

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการ
บริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา นครปฐม*

THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL
ADMINISTRATORS AFFECTING PERSONNEL MANAGEMENT IN
SCHOOLS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA
OFFICE NAKHON PATHOM

จุฑามาศ ฉิมพาลี¹ และ พระมหาธำรงค์ จิตบุญโธ²

Jutamass Chimpalee¹ and Phramaha Thamrong Thitapuntho²

¹⁻²มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

¹⁻²Mahamakut Buddhist University, Thailand

Corresponding Author's Email: mint.laoshi@gmail.com

วันที่รับบทความ : 16 ตุลาคม 2568; วันที่แก้ไขบทความ 21 ตุลาคม 2568; วันที่ตอบรับบทความ : 23 ตุลาคม 2568

Received 16 October 2025; Revised 21 October 2025; Accepted 23 October 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม (2) ศึกษาระดับ
การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม และ
(3) วิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการ

Citation:



* จุฑามาศ ฉิมพาลี และ พระมหาธำรงค์ จิตบุญโธ. (2568). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อ
การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม.

วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 3(5), 664-681.

Jutamass Chimpalee and Phramaha Thamrong Thitapuntho. (2025). The Transformational Leadership Of
School Administrators Affecting Personnel Management In Schools Under The Secondary Educational
Service Area Office Nakhon Pathom. Modern Academic Development And Promotion Journal,

3(5), 664-681.;

DOI: <https://doi.org/10.>

<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/MADPIADP/>

บริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดเดียวกัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานบุคคล และครูผู้สอน รวมทั้งสิ้น 320 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) รวมทั้งใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ตามลำดับ 2. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” เช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ด้านการให้คำปรึกษาและการแก้ไขปัญหางานบุคคล ด้านการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ และด้านการจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา สามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารงานบุคคลได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าร้อยละของการอธิบายความแปรปรวนเท่ากับ 93.8 ($R^2 = 0.938$) สมการถดถอยเชิงพหุคูณที่ได้จากการวิจัยมีดังนี้ ในรูปคะแนนดิบ: $Y = 0.018 + 0.397(X_1) + 0.338(X_2) + 0.136(X_4) + 0.121(X_3)$ ในรูปคะแนนมาตรฐาน: $Z = 0.448(X_1) + 0.381(X_2) + 0.176(X_4) + 0.150(X_3)$

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา, การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

Abstract

The objectives of this research were (1) to study the level of transformational leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom (2) to examine the level of human resource management in schools under the same jurisdiction and (3) to

analyze the influence of transformational leadership of school administrators on human resource management in these schools. The sample group consisted of 320 educational personnel, including school directors, heads of human resource departments, and teachers. Data were analyzed using a statistical software package. Descriptive statistics used in the analysis included frequency, percentage, mean ($\bar{X}$), and standard deviation (S.D.), while inferential statistics included Stepwise Multiple Regression Analysis.

The research findings revealed that 1. The overall level of transformational leadership of school administrators was rated as high. When considering each aspect, the highest mean score was found in idealized influence, followed by inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration, respectively 2. The overall level of human resource management in schools was also high. The mean scores, arranged from highest to lowest, were as follows: teacher and staff development, morale and motivation enhancement, counseling and problem-solving, recruitment of qualified personnel, and personnel placement according to responsibility 3. Four dimensions of transformational leadership—idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration, and intellectual stimulation—jointly predicted human resource management at a statistically significant level of .05. The predictive power accounted for 93.8% of the variance ($R^2 = 0.938$) The predictive regression equations derived from the analysis were as follows: Raw score equation: $Y = 0.018 + 0.397(X_1) + 0.338(X_2) + 0.136(X_4) + 0.121(X_3)$ Standard score equation: $Z = 0.448(X_1) + 0.381(X_2) + 0.176(X_4) + 0.150(X_3)$

Keywords: Transformational Leadership of School Administrators, Personnel Administration in Schools, Secondary Educational Service Area Office of Nakhon Pathom

บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีความซับซ้อนสูง ซึ่งมีผลต่อทุกภาคส่วนของสังคม โดยเฉพาะภาคการศึกษา ทั้งในด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ไม่เพียงแต่เปลี่ยนแปลงลักษณะของงานและตลาดแรงงานเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อรูปแบบการจัดการศึกษา กระบวนการเรียนการสอน และรูปแบบการบริหารจัดการของสถานศึกษา (Fullan, 2007; Burns, 1978) ประเทศไทยตระหนักถึงความสำคัญของการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงได้กำหนด แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ซึ่งเน้นการพัฒนาประเทศใน 6 ด้านหลัก ได้แก่ การพัฒนาเศรษฐกิจ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิต การพัฒนาสิ่งแวดล้อม การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี และการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในด้านการศึกษา เป็นหัวใจสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน อีกทั้งผู้นำเป็นผู้ทำให้ผู้ตามทำสิ่งที่เกิดประโยชน์แก่องค์กร นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและบรรลุตามนโยบายหรือแผนงานที่วางไว้ โดยใช้ความสามารถที่มีอยู่ภายในตัวผู้นำชักพาผู้ตามให้ทำสิ่งเหล่านั้น ในที่นี้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำมากมาย ดังนี้

สุนทร โคตรบรรเทา (2560) ได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ชักนำ และนำพาผู้อื่นให้ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยการกำหนดนโยบายที่ใหญ่และสำคัญขององค์กร

Bass (1985: 14) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการ สำนึกใน ความสำคัญ คุณค่า จุดมุ่งหมาย และวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของ ทีมหรือองค์กร นโยบาย มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน และยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น

Bennis and Nanus (1985: 217) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะปรับรูปและยกระดับแรงจูงใจและเป้าประสงค์ของผู้ตาม ให้บรรลุผล สำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

Griffin (1996: 524) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของ ผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติโดยการถ่ายทอดความรู้สึกต่อพันธกิจ การกระตุ้น ประสบการณ์เรียนรู้การตัดสินใจให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

Leithwood and Jantzi (1996: 510) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นบุคลากรให้น้องค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมายของกลุ่มและการร่วมมือของกลุ่ม โดยมีการแสดงออกใน 7 ด้าน คือ การระบุนิสัยทัศนคติการถือถุ การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การสนับสนุนเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และการคาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) (2545) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม

พระเล็ง ปกสโร (วงษ์พันธุ์เสือ) (2554) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคล นับตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การบริหารงานบุคคล การวางแผนกำลังคน การสรรหาและเลือกสรร การจรรงรักษาบุคลากร การพัฒนาให้บุคลากรก้าวหน้าทันสมัยอยู่เสมอ การควบคุม การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้พ้นจากงานโดยวิธีการต่าง ๆ ตั้งแต่โอน ย้าย ให้ออก ไล่ออก ปลดออก และเกษียณอายุ เป็นต้น เพื่อให้ได้คนที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคงอยู่กับองค์กรยาวนานเท่านั้น

พิมพ์พัทธรา สินธุรัตน์ (2556) สรุปว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการที่มุ่งส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนโดยดำเนินการ ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่ง การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง การสร้างเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การมีวินัยและการรักษาวินัย และการลาออกจาก ราชการ

