกษามิหลังหรือความเป็นอยู่ของบุคลากรแต่ละคนอย่างจริงจัง มอบหมายงานตามความถนัดและองค์ความรู้ของแต่ละคน และสร้างการทำงานเป็นทีม เพื่อร่วมดำเนินการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ...”

(รุ่งนภา ตรีไชย, สัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2563)

4. ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง

แนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง สรุปได้ดังนี้

4.1 โรงเรียนควรมีฐานข้อมูลพื้นฐานโดยเฉพาะข้อมูลบุคลากร ข้อมูลงบประมาณ ข้อมูลด้านหลักสูตร เพื่อใช้ประกอบการวางแผน หลักการวางแผนที่ดีจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย และควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการเก็บข้อมูล

4.2 ผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาปัญหาและความต้องการ อัตรากำลังของโรงเรียน สํารวจอัตราตำแหน่งตามอัตรานักเรียน ห้องเรียน และวิชาเอก โดยยึดหลักว่าจะต้องมีข้าราชการครูครบทั้ง 8 กลุ่มสาระ และเสนอข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนด้านอัตรากำลัง ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและภาคีเครือข่าย

4.3 ผู้บริหารควรวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ วิเคราะห์ภารกิจของงาน และประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของงานในโรงเรียน ประสานงานขอความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด และปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ ย่อมส่งผลให้การทำงาน

เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 การกำหนดตำแหน่งให้จัดทำภาระงานสำหรับบุคลากร แล้ว นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ยึดหลักการกระจายอำนาจ ระบบคุณธรรม และหลักธรรมาภิบาล ยึดหลักความน่าเชื่อถือ ในผลการปฏิบัติงานเป็นอันดับแรก ความอาวุโส อายุการทำงาน และความเหมาะสม ในตำแหน่งงาน ในการดำเนินการกำหนดตำแหน่งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน ในการพิจารณาถ่วงถ่วง

ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“... การวางแผน เป็นการวางแผนเชิงอนาคต ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็น หากการวางแผนมีการดำเนินงานอย่างรอบคอบ และปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ย่อมส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2563)

“... โรงเรียนควรมีฐานข้อมูลพื้นฐานโดยเฉพาะข้อมูลบุคลากร ข้อมูลงบประมาณ ข้อมูลด้านหลักสูตร เพื่อใช้ประกอบการวางแผน หลักการวางแผนที่ดี จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย เพื่อให้แต่ละฝ่ายได้เสนอความคิดเห็น ความต้องการของแต่ละฝ่าย ส่งเสริมให้ทุกคนมีคุณค่า เน้นการมีส่วนร่วมในการวางแผนและใช้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ...”

(สายันต์ บุญใบ, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2563)

“... ศึกษาปัญหาและความต้องการอัตรากำลังของโรงเรียน ตามข้อมูลพื้นฐานและการพัฒนาในกรณีพิเศษต่าง ๆ และเสนอข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน ด้านอัตรากำลัง ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและภาคีเครือข่าย ...”

(ยศกร สิทธิศักดิ์โพบูลย์, สัมภาษณ์, 1 เมษายน 2563)

“... ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ภารกิจของงาน และประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของงานในโรงเรียน จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด ส่วนการกำหนดตำแหน่งให้จัดทำภาระงานสำหรับบุคลากร แล้วนำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ของโรงเรียน ...”

(สุรพล บุญมีทองอยู่, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารต้องยึดหลักการกระจายอำนาจ ระบบคุณธรรม และหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว เกิดความอิสระ ในการปฏิบัติภายใต้กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ ...”

(วชิระ ปะทะดี, สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารควรวิเคราะห์อัตรากำลัง จัดทำแผนอัตรากำลัง กำหนดวิธีการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับแผนอัตรากำลัง ประสานงานขอความร่วมมือ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และประเมินผลการดำเนินงานวางแผนอัตรากำลัง ...”

(ธงชัย คำชนะ, สัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2563)

“... ดำเนินการสำรวจอัตราตำแหน่งตามอัตรานักเรียน ห้องเรียนและวิชาเอก เสนอผลการสำรวจต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน กำหนดอัตรากำลังและรายงานอัตรากำลัง ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในการกำหนดตำแหน่งต้องคำนึงถึงหลักความเสมอภาค ความเป็นธรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน ...”

(ยอดชาย พ่อหลอน, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2563)

“... ควรศึกษาโครงสร้างเวลาเรียนมาประกอบการกำหนด อัตรากำลัง โดยยึดหลักว่าจะต้องมีข้าราชการครูครบทั้ง 8 กลุ่มสาระ ...”

(ปราโมทย์ เทพกุล, สัมภาษณ์, 2 เมษายน 2563)

“... ดำเนินการวิเคราะห์ภารกิจของโรงเรียน เพื่อวิเคราะห์ อัตรากำลัง และความต้องการกำลังคนให้ตรงกับความต้องการในอนาคต มีการจัดทำแผน อัตรากำลังบุคลากรให้เหมาะสมและชัดเจน ควรพัฒนาระบบการสื่อสารระหว่างบุคลากร

เพื่อใช้ในการวางแผน การเก็บรวบรวมข้อมูล และควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการเก็บข้อมูล ...”

(พิชานิกา สะเรียมรัมย์, สัมภาษณ์, 26 มีนาคม 2563)

“... การกำหนดตำแหน่งงานจะยึดหลักความน่าเชื่อถือ
ในผลการปฏิบัติงานเป็นอันดับแรก ความอาวุโส อายุการทำงาน และความเหมาะสม
ในตำแหน่งงาน ในการดำเนินการกำหนดตำแหน่งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน
ในการพิจารณากลับกรอง ...”

(รุ่งนภา ศรีไชย, สัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2563)

5. ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

แนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการดำเนินการทางวินัย
และการลงโทษ สรุปได้ดังนี้

5.1 ผู้บริหารโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ

สอบสวนสืบสวนหาข้อเท็จจริง ว่ากรณีมีความผิดวินัยหรือไม่ หากไม่มีมูลเป็นความผิดวินัย
ผู้บังคับบัญชาสั่งยุติ หากมีมูลความผิดวินัย ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการทางวินัยทันที
ผู้บริหารโรงเรียนสั่งยุติกรณีที่สอบสวนแล้วไม่ได้กระทำผิด การกระทำผิดทางวินัยที่
ไม่ร้ายแรง ควรดำเนินการพัฒนา หรือว่ากล่าวตักเตือน หรือลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน
ลดเงินเดือน ควรหลีกเลี่ยงการลงโทษถึงขั้นไล่ออก และรายงานการดำเนินงานทางวินัย
ไม่ร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรณีความผิดร้ายแรงก็รายงานผู้มีอำนาจ
สั่งบรรจุตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนอันมีมูลว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์
ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

5.2 ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำเนินการลงโทษตามระเบียบ แบบ
แผน และข้อบังคับนั้น ตามหลักนิติธรรม ละความมีอคติทั้ง 4 ประการ ดำเนินการด้วย
ความถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล โดยไม่เลือกปฏิบัติ

5.3 ผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาระเบียบในการดำเนินงาน
และจรรยาบรรณวิชาชีพอยู่เสมอ และผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาข้อมูลหลายด้าน

และศึกษานิติกรของเขตพื้นที่การศึกษา

5.4 ผู้บริหารโรงเรียนควรชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่า วินัย คือ ระเบียบ แบบแผน และข้อบังคับ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับรู้อย่างชัดเจน

5.5 ผู้บริหารโรงเรียนควรเสริมสร้างและป้องกันการกระทำผิดวินัย โดยเป็นแบบอย่างที่ดี ให้ความรู้ ฝึกอบรม การสร้างขวัญกำลังใจ สังเกต ตรวจสอบ ดูแลเอาใจใส่ ป้องกันและขจัดเหตุ และส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับผิดชอบเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ เพื่อมิให้ผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“... ผู้บริหารต้องชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่า วินัย คือ ระเบียบ แบบแผน และข้อบังคับ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับรู้อย่างชัดเจน หากผู้ได้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตามหรือพยายามฝ่าฝืน ผู้บริหารต้องดำเนินการลงโทษตาม ระเบียบ แบบแผน และข้อบังคับนั้น โดยไม่เลือกปฏิบัติ ...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2563)

“... การดำเนินการทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากร หากพบว่ากระทำผิดวินัยที่ปรากฏหลักฐานชัดเจน ควรดำเนินการตามระเบียบที่กำหนดไว้ หากเป็นการกระทำความผิดทางวินัยที่ไม่ร้ายแรง ควรดำเนินการพัฒนา หรือว่ากล่าว ตักเตือน ควรหลีกเลี่ยงการลงโทษถึงขั้นไล่ออก ...”

(สายันต์ บุญใบ, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาระเบียบในการดำเนินงาน และจรรยาบรรณวิชาชีพอยู่เสมอ และผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาข้อมูลหลายด้าน และศึกษานิติกรของเขตพื้นที่การศึกษา ...”

(ยศกร สิทธิศักดิ์โพบูลย์, สัมภาษณ์, 1 เมษายน 2563)

“... ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสอบสวนให้ได้ความจริงและความยุติธรรมโดยไม่ชักช้า เมื่อมีมูลว่าบุคลากรกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง ผู้บริหารโรงเรียนสั่งยุติกรณีที่สอบสวนแล้วไม่ได้กระทำผิด หรือลงโทษภาคทัณฑ์

ตัดเงินเดือน ลดเงินเดือน รายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรณีความผิดร้ายแรงก็รายงานผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน อันมีมูลว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด ผู้บริหารต้องเสริมสร้างและป้องกันการกระทำผิดวินัย โดยเป็นแบบอย่างที่ดี ให้ความรู้ ฝึกอบรม การสร้างขวัญกำลังใจ สังเกต ตรวจสอบ ดูแลเอาใจใส่ ป้องกันและขจัดเหตุ เพื่อมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย ...”

(สุรพล บุญมีทองอยู่, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารต้องดำเนินการด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับผิดชอบเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐาน แห่งวิชาชีพ ...”

(วชิระ ปะทะดี, สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารดำเนินการโดย 1) การสืบสวน เป็นการหาข้อเท็จจริง ว่ากรณีมีความผิดวินัยหรือไม่ หากไม่มีมูลเป็นความผิดวินัย ผู้บังคับบัญชาสั่งยุติ หากมีมูลความผิดวินัย ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการทางวินัยทันที 2) การสอบสวน เป็นการรวบรวมหลักฐานเพื่อแสวงหาความจริง 3) การพิจารณาความผิดและการกำหนดโทษ และ 4) การรายงานการดำเนินการทางวินัย ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด ...”

(ธงชัย คำชนะ, สัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารต้องดำเนินการตามหลักนิติธรรม ละความมีอคติทั้ง 4 ประการ ดำเนินการตามขอบข่ายหน้าที่ของตนเอง หากเกินหน้าที่ที่รับผิดชอบให้รายงานต่อผู้บังคับบัญชาชั้นสูงต่อไป และผู้บริหารควรมีระบบการป้องกัน โดยการเสริมสร้างและพัฒนาความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และป้องกันมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำ ความผิดทางวินัย ...”

(ยอดชาย พ่อหลอน, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารต้องตรวจสอบให้แน่ใจก่อน เมื่อได้รับการร้องเรียน จากนั้นแต่งตั้งคณะกรรมการสืบสวนหาข้อเท็จจริง และพิจารณาว่าเป็นการกระทำผิดวินัยร้ายแรงหรือไม่ร้ายแรง หากเป็นการกระทำผิดไม่ร้ายแรงและสามารถยับยั้งการกระทำได้ ก็เรียกบุคลากรที่กระทำผิดนั้นว่ากล่าวตักเตือนด้วยวาจาก่อน หากยังมีพฤติกรรมซ้ำเดิมอีก ให้ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนและลงโทษทางวินัย ...”

(ปราโมทย์ เทพกุล, สัมภาษณ์, 2 เมษายน 2563)

“... ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับมาตรการควบคุมความประพฤติของบุคลากร การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ควรหาแนวทางการป้องกันการกระทำผิดของบุคลากร ทั้งระดับผู้บริหารและระดับผู้ปฏิบัติงาน ...”

(พิชานิกา สะเวียรม์, สัมภาษณ์, 26 มีนาคม 2563)

“... ก่อนดำเนินการทางวินัย ควรศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นทำความเข้าใจกับบุคลากรที่กระทำผิด การดำเนินงานทางวินัยควรยึดระเบียบ หรือกฎหมายที่กำหนดไว้เป็นหลัก การกระทำใดที่สามารถยับยั้งได้ให้ดำเนินการ แต่หากเป็นการกระทำที่เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงให้ดำเนินการตามกฎหมายที่กำหนดไว้ ...”

(รุ่งนภา ศรีไชย, สัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2563)

6. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานสรุปได้ดังนี้

6.1 ผู้บริหารโรงเรียนควรดำเนินการพัฒนาก่อนมอบหมายงานที่ปฏิบัติ โดยการปฐมนิเทศ แจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพ มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน จัดทำข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน

6.2 ผู้บริหารโรงเรียนควรดำเนินการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่งตั้งคณะกรรมการ 4 คน ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มงาน

ทำการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) ความประพฤตินในการรักษาวินัย 3) คุณธรรมจริยธรรม และ 4) จรรยาบรรณวิชาชีพ และควรเพิ่มการประเมินที่เกี่ยวกับการร่วมกิจกรรมทางชุมชน จำนวนวันลา การอุทิศตนเพื่อราชการ

6.3 ผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาระเบียบ เกณฑ์การประเมิน และขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และยุติธรรม และควรคำนึงถึงสิทธิที่ครูพึงได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างน้อย ภาคเรียนละ 1 ครั้ง มีการวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร และนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบ นำผลการประเมินเสนอต่อ กศจ.

6.4 ผู้บริหารโรงเรียนควรพิจารณาจากผลงาน หรือผลการปฏิบัติงาน มีการนำเสนอผลงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม โดยมีเกณฑ์การประเมินที่เป็นการประเมินเชิงวิทยาศาสตร์ มีความโปร่งใส ตรวจสอบควรมีกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อปฏิบัติ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีการประกาศให้บุคลากรทุกคนถือปฏิบัติร่วมกัน และในการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน

ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“... การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องพิจารณาจากผลงาน หรือผลการปฏิบัติงาน มีการนำเสนอผลงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม โดยมีเกณฑ์การประเมินที่เป็นการประเมินเชิงวิทยาศาสตร์ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้อย่างชัดเจน ...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2563)

“... การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรดำเนินการโดยการรายงานผลการประเมินตนเอง ตามภาระงานของแต่ละคน การประเมินโดยผู้บังคับบัญชาจากการสังเกตของผู้บังคับบัญชาเอง เพื่อใช้ประกอบการเพิ่มเงินเดือนหรือการเลื่อนตำแหน่ง หรือประกอบการพ้นจากงาน ...”

(สายันต์ บุญใบ, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาระเบียบ เกณฑ์การประเมิน และขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องดำเนินการด้วยความซื่อสัตย์และยุติธรรม และควรคำนึงถึงสิทธิที่ครูพึงได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ...”

(ยศกร สิทธิศักดิ์ไพบุลย์, สัมภาษณ์, 1 เมษายน 2563)

“... ผู้บริหารต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และหาเครื่องมือสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างน้อย ภาคเรียนละ 1 ครั้ง มีการวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร และนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบ ...”

(สุรพล บุญมีทองอยู่, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารควรดำเนินการพัฒนาก่อนมอบหมายงานที่ปฏิบัติ โดยการปฐมนิเทศ แจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพ มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน จัดทำข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน การพัฒนาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน แล้วดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงที่กระทำร่วมกัน ...”

(วชิระ ปะทะดี, สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารควรดำเนินการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ผลการประเมิน และนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาบุคลากร ...”

(ธงชัย คำชนะ, สัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2563)

“... แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ชี้แจง เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ ดำเนินงานการพิจารณาความดีความชอบโดยปราศจากอคติ นำผลการประเมินเสนอต่อ กศจ. หลังการประเมินผลการปฏิบัติงานยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และดำเนินการพัฒนา

และปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ยังขาดประสิทธิภาพให้มีโอกาสพัฒนาตนเองต่อไป ...”

(ยอดชาย พ่อหลอน, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารควรดำเนินการตามแบบประเมินของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยแต่งตั้งคณะกรรมการ 4 คน ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มงาน ทำการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) ความประพฤติในการรักษารวินัย 3) คุณธรรมจริยธรรม และ 4) จรรยาบรรณวิชาชีพ และควรเพิ่มการประเมินที่เกี่ยวกับการร่วมกิจกรรมทางชุมชน จำนวนวันลา การอุทิศตนเพื่อราชการ ...”

(ปราโมทย์ เทพกุล, สัมภาษณ์, 2 เมษายน 2563)

“... การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อปฏิบัติด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีการประกาศให้บุคลากรทุกคนถือปฏิบัติร่วมกัน และในการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน ...”

(พิชานิกา สะเรญรัมย์, สัมภาษณ์, 26 มีนาคม 2563)

“... ผู้บริหารควรกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน และให้เป็นวิทยาศาสตร์ที่สุด มีการกำหนดรายละเอียดของการประเมิน และดำเนินการประเมินอย่างตรงไปตรงมา มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ...”

(รุ่งนภา ศรีไชย, สัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2563)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและ ข้อเสนอแนะ ตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมุติฐานของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
 - 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผลการวิจัย
6. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน

2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน

3. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง

4. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

5. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

6. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

7. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

8. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

สมมุติฐานของการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยได้ตั้งสมมุติฐานไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก

2. ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง มีความแตกต่างกัน

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน มีความแตกต่างกัน

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความแตกต่างกัน

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีความแตกต่างกัน

7. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีความสัมพันธ์กันทางบวก

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ในปีการศึกษา 2562 จำนวน 2,515 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 56 คน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล จำนวน 56 คน และครูผู้สอน จำนวน 2,403 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคลและครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 339 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 50 คน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล จำนวน 50 คน และครูผู้สอน จำนวน 239 คน การสุ่มของกลุ่มตัวอย่างนี้ใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – stage Random Sampling) โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1.2.1 แบ่งโรงเรียนในแต่ละอำเภอทุกอำเภอ จำนวน 17 อำเภอ และแบ่งโรงเรียน โดยกำหนดโรงเรียนออกเป็น 3 ขนาด ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ จะได้จำนวน 50 โรงเรียน รายละเอียดดังนี้

1.2.1.1 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 28 โรงเรียน

1.2.1.2 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 13 โรงเรียน

1.2.1.3 โรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ จำนวน 9 โรงเรียน

1.2.2 เจาะจงผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับเลือกเป็นโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างตามข้อ 1.2.1 ได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 50 คน

1.2.3 เจาะจงหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคลที่ได้รับเลือกเป็นโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างตามข้อ 1.2.1 ได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล จำนวน 50 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน

เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยศึกษาข้อมูลจากตำรา เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และขอคำแนะนำจากคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ มาประมวลผลสร้างเป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) โดยการสอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน ขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งจำแนกออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง
2. ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง
3. ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร
4. ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาคั้งนี้ โดยดำเนินการเก็บข้อมูลผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 339 คน และได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงาน

บริหารงานบุคคล และครูผู้สอนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3.2 นำแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นไปดำเนินการเก็บข้อมูลกับผู้บริหาร
โรงเรียน หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล และครูผู้สอนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ในการศึกษา
ให้ทราบและขอรับแบบสอบถามคืนหลังจากตอบแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว พร้อม
ทั้งตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูล

3.3 รวบรวมแบบสอบถามที่กรอกข้อมูลเรียบร้อยแล้วแต่ละชุดนำไปลง
รหัส

3.4 การประมวลผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรม
สำเร็จรูป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากการรวบรวมข้อมูล มีลำดับดังนี้

4.1 นำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วกรอกลงในแบบฟอร์มการลงรหัสทั่วไป
(general coding form) ซึ่งเป็นการเตรียมข้อมูล เพื่อส่งไปบันทึกลงในเครื่องคอมพิวเตอร์
และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

4.2 ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรต้น (ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ
แบบสอบถาม) ได้แก่ สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์
ทำงาน ใช้สถิติค่าร้อยละ (Percentage)

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ
ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21 โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
(Standard Deviation: S.D.) ด้วยการกำหนดเกณฑ์และความหมายของข้อมูลจากค่าเฉลี่ย
(Mean: \bar{X}) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 170)

4.4 วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้า
กลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผล
การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา
เขต 21 จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน วิเคราะห์ความแปรปรวน
ทางเดียว F-test (One-Way ANOVA)

4.5 วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้า
กลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผล
การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 21 จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน วิเคราะห์การทดสอบ t-test ชนิด
Independent samples

4.6 วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้า
กลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผล
การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 21 จำแนกตามประเภทการดำเนินงาน มีความแตกต่างกัน วิเคราะห์ความแปรปรวน
ทางเดียว F-test (One-Way ANOVA)

4.7 วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้า
กลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผล
การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 21 ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test (One-
Way ANOVA)

4.8 กรณีผลการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test
(One Way ANOVA) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทำการ
ทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีการของ Scheffe