กล่าวโดยรวมทฤษฎีและแนวคิดลักษณะผู้นำและภาวะผู้นำ คือ หลักหรือแนวทางแนวคิดนำการนำไปปรับใช้ตามสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ ตามเป้าประสงค์ การใช้หลักแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็ขึ้นอยู่กับสภาพบริบท ของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งประสิทธิผลจะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่เกิดขึ้น ตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ ทำให้ทราบถึงข้อดีข้อเสียการปฏิบัติงานต่าง ๆ ว่าเป็นไปตาม เป้าประสงค์อย่างไร มีประสิทธิผลมากเพียงใด ดังนั้นประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นตัวบ่งชี้ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการอย่างแท้จริง หลักการแนวคิดทฤษฎีและผลงาน การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีและ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ทั้งของนักการศึกษาไทยและต่างประเทศที่กล่าวมาแล้ว มีความ สอดคล้องกับงานวิจัยในประเทศไทย สะท้อนให้เห็นถึง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือภาวะผู้นำอันเป็นปัจจัยสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน ส่งผลไปถึงการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ การเกิดยอมรับในผู้บริหารมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน จากการศึกษาแนวคิด Bass & Avolio (1994) ได้นิยามถึงองค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องอาศัยภาวะผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิด พฤติกรรม และวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถวางแผนอัตรากำลัง พัฒนาศักยภาพ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และสร้างแรงจูงใจรวมถึงบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม เพื่อให้เห็นแนวโน้มรูปแบบ หรือปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนางานบุคคล รวมถึงศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะ ซึ่งจะสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบาย วางแผนพัฒนาระบบงานบุคคล และปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับโครงสร้างองค์กร แบ่งภาระงานใหม่จัดระบบงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ครูได้กลับไปปฏิบัติงานตามบทบาทหลักคือการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน หากผู้บริหารสามารถมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลง และกล้าปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานบุคคลให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ก็จะสามารถลดปัญหาที่เกิดขึ้นได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม
2. เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม

สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 1 ด้านส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซิลวานา และ ทราจโก (Silvana and Trajko, 2018) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศ มาซิโดเนีย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสมการถดถอยพหุคูณ ผลวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อ ความสำเร็จขององค์กร การปรับปรุงคุณภาพของบุคลากร พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรโดยเฉพาะตัวแปรที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งการกระตุ้น ให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรและความสำเร็จขององค์กร Lyane Pennell (2023) ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการศึกษาแนวทางที่ครอบคลุมเพื่อความสำเร็จทางการศึกษา” อภิปรายแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการนำไปประยุกต์ใช้ในภาคการศึกษา บทความนี้เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ เช่น ภาวะผู้นำตามลักษณะนิสัย ภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นใหม่ ทฤษฎีภาวะถูกฉ้อโกงและภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำที่ซับซ้อน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบกระจาย ผู้เขียนให้เหตุผลว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวทางที่ครอบคลุมและปรับตัวได้มากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการศึกษา

จากการทบทวนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของ โรงเรียนของชาวต่างประเทศพบว่า ความเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่โดยรวมอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลนั้นมีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งนั่นได้ สะท้อนถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำที่ผู้บริหาร สถานศึกษาและมีส่วนเกี่ยวข้องกับอันส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งการแสดงออกถึง การบริหารงานด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางต่างประเทศ มักมีแนวโน้มที่เกี่ยวข้อง กับผู้ได้บังคับบัญชา เช่น ความสัมพันธ์การทำงานเป็นทีม และความพึงพอใจ

กล่าวโดยรวมทฤษฎีและแนวคิดลักษณะผู้นำและภาวะผู้นำ คือ หลักหรือแนวทางแนวคิดการนำไปปรับใช้ตามสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ ตามเป้าประสงค์ การใช้หลักแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็ขึ้นอยู่กับสภาพบริบท ของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งประสิทธิผลจะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่เกิดขึ้น ตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ ทำให้ทราบถึงข้อดีข้อเสียการปฏิบัติงานต่าง ๆ ว่าเป็นไปตาม เป้าประสงค์อย่างไร มีประสิทธิผลมากเพียงใด ดังนั้นประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นตัวบ่งชี้ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการอย่างแท้จริง หลักการแนวคิดทฤษฎีและผลงาน

การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีและประสิทธิผลของโรงเรียน ทั้งของนักการศึกษาไทยและต่างประเทศที่กล่าวมาแล้ว มีความสอดคล้องกับงานวิจัยในประเทศไทย สะท้อนให้เห็นถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือภาวะผู้นำอันเป็นปัจจัยสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน ส่งผลไปถึงการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ การเกิดยอมรับ ในผู้บริหารมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน จากการศึกษาแนวคิด Bass & Avolio (1994) ได้นิยามถึงองค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังต่อไปนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

สรุปเป็นกรอบแนวทางในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างานบุคคล และครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม รวมทั้งสิ้น 1,884 คน (ข้อมูลจากปี 2567)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่าง 320 คน จากประชากรทั้งหมด โดยใช้วิธีเปิดตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan ในการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง และใช้การเทียบบัญญัติไตรยางค์ตามขนาดของโรงเรียนในพื้นที่

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือแบบสอบถาม 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และตำแหน่ง โดยใช้คำถามแบบเลือกตอบ (Check List) ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ Bass และ Avolio (1990) ครอบคลุม 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงแต่ละบุคคล ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ได้แก่ การสรรหาบุคลากร การจัดบุคลากรให้เหมาะสม การพัฒนาและเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการทำงาน ตอนที่ 2 และ 3 ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert Scale) ตั้งแต่ระดับ “มากที่สุด” (5 คะแนน) ถึง “น้อยที่สุด” (1 คะแนน)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยมีขั้นตอนดังนี้ ทำหนังสือขออนุญาตจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อส่งถึงโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม (ทั้งหมด 29 โรงเรียน) จัดทำแบบสอบถามจำนวน 320 ฉบับ และนำส่งด้วยตนเองให้กับกลุ่มตัวอย่าง ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับคืน เพื่อให้มั่นใจว่าเรียบร้อยและครบถ้วน ก่อนนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) รวมทั้งใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 2) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้างานบุคคล และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 320 คน การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency: f) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean: $\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) เพื่อดูตัวแปรที่มีนัยสำคัญและนำค่าสถิติที่ได้ไปสร้างสมการพยากรณ์ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และข้อคำถามของการวิจัย โดยผู้วิจัยใช้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม เป็นหน่วยวิเคราะห์ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามถึงผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 29 คน หัวหน้างานบุคคล จำนวน 29 คน และครูผู้สอน จำนวน 262 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 320 คน และได้กลับคืนมา 320 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 4 ตอน

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ			
1.1 ชาย		98	30.62
1.2 หญิง		222	69.38
	รวม	320	100.00
2. อายุ			
2.1 ต่ำกว่า 30 ปี		44	13.75
2.2 31-40 ปี		76	23.75
2.3 41-50 ปี		139	43.44

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
2.4	51 ปีขึ้นไป	61	19.06
	รวม	320	100.00
3.	ประสบการณ์การทำงาน		
3.1	ไม่เกิน 10 ปี	113	35.31
3.2	11-20 ปี	133	41.56
3.3	21-30 ปี	71	22.19
3.4	31 ปีขึ้นไป	3	0.94
	รวม	320	100.00
4.	ระดับการศึกษา		
3.1	ปริญญาตรี	211	65.94
3.2	ปริญญาโท	100	31.25
3.3	ปริญญาเอก	9	2.81
	รวม	320	100.00
5.	ตำแหน่งหน้าที่		
5.1	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	29	9.06
5.2	หัวหน้างานบุคคล	29	9.06
5.3	ครูผู้สอน	262	81.88
	รวม	320	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่า ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 320 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 69.38 และเพศชาย จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 30.62 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาตามอายุส่วนใหญ่อายุ 41-50 ปี จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 43.44 รองลงมาอายุ 31-40 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 23.75 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 19.06 และอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 13.75 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์การทำงาน ส่วนใหญ่ 11-20 ปี จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 41.56 รองลงมา ไม่เกิน 10 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 35.31 21-30 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 22.19 และ 31 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน

คิดเป็น ร้อยละ 0.94 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษา ส่วนใหญ่ปริญญาตรี จำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 65.94 รองลงมาปริญญาโท จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 31.25 และปริญญาเอก จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.81 ตามลำดับเมื่อพิจารณาตามตำแหน่งหน้าที่ ส่วนใหญ่ครูผู้สอน จำนวน 262 คน คิดเป็นร้อยละ 81.88 รองลงมาผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 และหัวหน้างานบุคคล จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 9.06 ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน (Y_{tot}) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา (Y_5)

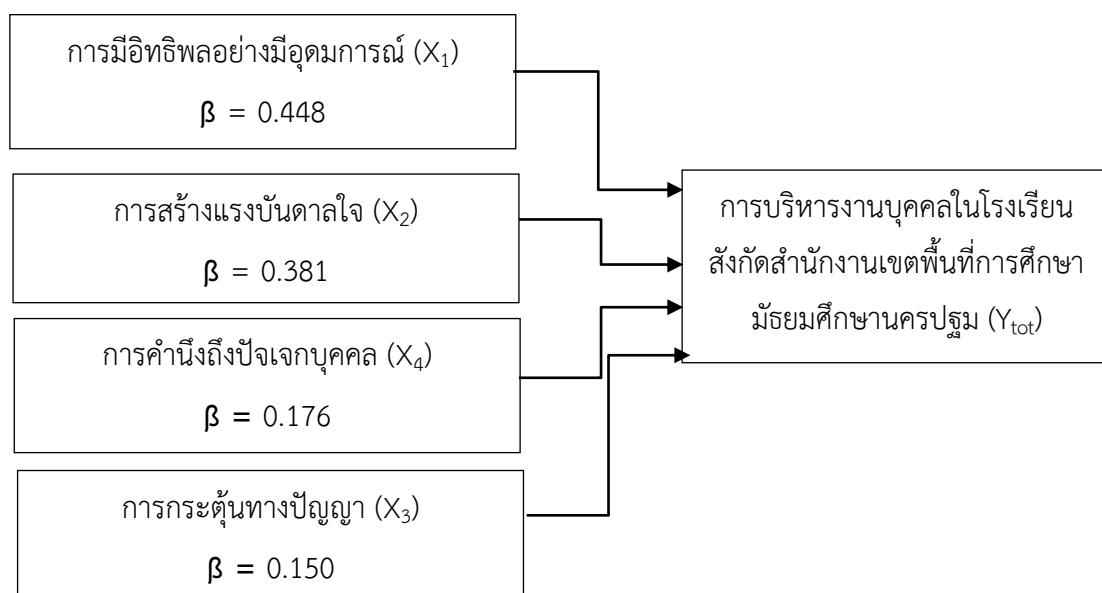
(n=320)

ข้อ	การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา (Y_5)	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นของ ในการปฏิบัติงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.56	0.53	มากที่สุด
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำคู่มือต่าง ๆ ในการ ปฏิบัติงานให้แก่ครู และบุคลากรในสถานศึกษา	4.56	0.58	มากที่สุด
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาสามารถปรึกษาได้ตลอดเวลา	4.52	0.57	มากที่สุด
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำวิธีการแก้ปัญหาของ บุคลากรได้เป็นอย่างดี	4.49	0.56	มาก
5.	ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลแนวทางการ แก้ไขปัญหาการทำงานของสถานศึกษา	4.18	0.66	มาก
รวม		4.46	0.23	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน (Y_{tot}) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา (Y_5) โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยข้อ

ที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นของการปฏิบัติงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.53) และ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำคู่มือต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.58) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปรึกษาได้ตลอดเวลา ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.57) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลแนวทางการแก้ไขปัญหาการทำงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.66)

สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม



ภาพที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

อภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม อยู่ในระดับ “มาก” ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำพาองค์กรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกยุคใหม่ โดยสามารถปรับวิถีคิด วิถีทำงาน และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดพลังร่วมในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