4.9 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ใช้การหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product
Moment Correlation)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ
ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษ
มัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงาน
บุคคล และครูผู้สอน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา

2. ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ ด้านการสรร หา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร และด้านการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ และด้านการ วางแผนและกำหนดตำแหน่ง

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำแนก ตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า

3.1 ผู้ที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหาร งานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ที่มีต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 ผู้ที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมและ รายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำแนก ตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า

4.1 ผู้ที่ปฏิบัติงานในจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนต่างกันมีความคิดเห็น เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

4.2 ผู้ที่ปฏิบัติงานในจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนต่างกันมีความคิดเห็น เกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่ม งานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอนมีต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการพัฒนาและ ส่งเสริมบุคลากร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านที่เหลือไม่ แตกต่างกัน

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำแนก ตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า

5.1 ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาราย ด้าน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และ ครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกัน อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกัน อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2 ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามประเภทการดำเนินงาน ที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง และด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า

6.1 ผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกันความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ที่มีต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

6.2 ผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกันความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ที่มีต่อระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

7. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวม ($r_{S4E} = 0.821$) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวม ($r_{S3E} = 0.820$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวม ($r_{S2E} = 0.766$) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวม ($r_{S1E} = 0.738$)

8. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่ควรได้รับการพัฒนา จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ดำเนินการโดยผู้บริหารโรงเรียนต้องมีวิสัยทัศน์ มีอุดมการณ์ มีความมุ่งมั่น ทุ่มเท อุทิศตนเพื่อส่วนรวม เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน และครองงาน มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาของเด็ก เป็นผู้ที่มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ดำเนินการโดยผู้บริหารโรงเรียนควรกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชัดเจน กระจายอำนาจในการตัดสินใจ สร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานมีการระดมความคิด กระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลและส่งเสริมการคิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อจะนำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่ หรือรูปแบบการคิดที่แตกต่างไปจากเดิม และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดำเนินการโดยผู้บริหารโรงเรียนต้องมีวิธีการหรือกระบวนการในการบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล พิจารณาด้านความรู้ความสามารถ ความเชื่อศรัทธา อุปนิสัย และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน มอบหมายงานตรงตามศักยภาพการทำงานของแต่ละคน และมีการสอนงานเพิ่มเติม และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่ควรได้รับการพัฒนา จำนวน 3 ด้าน คือด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง ดำเนินการโดย ผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาปัญหาและความต้องการอัตรากำลังของโรงเรียน สรรวจอัตราตำแหน่งตามอัตรานักเรียน ห้องเรียน และวิชาเอก โดยยึดหลักว่าจะต้องมีข้าราชการครูครบทั้ง 8 กลุ่มสาระ และเสนอข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน ด้านอัตรากำลัง ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและภาคีเครือข่าย ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ดำเนินการโดย ผู้บริหารโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสอบสวนสืบสวนหาข้อเท็จจริง ว่ากรณีมีความผิดวินัยหรือไม่ หากไม่มีมูลเป็นความผิดวินัย ผู้บังคับบัญชาสั่งยุติ หากมีมูลความผิดวินัย ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการทางวินัยทันที ผู้บริหารโรงเรียนสั่งยุติกรณีที่สอบสวนแล้วไม่ได้กระทำผิด การกระทำผิดทางวินัยที่

ไม่ร้ายแรง ควรดำเนินการพัฒนา หรือว่ากล่าวตักเตือน หรือลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน
ลดเงินเดือน ควรหลีกเลี่ยงการลงโทษถึงขั้นไล่ออก และรายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่
ร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรณีความผิดร้ายแรงก็รายงานผู้มีอำนาจสั่ง
บรรจตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนอันมีผลว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์ที่
ก.ค.ศ. กำหนด และดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินการโดย ผู้บริหารโรงเรียน
ควรดำเนินการพัฒนามาก่อนมอบหมายงานที่ปฏิบัติ โดยการปฐมนิเทศ แจ้งภาระงาน
มาตรฐานคุณภาพ มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน
จัดทำข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผล
การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา
เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล
และครูผู้สอน ในครั้งนี้ มีประเด็นที่น่าสนใจที่จะนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
ศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า
อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการ
กระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “ภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนหัวหน้าฝ่ายบริหารงาน และครูผู้สอน อยู่ใน
ระดับมาก” ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันมีความจำเป็นต้องพัฒนา
ตน พัฒนางานอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพราะการรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร หรือข้อมูลอื่นๆ
ผ่านระบบออนไลน์ หากผู้บริหารโรงเรียนหยุดพัฒนา ความน่าเชื่อถือ ความศรัทธา ความ
ไว้วางใจที่จะเกิดขึ้นกับตนเองจะไม่เกิดขึ้นกับผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบัน
สามารถพัฒนาตนเองได้สะดวกและง่าย ทั้งในระบบสถานศึกษาหรือนอกสถานศึกษา
ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัทมกร หัสดีธรรม (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์
ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิรูปการเรียนรู้สู่

ห้องเรียนคุณภาพตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
ในภาพรวมอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรชัย ศรีบุญเรือง (2554, บทคัดย่อ)
ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการบริหารสถานศึกษาตาม
หลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ผลการวิจัย
พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 มี
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ
เพ็ญรัตน์ ทองตะนุนาม (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงกับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัด
จันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
จังหวัดจันทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจภรณ์ ผินสุ
(2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการ
บริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 32 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ
สุภาพร ภูสมที (2559, หน้า 59-60) การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัย
พบว่า บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ
สิริชัย นนทะศรี (2559, หน้า 190-195) ได้ศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
โดยรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ โสภณ วงษ์คงดี (2559,
หน้า) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของ
ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
(สหวิทยาเขตระยอง 2) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

(สหวิทยาเขตระยอง 2) โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ และด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก” ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะมีการจัดระบบการบริหารจัดการงานบุคคลตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพมากที่สุด นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาบุคลากรใหม่อย่างเข้ม ก่อ่นได้รับการบรรจุ และมีระบบการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งทางระบบออนไลน์ ระบบพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาระบบคู่มือ และบางสาขาวิชายังมีการพัฒนาด้วยระบบและวิธีการต่าง ๆ มากมาย ทำให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเป็นครูสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิบุรณห์ สิงห์คราม (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของพิชิต สุดโต (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของพรทิพย์ เอี่ยมมาลา (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สายันท์ เมยไธสง (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง

3.1 ผู้ที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียน มีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมสูงกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง มีความแตกต่างกัน” ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารจัดการงานบุคคลมากกว่าครูผู้สอน ผู้บริหารในปัจจุบันก่อนที่จะดำรงตำแหน่งต้องมีประสบการณ์ในการทำงานในสายงานการสอนมาก่อนเป็นเวลานาน ผ่านการศึกษาในการสาขาวิชาการบริหารการศึกษา และผ่านการพัฒนาตนเองก่อนการบรรจุแต่งตั้ง จึงทำให้มีความรู้ความเข้าใจในความเป็นผู้นำและภาวะผู้นำมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนากร คุ่มนายอ (2562, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารของครูผู้สอน ที่มีสถานภาพต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 ผู้ที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของ

ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมสูงกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคลมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมสูงกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง มีความแตกต่างกัน” ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล ก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งในสายงานการบริหารได้ผ่านการศึกษาอบรม และประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเป็นเวลานานกว่าครูผู้สอน ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิบุรณ สิंहคราม (2553, บทความย่อ) ได้ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3 ปีการศึกษา 2552 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรทิพย์ เข้มมาลา (2556, บทความย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกัน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ รณกฤต รินทะชัย (2556, บทความย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ผลการวิจัย ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่รับผิดชอบงานบุคคล หัวหน้าการบริหารงานบุคคลและครูที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โดยรวมและรายข้อมีความแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

4.1 ผู้ที่ปฏิบัติงานในจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน มีความแตกต่างกัน” ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนแตกต่างกัน ต่างศึกษาพฤติกรรมและบริบทของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการพัฒนาของระบบการบรรจุแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนมีในลักษณะที่เหมือนกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวชิระ ปะทะดี (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2563) กล่าวว่า จังหวัดที่ตั้งไม่น่าจะมีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนขึ้นอยู่กับตัวบุคคลของแต่ละคน สามารถพัฒนาได้ ขึ้นอยู่กับว่าบุคคลนั้นมีความพยายามที่จะพัฒนาตนเองหรือไม่ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ยศกร สิทธิศักดิ์ไพบูลย์, (สัมภาษณ์, 1 เมษายน 2563) กล่าวว่า ผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่จังหวัดบึงกาฬหรือจังหวัดหนองคายต่างได้รับการพัฒนาทักษะควมมีภาวะผู้นำในการบริหารงานโรงเรียน และผ่านการอบรมการการบรรจุแต่งตั้งมาทุกคน

4.2 ผู้ที่ปฏิบัติงานในจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในจังหวัดหนองคายมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สูงกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในจังหวัดบึงกาฬ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน มีความแตกต่างกัน”

ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ตั้งในจังหวัดหนองคายเป็นจังหวัดที่เป็นศูนย์การบริหารงานบุคคลมาก่อนจังหวัดบึงกาฬ ทำให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานบุคคล และการพัฒนาศักยภาพครูในเขตจังหวัดหนองคาย เป็นไปด้วยความสะดวกมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ปราโมทย์ เทพกุล (สัมภาษณ์, 2 เมษายน 2563) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในจังหวัดหนองคาย การติดต่อสื่อสารน่าจะมีความสะดวก รวดเร็วกว่าจังหวัดบึงกาฬ เพราะมีระยะทางจากโรงเรียนถึงสำนักเขตพื้นที่การศึกษาที่น้อยกว่าโรงเรียนที่อยู่ในเขตจังหวัดบึงกาฬ

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

5.1 ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมสูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความแตกต่างกัน” ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น ผ่านการบริหารจัดการจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นจำนวนมากกว่าได้รับรู้เหตุผล ที่มาของการประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียน นำมาเปรียบเทียบการประพฤติปฏิบัติตนของผู้บริหารโรงเรียนของแต่ละคน ศึกษาข้อดีและข้อเสียจากการปฏิบัติของผู้บริหารแต่ละคนเป็นเวลานาน ซึ่งแตกต่างกับบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยได้ผ่านการบริหารจัดการผู้บริหารเพียงไม่กี่คน จึงมีความคิดเห็นและมองผู้บริหารเพียงน้อย จึงตัดสินความเป็นผู้บริหารโรงเรียนจากคนที่ตนเองร่วมงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัทมกร หัสดีธรรม (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ห้องเรียนคุณภาพตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิรูปการเรียนรู้ห้องเรียนคุณภาพในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2 ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความแตกต่างกัน” ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะปัจจุบันการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสามารถทำความเข้าใจได้โดยผ่านการศึกษาออนไลน์ บุคลากรที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งปัจจุบันมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาผ่านระบบออนไลน์ได้เป็นอย่างดี ส่วนบุคลากรที่มีอายุราชการมาก ๆ มีความรู้ความเข้าใจจากประสบการณ์ในการทำงาน จึงทำให้บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรวดี ตรีโษษฐ์ (2559, หน้า 145-147) ได้ศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผลการวิจัยพบว่า สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างกัน สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

6.1 ผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกันความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง มีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมสูงกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีความแตกต่างกัน” ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง มีอัตราส่วนบุคลากรต่อผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม ในการมองเห็นศักยภาพการประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารได้อย่างเข้าใจ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กการประพฤติปฏิบัติตัวต่อกัน ที่เป็นกันเองมากเกินไป ความมีอคติในการมองเห็นศักยภาพการประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่จำนวนบุคลากรมีจำนวนมาก การรับรู้ถึงการประพฤติ การปฏิบัติตนของตัวผู้บริหารได้ไม่ลึกซึ้ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัทมกร หัสดีธรรม (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ห้องเรียนคุณภาพตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ห้องเรียนคุณภาพในภาพรวม จำแนกตามขนาดโรงเรียน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ โสภณ วงษ์คงดี (2559, หน้า) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (สหวิทยาเขตระยอง 2) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (สหวิทยาเขตระยอง 2) จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6.2 ผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกันความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง มีความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมสูงกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีความแตกต่างกัน” ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการบริหารจัดการในโรงเรียนขนาดกลางมีจำนวนบุคลากร ประมาณงานที่เหมาะสมมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพ และการดูแล เอาใจใส่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างทั่วถึง และสามารถประพุดิประพุดิตนต่อบุคลากรเป็นรายบุคคล ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีจำนวนบุคลากรที่มีจำนวนมาก การดูแลเอาใจใส่ของผู้บริหารไม่สามารถกระทำหรือปฏิบัติตนเป็นรายบุคคล จึงทำให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับการประพุดิปฏิบัติจากผู้บริหารโรงเรียนไม่เท่ากัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิบูรณ์สิงห์คราม (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3 ปีการศึกษา 2552 ที่มีขนาดต่างกัน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิเชิต สุดโต (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพการการบริหารงานบุคคลสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบสภาพการการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายด้านพบว่า แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ สายันท์ เมยโรสง (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพการการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลการวิจัยพบว่า เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนกับครูเกี่ยวกับสภาพการการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีความสัมพันธ์กันทางบวก” ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการบริหารจัดการโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ปัจจัยที่สำคัญอันดับแรก คือการบริหารทรัพยากรบุคคล และบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการโรงเรียน คือ ผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารไม่ควรเป็นแค่ผู้นำโดยตำแหน่งเพียงอย่างเดียว ต้องมีภาวะผู้นำในตนเองด้วยจึงจะก่อให้เกิดการนำพาโรงเรียนไปในทิศทางที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในสภาวะการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมทุกวันนี้ ผู้บริหารโรงเรียนควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจภรณ์ ผินสุ่ (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์โดยภาพรวมทางบวก อยู่ในระดับค่อนข้างสูง และสอดคล้องกับงานวิจัยของธนากร คุ่มนายอ (2562, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากผลการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน

1.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องตระหนักถึงการสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย การส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม และการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของการกระทำภารกิจร่วมกันและสร้างความภาคภูมิใจแก่ผู้ร่วมงานให้มาก

1.1.2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหา และที่สำคัญผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข

1.1.3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นด้วยวิธีการที่เหมาะสม มีการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความเหมาะสม และช่วยเหลือชี้แนะให้ประสบการณ์ การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ด้วยบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตร

1.2 แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน

1.2.1 ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารโรงเรียนควรกำกับ ติดตามข้อมูลของข้าราชการครูที่ขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง มีการควบคุมให้การดำเนินงานการบริหารงานบุคคลมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่

กศจ. กำหนด และโรงเรียนจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน ภาวะงานไว้อย่างชัดเจน

1.2.2 ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาเจตคติจิตสำนึกและพฤติกรรมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยและสนับสนุนบุคลากร ที่รักษาวินัย เหมาะสมและเป็นธรรม และเปิดโอกาสให้บุคลากรชี้แจงเมื่อเกิดข้อพิพาทและสามารถอุทธรณ์คำสั่งทางวินัยของตนเองได้

1.2.3 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับภารกิจที่ครูได้รับมอบหมาย มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้บริหารโรงเรียนควรมีการกำหนดมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เช่น ด้านการสร้างนวัตกรรมการบริหารงานบุคคล การสร้างทีมงาน และการวิจัยเพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

2.2 ควรศึกษาการพัฒนาารูปแบบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

2.3 ควรศึกษาการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล เพื่อนำไปปรับใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- _____. (2552). *คู่มือการปฏิบัติงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. กรุงเทพฯ : ภาคพิมพ์.
- “กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550,” ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 124 ตอนที่ 24 ก. หน้า 29-36. 16 พฤษภาคม 2550.
- กัลยาณี เลขลป. (2559). *สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. บุรีรัมย์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- ชนิษฐา สิทธิจินดา. (2552). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : วีพรินท์.
- จิตรา ทรัพย์โณม. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เจริญจิตร คงเพชรศรี. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.

- ชรินทร์ จักรภโยธิน. (2554). *ความคิดเห็นของบุคลากรด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลา. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล.*
- ชณิตา พันทิวา. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ร้อยเอ็ด : มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.*
- ชำนาญ คำปัญญาสินชัย. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในฝัน : พหุกรณีศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- เชาว์ โรจนแสง, เสน่ห์ จุ้ยโต และเสนาะ ติเยาว์. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 16. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- ไชยา ภาวะบุตร. (2555). *หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2 สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- เทวา ตั้งวานิชพงษ์. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- ธร สุนทรายุทธ์. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.*
- ธนาพนธ์ ตาขัน. (2562). *ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- ธนากร คุ่มนายอ. (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*

- นนทกร อรุณโณ. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏ
รำไพพรรณี.
- นงค์นุช วงษ์สุวรรณ. (2553). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.
- นันทิตา บัวสาย. (2552). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผล
ต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
นครพนม เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
_____. (2556). การวิจัยเบื้องต้น พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญเรือน โถปัญญา. (2555). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ฉะเชิงเทรา เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญโฮม ปะนาโก. (2558). ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหาร
ส่วนตำบล ในอำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- บัวน้อย กันนิดา. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษสุรินทร์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สุรินทร์ : มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสุรินทร์.
- เบญจภรณ์ ผินสู. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
กับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สุรินทร์ : มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสุรินทร์.
- ปัทมกร หัสดีธรรม. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ห้องเรียนคุณภาพตามความคิดเห็น
ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1.
วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.

- ไพฑูริย์ แกบเงิน. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสกลนคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร.
- พรทิพย์ เอี่ยมมาลา. (2556). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. วิทยานิพนธ์ ค.ม. บุรีรัมย์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- พัชรินทร์ สงครามศรี. (2561). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิชิต สุดโต. (2554). การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏ รำไพพรรณี.
- พิสิษฐวัฒน์ กลิ่นโธสงศ์. (2552). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เพ็ญรัตน์ ทองตะนูนาม. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัด จันทบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไพฑูริย์ พิชัย. (2552). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลประสิทธิผล ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ภัทรวิดี ตรีโอบษฐ์. (2559). สภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ภารดี อนันต์นาอี. (2552). หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี : มนตรี.

- ภาวิณี นิลอ่อนดำ. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี เขต 29. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. บุรีรัมย์ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- มาลี สุริยะ. (2554). *การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ลพบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2552). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ : วี.เจ.พรินติ้ง.
- รณกฤต รินทะชัย. (2556). *การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26. วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- วรรณษา แซ่มพุทรา. (2559). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาสละบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ลพบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- วาทีตยา ราชภักดี. (2561). *ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิบุรณ์ สิงห์คราม. (2553). *ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). *การบริหารโรงเรียนสามมิติวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล*. ขอนแก่น : คลังน่านาวิทยา.
- วิไลลักษณ์ สีดา. (2562). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาสกลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- วีระวัฒน์ ดวงใจ. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 และ 23. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สายัณห์ เมยไธสง. (2557). สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. วิทยานิพนธ์ ค.ม. บุรีรัมย์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- สิริชัย นนทะศรี. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สุกัญญา พูลกลี. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สุธาสินี สิงห์ประโคน. (2558). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. วิทยานิพนธ์ ค.ม. บุรีรัมย์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- สุภาพร ภูสมที. (2559). การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สุรพล บุญมีทองอยู่. (2556). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง : การวิจัยเพื่อการสร้างทฤษฎีรากฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุวชัย ศรีบุญเรือง. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2559). *คู่มือการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา* ของ กศจ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21. (2561). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561*. หนองคาย : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21.
- โสภณ วงษ์คงดี. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (สหวิทยาเขตระยอง 2)*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- หนูพร สุภาชาติ. (2552). *สภาพ ปัญหาและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อนิวัช แก้วจำนง. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. สงขลา : นำคิดปะโฆษณา.
- อภิสิทธิ์ เกษเกษร. (2557). *ความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- อุมาวดี เหล่าอรระคะ. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่มีผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Bennis, W. and Nanus. (1997). *Leader : Strategies for Taking Change*. New York : Harper Collins Publishers.
- Chuck Williams. (2010). *Managing Effectively* (4th ed.). Thomson south-western Cengage Learning.
- Lunenburg, Fred C., and Ornstein, Allan C. (2008). *Educational Administration : Concepts and Practices*. California : Wadsworth Publishing.

Malloy, J.P. (2012). "Effects of Distributed Leadership on Teachers' Academic Optimism and Student Achievement." *Dissertation Abstracts International*. 74(08) : 94-A.

Roger, J.G. (2008). "Transformational Leadership : The Impact on Organizational and Personal Outcomes," *Emerging Leadership Journeys*. 1(1) : 4-24.

Schippers. (2008). *Organization Learning: A theory of action perspective*. Reading, Ma: Addison-Wesley.