1. การวิเคราะห์เชิงลึก ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้บริหารแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ความเสียสละ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในสถานศึกษา จนเกิดความศรัทธาและยอมรับในความเป็นผู้นำ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ชัดเจน มีอุดมการณ์เพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ทำให้เกิดแรงศรัทธาและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสะท้อนถึงลักษณะ “ผู้นำเชิงบารมี” ตามแนวคิดของ Burns (1978) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ัญญามาศ แดงสีดา (2565) ที่พบว่า ผู้บริหารที่มีอิทธิพลเชิงบารมีสูง จะสามารถโน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจในเชิงบวกแก่ผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีพลัง จูงใจให้บุคลากรมองเห็นคุณค่าในงานที่ทำ และเกิดความภาคภูมิใจร่วมกันในความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารที่แสดงความศรัทธาและความเชื่อมั่นในการกิจของโรงเรียน จะสามารถกระตุ้นแรงบันดาลใจให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมและพร้อมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass & Avolio (1994) และงานวิจัยของ เนตรนภา เจตน์จำนงค์ (2564) ที่ยืนยันว่าการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้บริหารมีแนวทางการบริหารที่เปิดกว้างทางความคิด ส่งเสริมให้บุคลากรใช้เหตุผลและความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งสนับสนุนให้ครูมีโอกาสดลองนวัตกรรมหรือแนวทางการเรียนรู้ใหม่ ๆ ภายในสถานศึกษา สิ่งนี้ทำให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass & Riggio (2006) ที่ชี้ว่า “ผู้นำที่กระตุ้นทางปัญญา” จะทำให้ผู้ตามมองปัญหาอย่างสร้างสรรค์และเรียนรู้จากกระบวนการแก้ไขปัญหามากขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พระล้ง ชวโณ (ทัมมะสอน) (2564) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ของครูจะทำ

ให้การบริหารมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเอาใจใส่บุคลากรในระดับรายบุคคล ให้ความสำคัญกับศักยภาพ ความแตกต่าง และความต้องการของแต่ละคน ทั้งในด้านการพัฒนาอาชีพและชีวิตส่วนตัว ผู้บริหารมีความสามารถในการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความถนัดของบุคลากร พร้อมให้คำปรึกษาและเสริมแรงทางบวกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Burns (1978) ที่มองว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องส่งเสริม “การเติบโตทางวิชาชีพและจิตใจ” ของผู้ตาม อีกทั้งยังตรงกับผลการวิจัยของ ัญญามาศ แดงสีดา (2565) ที่ยืนยันว่าการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร สรุปเชิงภาพรวม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีความโดดเด่นในทุกองค์ประกอบ โดยเฉพาะด้านการสร้างแรงบันดาลใจและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความร่วมมือในองค์กรอย่างเข้มแข็ง ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจภายในสูงขึ้น มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร และส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อยู่ในระดับ “มาก” ซึ่งสะท้อนถึงระบบบริหารที่มีความชัดเจน โปร่งใส และให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง การวิเคราะห์เชิงลึก การวางแผนอัตรากำลัง และการสรรหา (Manpower Planning & Recruitment) โรงเรียนมีระบบการวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจและเป้าหมายทางการศึกษา โดยคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงตามภารกิจของโรงเรียน ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานโดยรวม การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร (Training and Development) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านวิชาชีพ เทคโนโลยี และจิตวิทยาการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ัญฐนิช ศรีลาคำ (2558) ที่ระบุว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 การสร้างแรงจูงใจและการจูงใจรักษาบุคลากร (Motivation & Retention) โรงเรียนมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากร เช่น การยกย่องชมเชย การจัดสวัสดิการ การให้รางวัลตามผลงาน และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อนิวัช แก้วจำนง (2552) ที่มองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็น “หัวใจขององค์กร” ที่ต้องได้รับการดูแลทั้งด้านจิตใจและคุณภาพชีวิต การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance

Appraisal) การประเมินผลมีความโปร่งใส เป็นธรรม และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ ส่งผลให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในระบบบริหารงานบุคคล และมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่อง

การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพเกิดจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นศักยภาพของบุคลากรและสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนพัฒนางานของตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม การผสมผสานแนวคิดด้าน “ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง” กับ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงพัฒนา” ทำให้โรงเรียนมีความเข้มแข็งทางองค์กร มีบุคลากรที่มีความสุขในการทำงาน และส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาโดยรวมของสถานศึกษา

สรุป/ข้อเสนอแนะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ และต่ำสุดคือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหาร คิดอย่างเป็นระบบ มุ่งมั่นทุ่มเท และเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานตามเป้าหมาย การกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และริเริ่มสิ่งใหม่ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียม ยุติธรรม รับฟังเหตุผล และสร้างความมั่นคงทางจิตใจ

2. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การพัฒนาครูและบุคลากร รองลงมาคือ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ต่ำสุดคือ การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ การสรรหาบุคลากร โรงเรียนวางแผนการจัดการความรู้ ชัดเจนและค้นหาทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดบุคลากร ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ชัดเจน วิเคราะห์งานเพื่อสรรหาผู้เหมาะสม การพัฒนา ผู้บริหารจัดทำแผนพัฒนาและกิจกรรมอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานให้ตรงความต้องการ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้บริหารยกย่องเชิดชูเกียรติ ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจูงใจด้วยวิธีสร้างสรรค์ การให้คำปรึกษา ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ปรึกษา รับฟังความคิดเห็น จัดทำคู่มือ และติดตามการแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง

3. ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อการบริหารงานบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรสำคัญ

ตามลำดับ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา ทั้งสี่ตัวแปรสามารถอธิบายความแปรปรวนของการบริหารงานบุคคลได้ ร้อยละ 93.8 (Adjusted R² = 0.938) สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานคือ $Z' = 0.448(X1) + 0.381(X2) + 0.176(X4) + 0.150(X3)$

ข้อเสนอแนะ 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในเขตมัธยมศึกษา นครปฐม ด้านที่ได้คะแนนต่ำสุดคือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียม รับฟังความคิดเห็น และสร้างความมั่นใจด้วยความจริงใจและเป็นธรรม 2. การบริหารงานบุคคล ด้านที่ได้คะแนนต่ำสุดคือ การจัดบุคลากรให้เหมาะกับหน้าที่ ผู้บริหารควรวิเคราะห์งานให้ละเอียด จัดบุคลากรตามความถนัด ชี้แจงนโยบายอย่างชัดเจน มีการปฐมนิเทศและอบรมอย่างเหมาะสม 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านต่าง ๆ เช่น การมีอุดมการณ์ แรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา สามารถช่วยพยากรณ์คุณภาพการบริหารงานบุคคลได้ จึงควรนำมาใช้วางแผนนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการบริหารให้มีประสิทธิภาพ **ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป** ผู้วิจัยขอเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้ 1. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 2. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 3. ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา อนันตศรี. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเขาสมิง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. ใน *งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกศสุตา วรรณสินธ์, (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. ใน *วิทยานิพนธ์ปริญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการศึกษา*. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ณัฐนิช ศรีลาคำ, (2558). การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 1. ใน *วิทยานิพนธ์ ค.ม.* มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

- เนตรนภา เจตน์จำนง. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. ใน *วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. มหาวิทยาลัยสยาม*
- พระแสง ปภัสโร (วงศ์พันธุ์เสือ). (2554). การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. ใน *วิทยานิพนธ์ พธ.ม. มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย*.
- พิมพ์พร วงศ์อนุสิทธิ์, (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครพนม. ใน *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*.
- สมุทรา ชำนาญ, (2556). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี และปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ระยอง: พี เอส การพิมพ์.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Griffin, Ricky W. (1996). *Management*. 5^{ed}. Boston: Houghton. Leithwood and Jantzi.