Thompson, C.N. (2008). *Personal characteristic and the impact of transformational leadership behavior and follower outcome*. Ph.D. dissertation, Ohio, U.S.A. : Wright State University.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



ที่ ฮว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๓๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โยธา ภาวะบุตร

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๓ ชุด
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีหญิง ศุภวรรณ รูปงาม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๑๒๒๕๑๒๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อวัชชัย ไทโหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.รัชฎาพร ทิมพิชัย เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภพล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ว่าที่ร้อยตรีหญิง ศุภวรรณ รูปงาม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๕๗๖ ๒๘๕๔

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ อว ๐๖๒๓.๓๒/ว ๔๓๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๔๐ ถนนโยธา ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพ็ชรธัญญกรณ์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๓ ชุด
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีหญิง ศุภวรรณ รูปงาม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๔๒๑๒๒๕๓๒๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไทโหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.รัชฎาพร วัฒนพิชัย เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามผล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๑๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๑๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ว่าที่ร้อยตรีหญิง ศุภวรรณ รูปงาม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๕๗๖ ๒๘๕๔๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๘๓๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ยศกร สิทธิศักดิ์ไพบูลย์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีหญิง ศุภวรรณ รูปงาม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๓๒๒๕๑๒๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไทโหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.รัชฎาพร พิมพ์ชัย เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

U. sumn

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ว่าที่ร้อยตรีหญิง ศุภวรรณ รูปงาม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๕๗๖ ๒๘๕๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๘๓๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองแวงวิทยานุกูล

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๓ ชุด
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีหญิง ศุภวรรณ รูปงาม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๒๑๕๒๓๒๒๕๑๒๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชชัย ไทโกล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.รัชฎาพร พิมพ์ชัย เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ว่าที่ร้อยตรีหญิง ศุภวรรณ รูปงาม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๕๗๖ ๒๘๕๙

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๓๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโพนสวรรค์ราชภัฏพัฒนา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีหญิง ศุภวรรณ รูปงาม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๐๑๒๒๑๔๒๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไทไพล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.รัชฎาพร พิมพ์ชัย เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภพผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๑

ผู้ประสานงาน ว่าที่ร้อยตรีหญิง ศุภวรรณ รูปงาม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๕๗๖ ๒๘๕๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๔๘๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิติโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบขออนุญาตยืมเครื่องใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษดิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๑๒๒๕๑๒๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อวิชัย โพธิ์ใส เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.รัชฎาพร พิมลชัย เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอยืมเครื่องใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการยืมเครื่องใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวแก่นักศึกษาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรปัญญากรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๔๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๔๕๗๖ ๒๘๕๙

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๔๘๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิติโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสนธิราชบุรีวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๑๒๒๕๑๒๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพไพล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.วิภาพร พิมพ์ชัย เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวแก่นักศึกษาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๕๗๖ ๒๘๕๔

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๔๘๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๒๘๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตยืมเครื่องใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนาจรัราชบุรีรังสรรค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๑๒๒๐๔๒๒๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต ๒๑" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไทโกล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.รัชฎาพร พิมพ์ชัย เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอยืมเครื่องใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตยืมท่านในการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวแก่นักศึกษาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.तिकานต์ เพียรชัยคุณ)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๔๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๕๗๖ ๒๘๕๙

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ ยว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๘๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนโยธา ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตยืมเครื่องมือนักเรียน
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือนักเรียน จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๕๐๑๒๒๓๑๒๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรัชชัย โพธิ์ใส เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.วิภาพร พิมพ์ชัย เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอยืมเครื่องมือนักเรียน เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตยืมท่านในการยืมเครื่องมือนักเรียนดังกล่าวแก่นักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ติกันต์ เพียรชัยคุณกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๐๗ ๐๒๒๐๔

โทรสาร ๐ ๔๒๐๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๔๕๗๖ ๒๘๕๔

"อยู่สกล รักสกล ท้าเพื่อสกลนคร"



ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๙๘๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๕๗๐๐๐

๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนค้อวิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๕๒๑๑๒๑๙๑๒๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไทโกล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.รัชฎาพร พิมพ์ชัย เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวแก่นักศึกษาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เทียรธิญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๕๗๖ ๒๘๕๙

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ ฮว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๑๘๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.โชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๕๐๑๒๒๐๔๑๒๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพไพล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.รัชฎาพร งามภูธร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๖

ผู้ประสานงาน ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๕๗๖ ๒๘๕๙

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ ฮว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๘๖๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิลโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๔๒๓๒๒๙/๑๒๗ ซึ่งเป็น นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและ ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงาน บุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต ๒๑" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการ ศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อวิชัย ไพโหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.วิภาพร จอยภูธร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา เพื่อใช้ ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๕๗๖ ๒๔๕๔

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ ยว ๐๖๒๓.๓๒/ว ๑๘๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน ศรยศกร สิทธิศักดิ์ใหญ่ชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๖๑๒๒๐๙๑๒๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการดำเนินงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๓" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อวิชชัย โพไพล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.รัชฎาพร ออยภูธร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรปัญญากรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๕๗๖ ๒๘๕๙

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ ฮว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๓๘๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน ดร.สุรพล บุญมีทองอยู่

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๒๑๔๒๐๒๒๒๐๙๓๒๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวีชัย ไทโหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.รัชฎาพร งอยภูธร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรปัญญากรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๐๙๗ ๐๒๒๐๙

โทรสาร ๐ ๔๒๐๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๕๙๗๖ ๒๘๕๙๙

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๑๘๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน นายวิระ ปะทะตี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๕๒๑๒๒๕๑๒๗ ซึ่งเป็น นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและ ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน บุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการ ศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์ไหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.รัชฎาพร งามภูธร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา เพื่อใช้ ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๕๗๖ ๒๘๕๙๔

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ ฮว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๘๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน นายธงชัย คำชนะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๑๒๒๐๔๑๒๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต ๒๑" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต (ศ.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิโส เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.วิภาพร งามภูธร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยคุณกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๐๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๐๗ ๐๐๗๒

ผู้ประสานงาน ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๕๗๖ ๒๘๕๙

"อยู่สกล รักสกล ห่วงเพื่อสกลนคร"



ที่ ยว ๐๖๒๓.๓๒/ว ๓๘๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน นายยอดชาย พ้อหลอน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๔๒๒๒๒๔๓๒๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อวิชัย โพธิ์ไธสง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.รัชฎาพร งามภูธร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๐๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๐๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๔๕๗๖ ๒๘๕๔

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ ฮว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๑๘๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน นายปราโมทย์ เทพกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๒๑๕๒๑๒๒๐๙๑๒๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์ไธ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.รัชฎาพร งามภูธร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยธรรม)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๐๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๐๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๕๗๖ ๒๘๕๙๙

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ ฮว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๑๘๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา
เรียน นางพิชานิกา สะเวญรัมย์
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๕๒๑๒๒๐๙๑๒๗ ซึ่งเป็น
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและ
ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงาน
บุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๓" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โทโหล
เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.รัชฎาพร งามภูธร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ
และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขออนุญาตท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา เพื่อใช้
ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๐๗ ๐๒๑๙
โทรสาร ๐ ๔๒๐๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๕๗๖ ๒๘๕๙

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ ฮว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๘๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนโยธา ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน นางรุ่งนภา ทรไชย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๕๒๑๒๒๑๓๒๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิโส เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.วิภาพร งอยภูธร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เทียรชิตวานิช)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๑๗ ๐๒๒๑

โทรสาร ๐ ๔๒๑๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๕๗๖ ๒๘๕๙

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหาร
งานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

3. การตอบแบบสอบถามในแต่ละขั้นตอนมีคำชี้แจงไว้ละเอียดแล้ว กรุณาได้ตอบทุกส่วน ทุกตอนและตรงกับสภาพที่เป็นจริง

4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จะนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหาร
งานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง เกี่ยวกับตัวผู้ตอบแบบสอบถาม
ตามที่เป็นจริง

1. สถานภาพการดำรงตำแหน่ง

- 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.2 หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล
- 1.3 ครูผู้สอน

2. จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

- 2.1 จังหวัดหนองคาย
- 2.2 จังหวัดบึงกาฬ

3. ประสบการณ์ทำงาน

- 3.1 น้อยกว่า 5 ปี
- 3.2 ระหว่าง 5-10 ปี
- 3.3 มากกว่า 10 ปี

4. ขนาดของโรงเรียน

- 4.1 โรงเรียนขนาดเล็ก
- 4.2 โรงเรียนขนาดกลาง
- 4.3 โรงเรียนขนาดใหญ่/ขนาดใหญ่พิเศษ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย
 - 1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
 - 1.2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
 - 1.3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
 - 1.4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
2. เมื่ออ่านข้อความแล้ว ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียนของท่าน อยู่ในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับ
ความคิดเห็นของท่าน
3. ระดับความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้
 - 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
อยู่ในระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
อยู่ในระดับมาก
 - 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
อยู่ในระดับปานกลาง
 - 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
อยู่ในระดับน้อย
 - 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
00	ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย		✓			

คำอธิบายคำตอบ

ข้อ 00 ระดับความคิดเห็น ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น 4 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับมาก

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1	ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย					
2	ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารถึงกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน					
3	ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมคติ ความเชื่อ ค่านิยม และปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมที่กำหนดไว้					
4	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นต่อผู้ร่วมงานในการเอาชนะอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ					
5	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ต่อ)						
6	ผู้บริหารโรงเรียนอธิบายและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของการกระทำภารกิจร่วมกัน และสร้างความภาคภูมิใจแก่ผู้ร่วมงาน					
7	ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเลื่อมใสศรัทธา					
8	ผู้บริหารโรงเรียนประพฤติตนดีจนทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเคารพนับถืออย่างจริงจัง					
9	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค และให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงานทุกคน					
10	ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมออกมาให้บุคคลอื่นเห็นว่าตนเองมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี					
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
11	ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถสื่อสารถึงเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน					
12	ผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานเพื่อส่วนรวมโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน					
13	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในเชิงบวกและสื่อถึงความหวังของโรงเรียนที่ต้องการอย่างชัดเจน					
14	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แก่ผู้ร่วมงาน					
15	ผู้บริหารโรงเรียนให้กำลังใจผู้ร่วมงาน กระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงผลประโยชน์ที่เกิดกับโรงเรียน					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (ต่อ)						
16	ผู้บริหารโรงเรียนยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ					
17	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน					
18	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมผู้ร่วมงานสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อความสำเร็จของสถานศึกษาอย่างเต็มตามศักยภาพ					
19	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความหมาย ท้าทาย และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความสุขในการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
20	ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพอนาคตของโรงเรียน					
21	ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ผู้ร่วมงานมีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จของโรงเรียน					
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา						
22	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน					
23	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข					
24	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรของโรงเรียนมีการคิดวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ					
25	ผู้บริหารโรงเรียนมีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา การเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (ต่อ)						
26	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจ ผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมมองต่าง ๆ					
27	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา					
28	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ใช้ วิจารณญาณ ในการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบ					
29	ผู้บริหารโรงเรียนไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดใด ๆ แม้ความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิด ของผู้บริหารโรงเรียน					
30	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้มีการใช้ระยะเวลาที่สั้น ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จ					
31	ผู้บริหารโรงเรียนพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะ อุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจ					
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
32	ผู้บริหารโรงเรียนทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคลของผู้ร่วมงาน					
33	ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน					
34	ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล					
35	ผู้บริหารโรงเรียนประพฤติตนเป็นพี่เลี้ยง สอนและให้คำแนะนำกับผู้ร่วมงาน					
36	ผู้บริหารโรงเรียนสนใจ ดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิด					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ต่อ)						
37	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถช่วยเหลือชี้แนะให้ประสบการณ์ การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุน					
38	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะเป็นบุคคลที่สำคัญมากกว่าสมาชิกกลุ่ม					
39	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความเหมาะสม					
40	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาจุดเด่นและแก้ไขจุดด้อยของตนเอง					
41	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

คำชี้แจง

1. ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

- 1.1 ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง
- 1.2 ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง
- 1.3 ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร
- 1.4 ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 1.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. เมื่ออ่านข้อความแล้วตามความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่าประสิทธิผล
การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน อยู่ในระดับใด โปรดทำ
เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

3. การประเมินผลประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน
ระดับความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน
อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน
อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน
อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน
อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ ที่	ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
00	โรงเรียนมีการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง		✓			

คำอธิบายคำตอบ

ข้อ 00 ระดับความคิดเห็น ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น 4 แสดงว่า ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเรื่องโรงเรียนมีการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนและกำหนดตำแหน่งอยู่ในระดับมาก

ข้อที่	ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1. ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง						
1	โรงเรียนจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม					
2	โรงเรียนสำรวจและประเมินความต้องการอัตรากำลังกับภารกิจของโรงเรียน					
3	โรงเรียนมีการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง					
4	โรงเรียนได้จัดทำคู่มือภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา					
5	โรงเรียนได้กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรตามความต้องการของโรงเรียน					
6	โรงเรียนจัดทำโครงสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน					

ข้อที่	ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1. ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง (ต่อ)						
7	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง					
8	โรงเรียนมีการกำกับ ติดตามข้อมูลของข้าราชการครูที่ขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง					
9	โรงเรียนมีการควบคุมให้การดำเนินงานการบริหารงานบุคคลมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่ กศจ. กำหนด					
10	โรงเรียนมีการติดตามและประเมินผลการใช้การวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง					
2. ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง						
11	โรงเรียนดำเนินการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการตามหลักเกณฑ์วิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด					
12	โรงเรียนดำเนินการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการตรงตามสาขาวิชาที่โรงเรียนต้องการ					
13	โรงเรียนจัดทำรายงานการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเป็นระบบ					
14	โรงเรียนจัดทะเบียนประวัติบุคลากรได้ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ และเป็นปัจจุบัน					
15	โรงเรียนดำเนินการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามกลุ่มงาน/ฝ่ายงานตรงตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์					
16	โรงเรียนมอบหมายการสอนและภาระงานตามกลุ่มงาน/ฝ่ายงานด้วยความเหมาะสม					
17	โรงเรียนดำเนินการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามกลุ่มงาน/ฝ่ายงานอาศัยหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร					

ข้อที่	ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2. ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง (ต่อ)						
18	โรงเรียนส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพิจารณาสรรหา คัดเลือก และย้ายบุคลากร					
19	โรงเรียนดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาคัดเลือกบุคลากรอย่างโปร่งใส					
20	โรงเรียนดำเนินการแต่งตั้งผู้รักษาราชการแทนรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนตามความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์					
3. ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร						
21	โรงเรียนมีการสำรวจความต้องการการพัฒนาตนเองของบุคลากร					
22	โรงเรียนมีการวางแผนการส่งเสริมการศึกษา อบรม การศึกษาดูงานหรือการปฏิบัติงานวิจัยของบุคลากร					
23	โรงเรียนมีการวางแผนเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การเลื่อนวิทยฐานะทางวิชาการของบุคลากร					
24	โรงเรียนดำเนินงานตามแผนการพัฒนาตนเอง การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และการเลื่อนวิทยฐานะทางวิชาการอย่างเป็นระบบ					
25	โรงเรียนจัดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและโรงเรียน					
26	โรงเรียนได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงานแก่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา					

ข้อที่	ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
3. ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร (ต่อ)						
27	โรงเรียนมีการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างขวัญและกำลังใจตามความเหมาะสม					
28	โรงเรียนได้สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน					
29	โรงเรียนได้จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการพัฒนางานและการพัฒนาตนเองอย่างเพียงพอ					
30	โรงเรียนมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินการพัฒนาตนเองตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง					
4. ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ						
31	โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยและสนับสนุนบุคลากร ที่รักษาวินัย เหมาะสมและเป็นธรรม					
32	โรงเรียนได้มีการดำเนินการโทษทางวินัยกับข้าราชการครูที่กระทำความผิดวินัยไม่ร้ายแรงอย่างเป็นธรรม					
33	โรงเรียนกำหนดมาตรการและสามารถดำเนินการป้องกันการกระทำและประพฤติดิวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา					
34	โรงเรียนกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย เสริมสร้างและพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับระเบียบวินัย					
35	โรงเรียนได้ดำเนินการสืบสวน สอบสวนเป็นไปด้วยความเป็นธรรม และโปร่งใส					

ข้อที่	ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
4. ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (ต่อ)						
36	โรงเรียนได้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวินัย เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของโรงเรียน					
37	โรงเรียนได้ดำเนินการลงโทษทางวินัยอย่างเหมาะสมเมื่อกระทำผิดทางวินัย					
38	โรงเรียนมีการสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาเจตคติ จิตสำนึกและพฤติกรรมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา					
39	โรงเรียนได้เปิดโอกาสให้บุคลากรชี้แจงเมื่อเกิดข้อพิพาทและสามารถอุทธรณ์คำสั่งทางวินัยของตนเองได้					
40	โรงเรียนได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับร้องทุกข์อย่างเป็นระบบและพร้อมให้ความช่วยเหลือและกำลังใจต่อบุคลากรอย่างเป็นธรรม					
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
41	โรงเรียนได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับภารกิจที่ครูได้รับมอบหมาย					
42	บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
43	โรงเรียนได้มีการชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
44	โรงเรียนได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม					
45	โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม					

ข้อที่	ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)						
46	โรงเรียนมีกระบวนการในการติดตามผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา					
47	โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อปรับปรุงคุณภาพของงานและการประกอบการพิจารณาความดีความชอบโดยสม่ำเสมอ					
48	โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
49	โรงเรียนได้รายงานผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ					
50	บุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจและยอมรับในผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัย

แบบประเมินแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหาร
งานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21

คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและนักวิชาการ
ทางการบริหารการศึกษา
2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา
(Content Validity) และเป็นการวัดตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารโรงเรียน และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน
3. ขอความกรุณาตรวจสอบเอกสารแต่ละรายการ แล้วลงความคิดเห็น
ตามรายการประเมิน โดยพิจารณาตัวเลขในช่องประเมิน มีความหมายดังนี้
 - +1 หมายถึง “แน่ใจ” ว่าข้อความที่กำหนดขึ้นสามารถวัดได้
ตามนิยามศัพท์เฉพาะ
 - 0 หมายถึง “ไม่แน่ใจ” ว่าข้อความที่กำหนดขึ้นสามารถวัดได้
ตามนิยามศัพท์เฉพาะ
 - 1 หมายถึง “แน่ใจ” ว่าข้อความที่กำหนดขึ้นไม่สามารถวัดได้
ตามนิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบแบบสอบถาม
ในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม
นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อว่าสอดคล้องกันกับนิยามศัพท์เฉพาะที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ

ข้อที่	ข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ		
		+1	0	-1
1	สถานภาพการดำรงตำแหน่ง 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา 1.2 หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล 1.3 ครูผู้สอน			
2	จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน 2.1 จังหวัดหนองคาย 2.2 จังหวัดบึงกาฬ			
3	ประสบการณ์ทำงาน 3.1 น้อยกว่า 5 ปี 3.2 ระหว่าง 5-10 ปี 3.3 มากกว่า 10 ปี			
4	ขนาดของโรงเรียน 4.1 โรงเรียนขนาดเล็ก 4.2 โรงเรียนขนาดกลาง 4.3 โรงเรียนขนาดใหญ่/ขนาดใหญ่พิเศษ			

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อว่าสอดคล้องกันกับนิยามศัพท์เฉพาะที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ

ข้อที่	ข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ		
		+1	0	-1
ด้านที่ 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์				
1	ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย			
2	ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารถึงกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน			
3	ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมคติ ความเชื่อ ค่านิยม และปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมที่กำหนดไว้			
4	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นต่อผู้ร่วมงานในการเอาชนะอุปสรรคและปัญหาต่างๆ			
5	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม			
6	ผู้บริหารโรงเรียนอธิบายและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของการกระทำภารกิจร่วมกันและสร้างความภาคภูมิใจแก่ผู้ร่วมงาน			
7	ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเลื่อมใสศรัทธา			
8	ผู้บริหารโรงเรียนประพฤติตนดีจนทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเคารพนับถืออย่างจริงจัง			
9	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค และให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงานทุกคน			
10	ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมออกมาให้บุคคลอื่นเห็นว่าตนเองมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี			

ข้อเสนอแนะ

.....

ข้อที่	ข้อความ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ		
		+1	0	-1
ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ				
11	ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถสื่อสารถึงเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียน			
12	ผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานเพื่อส่วนรวมโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน			
13	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในเชิงบวกและสื่อถึงความหวังของโรงเรียนที่ต้องการอย่างชัดเจน			
14	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แก่ผู้ร่วมงาน			
15	ผู้บริหารโรงเรียนให้กำลังใจผู้ร่วมงาน กระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงผลประโยชน์ที่เกิดกับโรงเรียน			
16	ผู้บริหารโรงเรียนยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ			
17	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน			
18	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมผู้ร่วมงานสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อความสำเร็จของสถานศึกษาอย่างเต็มตามศักยภาพ			
19	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความหมาย ทำทนาย และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความสุขในการทำงานร่วมกันเป็นทีม			
20	ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพอนาคตของโรงเรียน			
21	ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ผู้ร่วมงานมีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จของโรงเรียน			

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อที่	ข้อความ	ความคิดเห็น		
		ผู้เชี่ยวชาญ	+1	0
ด้านที่ 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา				
22	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน			
23	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข			
24	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรของโรงเรียนมีการคิดวิเคราะห์ แสดงความคิดเห็น และเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ			
25	ผู้บริหารโรงเรียนมีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา การเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ			
26	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ			
27	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา			
28	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ใช้วิจารณญาณในการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบ			
29	ผู้บริหารโรงเรียนไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดใด ๆ แม้ความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้บริหารโรงเรียน			
30	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้มีการใช้ระยะเวลาที่สั้น ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จ			
31	ผู้บริหารโรงเรียนพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจ			

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อที่	ข้อความ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ		
		+1	0	-1
ด้านที่ 4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล				
32	ผู้บริหารโรงเรียนทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ของผู้ร่วมงาน			
33	ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ ความสามารถของแต่ละคน			
34	ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็น รายบุคคล			
35	ผู้บริหารโรงเรียนประพฤติตนเป็นพี่เลี้ยง สอนและให้คำแนะนำ กับผู้ร่วมงาน			
36	ผู้บริหารโรงเรียนสนใจ ดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล อย่างใกล้ชิด			
37	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถช่วยเหลือชี้แนะให้ประสบการณ์ การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุน			
38	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะเป็นบุคคลที่สำคัญ มากกว่าสมาชิกกลุ่ม			
39	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงาน ให้ผู้ร่วมงานตามความเหมาะสม			
40	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาจุดเด่นและแก้ไข จุดด้อยของตนเอง			
41	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการอบรมพัฒนา ความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น			

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร

โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อว่าสอดคล้องกันกับนิยามศัพท์เฉพาะที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ

ข้อที่	ข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ		
		+1	0	-1
ด้านที่ 1 ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง				
1	โรงเรียนจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม			
2	โรงเรียนสำรวจและประเมินความต้องการอัตรากำลังกับภารกิจของโรงเรียน			
3	โรงเรียนมีการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง			
4	โรงเรียนได้จัดทำคู่มือภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา			
5	โรงเรียนได้กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรตามความต้องการของโรงเรียน			
6	โรงเรียนจัดทำโครงสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน			
7	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง			
8	โรงเรียนมีการกำกับ ติดตามข้อมูลของข้าราชการครูที่ขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง			
9	โรงเรียนมีการควบคุมให้การดำเนินงานการบริหารงานบุคคลมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่ กศจ. กำหนด			
10	โรงเรียนมีการติดตามและประเมินผลการใช้การวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง			

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ข้อที่	ข้อความ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ		
		+1	0	-1
ด้านที่ 2 ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง				
11	โรงเรียนดำเนินการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการตามหลักเกณฑ์วิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด			
12	โรงเรียนดำเนินการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการตรงตามสาขาวิชาที่โรงเรียนต้องการ			
13	โรงเรียนจัดทำรายงานการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเป็นระบบ			
14	โรงเรียนจัดทะเบียนประวัติบุคลากรได้ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน			
15	โรงเรียนดำเนินการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามกลุ่มงาน/ฝ่ายงานตรงตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์			
16	โรงเรียนมอบหมายการสอนและภาระงานตามกลุ่มงาน/ฝ่ายงานด้วยความเหมาะสม			
17	โรงเรียนดำเนินการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามกลุ่มงาน/ฝ่ายงานอาศัยหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร			
18	โรงเรียนส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพิจารณาสรรหา คัดเลือก และย้ายบุคลากร			
19	โรงเรียนดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา คัดเลือกบุคลากรอย่างโปร่งใส			
20	โรงเรียนดำเนินการแต่งตั้งผู้รักษาราชการแทน รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนตามความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและประสบการณ์			

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อที่	ข้อความ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ		
		+1	0	-1
ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร				
21	โรงเรียนมีการสำรวจความต้องการการพัฒนาตนเองของบุคลากร			
22	โรงเรียนมีการวางแผนการส่งเสริมการศึกษา อบรม การศึกษาดูงานหรือการปฏิบัติงานวิจัยของบุคลากร			
23	โรงเรียนมีการวางแผนเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การเลื่อนวิทยฐานะทางวิชาการของบุคลากร			
24	โรงเรียนดำเนินงานตามแผนการพัฒนาตนเอง การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และการเลื่อนวิทยฐานะทางวิชาการอย่างเป็นระบบ			
25	โรงเรียนจัดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและโรงเรียน			
26	โรงเรียนได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงานแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา			
27	โรงเรียนมีการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างขวัญและกำลังใจตามความเหมาะสม			
28	โรงเรียนได้สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน			
29	โรงเรียนได้จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการพัฒนางานและการพัฒนาตนเองอย่างเพียงพอ			
30	โรงเรียนมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินการพัฒนาตนเองตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง			

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ข้อที่	ข้อความ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ		
		+1	0	-1
ด้านที่ 4 ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ				
31	โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยและสนับสนุนบุคลากร ที่รักษาวินัย เหมาะสมและเป็นธรรม			
32	โรงเรียนได้มีการดำเนินการโทษทางวินัยกับข้าราชการครูที่กระทำ ความผิดวินัยไม่ร้ายแรงอย่างเป็นธรรม			
33	โรงเรียนกำหนดมาตรการและสามารถดำเนินการป้องกันการกระทำและประพฤติดังวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา			
34	โรงเรียนกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการให้บุคลากร ปฏิบัติตามระเบียบวินัย เสริมสร้างและพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับระเบียบวินัย			
35	โรงเรียนได้ดำเนินการสืบสวน สอบสวนเป็นไปด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใส			
36	โรงเรียนได้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวินัยเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของโรงเรียน			
37	โรงเรียนได้ดำเนินการลงโทษทางวินัยอย่างเหมาะสม เมื่อกระทำผิดทางวินัย			
38	โรงเรียนมีการสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาเจตคติ จิตสำนึกและพฤติกรรมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา			
39	โรงเรียนได้เปิดโอกาสให้บุคลากรชี้แจงเมื่อเกิดข้อพิพาท และสามารถอุทธรณ์คำสั่งทางวินัยของตนเองได้			
40	โรงเรียนได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับร้องทุกข์อย่างเป็นระบบและพร้อมให้ความช่วยเหลือและกำลังใจต่อบุคลากรอย่างเป็นธรรม			

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

ข้อที่	ข้อความ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ		
		+1	0	-1
ด้านที่ 5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
41	โรงเรียนได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานสอดคล้องกับภารกิจที่ครูได้รับมอบหมาย			
42	บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน			
43	โรงเรียนได้มีการชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงหลักเกณฑ์และวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน			
44	โรงเรียนได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสม			
45	โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสม			
46	โรงเรียนมีกระบวนการในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา			
47	โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อปรับปรุงคุณภาพของงาน และการประกอบการพิจารณาความดีความชอบโดยสม่ำเสมอ			
48	โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผล การปฏิบัติงาน			
49	โรงเรียนได้รายงานผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ			
50	บุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจและยอมรับ ในผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน			

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนา
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาการบริหารงานบุคคล
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ชื่อผู้วิจัย ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา

ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่

กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.รัชฎาพร งามยงยุทธ

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

สถานที่ทำงาน.....

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์.....

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา.....จบการสัมภาษณ์เวลา.....

ประเด็นคำถาม

แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา
การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21

1. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านเป็นอย่างสูงยิ่งที่ท่านได้เสียสละเวลา
ให้ความอนุเคราะห์เสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา
การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และประธาน
กรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตร
มหาบัณฑิตและหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.ยศกร สิทธิศักดิ์ไพบุลย์ ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
4. ดร.สุรพล บุญมีทองอยู่ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนหนองแวงวิทยานุกูล
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 22
5. นายยอดชาย พ่อหลอน ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนโพนสวรรค์ราษฎร์พัฒนา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 22

ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และประธาน
กรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตร
มหาบัณฑิตและหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ กรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตร
มหาบัณฑิตและหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.ยศกร สิทธิศักดิ์ไพบูลย์ ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
4. ดร.สุรพล บุญมีทองอยู่ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียน
หนองแวงวิทยานุกูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
5. นายวชิระ ปะทะดี ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนสนธิราษฎร์วิทยา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
6. นายธงชัย คำชนะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนดอนเสี้ยวแดงพิทยาคม
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 22
7. นายยอดชาย พ่อหลอน ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนโพนสวรรค์ราษฎร์พัฒนา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 22

8. นายปราโมทย์ เทพกุล
ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนหนองชนพิทยาคม สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
9. นางพิชานิกา สะเรญรัมย์
ครูชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนอุดมพัฒนศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล
10. นางรุ่งนภา ศรีไชย
ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนค้อวิทยาคม
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 22
หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล

มหาวิทยาลัยราชภัฏจลนบุรี

ภาคผนวก ง
ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 39 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการ บริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ตอนที่ 1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม							
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ตอนที่ 2	แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน							
ด้านที่ 1	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์							
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 2	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ							
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 39 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ตอนที่ 2	แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน (ต่อ)							
ด้านที่ 2	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (ต่อ)							
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 3	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา							
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 4	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล							
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 39 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ตอนที่ 2	แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน (ต่อ)							
ด้านที่ 4	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล							
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ตอนที่ 3	แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21							
ด้านที่ 1	ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง							
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 2	ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง							
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 39 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ตอนที่ 3	แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (ต่อ)							
ด้านที่ 2	ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง (ต่อ)							
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 3	ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร							
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 4	ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ							
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 39 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ตอนที่ 3	แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (ต่อ)							
ด้านที่ 4	ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ							
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 5	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน							
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
46	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
47	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
48	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
49	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
50	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก จ

คำอธิบายจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 40 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นรายด้านของแบบสอบถามทั้งฉบับ
โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ด้าน	ข้อ	ค่าอำนาจ จำแนก รายข้อ
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.91	1	0.53
	2	0.70
	3	0.69
	4	0.75
	5	0.80
	6	0.51
	7	0.67
	8	0.67
	9	0.82
	10	0.77
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.93	11	0.72
	12	0.75
	13	0.74
	14	0.78
	15	0.77
	16	0.60
	17	0.78
	18	0.65
	19	0.67
	20	0.69
	21	0.75

ตาราง 40 (ต่อ)

ด้าน	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก รายข้อ	
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	22	0.74	
	23	0.76	
	24	0.74	
	25	0.71	
	ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .906	26	0.65
	27	0.76	
	28	0.64	
	29	0.69	
	30	0.71	
	31	0.67	
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	32	0.71	
	33	0.73	
	34	0.74	
	ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .916	35	0.66
	36	0.71	
	37	0.55	
	38	0.70	
	39	0.63	
	40	0.75	
	41	0.71	
ค่าอำนาจจำแนกมีค่า อยู่ระหว่าง 0.51-0.82			
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่า 0.98			

ตาราง 41 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นรายด้านของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ด้าน	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
ด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง	1	0.62
	2	0.69
	3	0.70
	4	0.86
	5	0.55
	6	0.69
	7	0.73
	8	0.81
	9	0.74
	10	0.78
ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.92		
	11	0.56
	12	0.51
	13	0.51
	14	0.83
	15	0.81
	16	0.81
	17	0.74
	18	0.68
	19	0.65
20	0.75	
ด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง		
ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.91		

ตาราง 41 (ต่อ)

ด้าน	ข้อ	ค่าอำนาจ จำแนก รายชื่อ	
ด้านการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร	21	0.81	
	22	0.80	
	23	0.78	
	ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.94	24	0.83
		25	0.75
		26	0.78
		27	0.76
		28	0.71
		29	0.78
		30	0.69
ด้านด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ		31	0.83
	32	0.83	
	33	0.79	
	ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.93	34	0.76
		35	0.76
		36	0.69
		37	0.73
		38	0.76
		39	0.71
		40	0.73

ตาราง 41 (ต่อ)

ด้าน	ข้อ	ค่าอำนาจ จำแนก รายข้อ	
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	41	0.77	
	42	0.85	
	43	0.81	
	ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.95	44	0.75
	45	0.79	
	46	0.62	
	47	0.77	
	48	0.78	
	49	0.80	
	50	0.70	
ค่าอำนาจจำแนกมีค่า อยู่ระหว่าง 0.51-0.85			
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล มีค่า 0.98			
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่า 0.99			

ตาราง 42 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นรายด้านของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ด้าน	ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับ		ด้าน	ประสิทธิผล การบริหารงานบุคคล	
	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่า ความเชื่อมั่น		ค่าอำนาจ จำแนก	ค่า ความเชื่อมั่น
ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	0.46-0.78	0.91	ด้านการวางแผน และกำหนด ตำแหน่ง	0.55-0.84	0.92
ด้านการสร้างแรง บันดาลใจ	0.58-0.77	0.93	ด้านการสรรหา คัดเลือกและ บรรจุแต่งตั้ง	0.56-0.84	0.91
ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา	0.60-0.74	0.91	ด้านการพัฒนา และส่งเสริม บุคลากร	0.69-0.81	0.94
ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล	0.57-0.76	0.92	ด้านการ ดำเนินการทาง วินัย และการลงโทษ	0.67-0.84	0.93
			ด้านการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	0.67-0.86	0.95
รวมทั้งฉบับ	0.46-0.78	0.98	รวมทั้งฉบับ	0.46-0.78	0.97

ภาคผนวก จ

ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตัวอย่าง ตาราง 40 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นรายด้านของแบบสอบถาม
ทั้งหมด โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.976	.976	41

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ide1	171.62	520.077	.528	.976
Ide2	171.68	511.855	.702	.976
Ide3	171.62	510.118	.687	.976
Ide4	171.66	512.923	.749	.976
Ide5	171.68	504.059	.800	.975
Ide6	171.68	517.324	.505	.976
Ide7	171.68	512.018	.673	.976

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ide8	171.70	512.378	.669	.976
Ide9	171.76	501.982	.816	.975
Ide10	171.62	509.669	.774	.976
Mot11	171.64	507.623	.717	.976
Mot12	171.54	508.947	.749	.976
Mot13	171.44	513.721	.735	.976
Mot14	171.58	507.106	.784	.976
Mot15	171.46	508.702	.772	.976
Mot16	171.64	517.337	.598	.976
Mot17	171.76	508.553	.780	.976
Mot18	171.58	511.269	.648	.976
Mot19	171.66	510.311	.671	.976
Mot20	171.56	511.313	.686	.976
Mot21	171.44	512.292	.748	.976
Int22	171.52	510.867	.742	.976
Int23	171.64	508.521	.760	.976
Int24	171.54	510.172	.740	.976
Int25	171.62	511.098	.705	.976
Int26	171.84	508.260	.654	.976
Int27	171.50	506.786	.756	.976
Int28	171.58	515.555	.638	.976
Int29	171.64	515.419	.691	.976
Int30	171.70	508.500	.711	.976
Int31	171.64	514.317	.667	.976
Con32	171.60	510.000	.708	.976
Con33	171.66	509.739	.732	.976
Con34	171.54	509.356	.738	.976

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Con35	171.54	513.600	.664	.976
Con36	171.50	512.010	.705	.976
Con37	171.66	518.964	.552	.976
Con38	171.58	510.983	.699	.976
Con39	171.62	515.465	.625	.976
Con40	171.54	508.253	.745	.976
Con41	171.54	509.478	.711	.976

ตัวอย่าง ตาราง 13 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหาร
งานบุคคล และครูผู้สอน โดยรวม

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TotalIde	339	1.90	5.00	4.1555	.62808
TotalMot	339	2.00	5.00	4.2438	.57690
TotalInt	339	1.80	5.00	4.1115	.61033
TotalCon	339	1.60	5.00	4.1646	.59029
TotalLeader	339	1.97	5.00	4.1688	.57308
Valid N (listwise)	339				

ตัวอย่าง ตาราง 24 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหาร
งานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TotalIde	Between Groups	4.583	2	2.291	5.980	.003
	Within Groups	128.755	336	.383		
	Total	133.337	338			
TotalMot	Between Groups	1.881	2	.940	2.857	.059
	Within Groups	110.612	336	.329		
	Total	112.493	338			
TotalInt	Between Groups	4.076	2	2.038	5.621	.004
	Within Groups	121.829	336	.363		
	Total	125.905	338			
TotalCon	Between Groups	4.431	2	2.216	6.568	.002
	Within Groups	113.344	336	.337		
	Total	117.775	338			
TotalLeader	Between Groups	3.587	2	1.793	5.610	.004
	Within Groups	107.419	336	.320		
	Total	111.005	338			

ตัวอย่าง ตาราง 28 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหาร
งานบุคคล และครูผู้สอน ที่มีจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน แตกต่างกัน

Group Statistics

	Province	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TotalIde	Nongkhai	172	4.2064	.63808	.04865
	Buengkan	167	4.1030	.61511	.04760
TotalMot	Nongkhai	172	4.3071	.58638	.04471
	Buengkan	167	4.1786	.56128	.04343
TotalInt	Nongkhai	172	4.1849	.59922	.04569
	Buengkan	167	4.0359	.61421	.04753
TotalCon	Nongkhai	172	4.2099	.62974	.04802
	Buengkan	167	4.1180	.54467	.04215
TotalLeader	Nongkhai	172	4.2271	.58543	.04464
	Buengkan	167	4.1089	.55545	.04298

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TotalIde	Equal variances assumed	.494	.482	1.518	337	.130	.10340	.06810	-.03056	.23736
	Equal variances not assumed			1.519	336.983	.130	.10340	.06806	-.03048	.23729
TotalMot	Equal variances assumed	.033	.857	2.061	337	.040	.12853	.06237	.00584	.25122
	Equal variances not assumed			2.062	336.932	.040	.12853	.06233	.00592	.25114
TotalInt	Equal variances assumed	3.793	.052	2.260	337	.024	.14896	.06590	.01932	.27859
	Equal variances not assumed			2.259	336.010	.025	.14896	.06593	.01927	.27864
TotalCon	Equal variances assumed	2.650	.105	1.436	337	.152	.09192	.06403	-.03402	.21786
	Equal variances not assumed			1.439	332.615	.151	.09192	.06389	-.03376	.21760
TotalLeade	Equal variances assumed	.543	.462	1.906	337	.058	.11820	.06202	-.00379	.24019
	Equal variances not assumed			1.907	336.823	.057	.11820	.06197	-.00369	.24010

ตัวอย่าง ตาราง 38 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหาร
งานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมและรายด้าน

		Correlations										
		Total Leader	Total Ide	Total Mot	Total Int	Total Con	Total Per	Total PaP	Total RsA	Total DpP	Total DaP	Total PeP
TotalLeader	Pearson Correlation	1	.943**	.962**	.964**	.943**	.825**	.815**	.763**	.772**	.755**	.715**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	339	339	339	339	339	339	339	339	339	339	339
TotalIde	Pearson Correlation	.943**	1	.895**	.868**	.826**	.738**	.751**	.699**	.695**	.668**	.612**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	339	339	339	339	339	339	339	339	339	339	339
TotalMot	Pearson Correlation	.962**	.895**	1	.904**	.872**	.766**	.749**	.719**	.717**	.710**	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	339	339	339	339	339	339	339	339	339	339	339
TotalInt	Pearson Correlation	.964**	.868**	.904**	1	.902**	.820**	.797**	.751**	.758**	.752**	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	339	339	339	339	339	339	339	339	339	339	339

Correlations

		Total Leader	Total Ide	Total Mot	Total Int	Total Con	Total Per	Total PaP	Total RsA	Total DpP	Total DaP	Total PeP
TotalDaP	Pearson Correlation	.755**	.668**	.710**	.752**	.750**	.943**	.737**	.813**	.862**	1	.894**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	339	339	339	339	339	339	339	339	339	339	339
TotalPeP	Pearson Correlation	.715**	.612**	.655**	.733**	.728**	.932**	.681**	.781**	.888**	.894**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	339	339	339	339	339	339	339	339	339	339	339

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.258	.186		6.749	.000
	Toteach	.724	.045	.657	16.153	.000
2	(Constant)	.800	.198		4.038	.000
	Toteach	.548	.054	.497	10.159	.000
	Tohead	.268	.049	.265	5.409	.000
3	(Constant)	.797	.197		4.044	.000
	Toteach	.513	.056	.466	9.144	.000
	Tohead	.203	.058	.201	3.503	.001
	Todirec	.100	.047	.120	2.132	.034

a. Dependent Variable: Tosuces

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก ข

ตัวอย่างภาพประกอบเพื่อการวิจัย



ภาพประกอบ 4 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1
(ผศ. ดร.ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์ วันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2563)



ภาพประกอบ 5 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2
(ดร.สุรพล บุญมีทองอยู่, สัมภาษณ์ วันที่ 23 มีนาคม พ.ศ. 2563)

ประวัติย่อของผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ ว่าที่ร้อยตรีหญิงศุภวรรณ รูปงาม
 วัน เดือน ปี เกิด วันที่ 4 กันยายน 2535
 ภูมิลำเนา จังหวัดสกลนคร
 ที่อยู่ปัจจุบัน 632/5 ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร
 ตำแหน่ง ครู
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนเซกา อำเภอเซกา
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2548 ประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนเมืองสกลนคร
 อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร
 พ.ศ. 2551 มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา
 อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร
 พ.ศ. 2554 มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา
 อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร
 พ.ศ. 2559 ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.5 ปี) สาขาวิชาคณิตศาสตร์
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร
 พ.ศ. 2563 ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2560 ครูผู้ช่วย โรงเรียนเซกา อำเภอเซกา จังหวัดบึงกาฬ
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
 พ.ศ. 2562 ครู อันดับ คศ. 1 โรงเรียนเซกา อำเภอเซกา จังหวัดบึงกาฬ
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21