

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 2

Transformation Leadership Affecting to the Personnel Management of School
Administrators under Chachoengsao Primary Educational Service Area 2

เมทินี สุ่มมาตย์

หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก

E-mail: 67120039@krirk.ac.th

ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ

หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก

E-mail: Piyanart.2555@gmail.com

Metinee Summat

Master of Education in Educational Administration, Faculty of Liberal Arts, Krirk University

E-mail: 67120039@krirk.ac.th

Piyanart Boonmepipit

Master of Education in Educational Administration, Faculty of Liberal Arts, Krirk University

E-mail: Piyanart.2555@gmail.com

รับเข้า : 20 กุมภาพันธ์ 2569 แก้ไข : 9 เมษายน 2569 ตอบรับ : 18 เมษายน 2569

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาการบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา 3) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 กลุ่มตัวอย่างเป็นครู จำนวน 310 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.80-1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Cronbach's alpha) เท่ากับ 0.938 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ($M=4.24$, $SD=0.89$) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทีมงาน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญาการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการ

มีวิสัยทัศน์ ส่วนการบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ($M=4.34$, $SD=0.85$) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคลากร การดำรงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการบริหารบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรที่เข้าสมการคือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทีมงาน และการสร้างแรงบันดาลใจ โดยมีประสิทธิภาพการทำนายร้อยละ 89.00 สะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทีมงาน และการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสำคัญต่อการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารบุคคลและคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารบุคคล ฉะเชิงเทรา

Abstract

The purposes of this research were to 1) examine the level of transformational leadership of school administrators, 2) examine the level of personnel management of school administrators, and 3) investigate the transformational leadership factors affecting personnel management among school administrators under the Chachoengsao Primary Educational Service Area Office 2. The sample consisted of 310 teachers. The research instrument was a questionnaire whose content validity was verified by experts, yielding IOC values ranging from 0.80 to 1.00, and whose reliability, as measured by Cronbach's alpha coefficient, was 0.938. Data were analyzed using mean, standard deviation, Pearson's product-moment correlation coefficient, and stepwise multiple regression analysis.

The results showed that the overall transformational leadership of school administrators was at a high level ($M = 4.24$, $SD = 0.89$). Ranked from highest to lowest mean, the dimensions were inspirational motivation, building good relationships with the team, idealized influence, intellectual stimulation, individualized consideration, and vision. Likewise, the overall personnel management of school administrators was at a high level ($M = 4.34$, $SD = 0.85$). Ranked from highest to lowest mean, the dimensions were personnel development, manpower planning, personnel recruitment, personnel retention, and performance evaluation. In addition, transformational leadership significantly affected personnel management at the 0.01 level. The variables retained in the equation were building good relationships with the team, which showed the strongest influence, followed by inspirational motivation, with a predictive efficiency of

89.00%. The findings suggest that strengthening transformational leadership, particularly in terms of building good relationships with the team and inspirational motivation, is essential for enhancing personnel management efficiency and improving educational quality at both the school and service area levels.

Keywords: Transformational Leadership, Personnel Administration, Chachoengsao.

บทนำ

การศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคนและยกระดับคุณภาพของสังคม โดยเฉพาะในบริบทที่สังคมโลกเผชิญการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561) ระบบการศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับบริบทใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2564) สถานศึกษานับเป็นหน่วยปฏิบัติการสำคัญของระบบการศึกษา ขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการภายในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนและประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยตรง (Burns, 1978; Yukl, 2013) การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาครอบคลุมภารกิจสำคัญหลายด้าน ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาครูและบุคลากร การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การจรรีกรักษาบุคลากร ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินงานดังกล่าวจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดทิศทาง สร้างแรงจูงใจ และบริหารบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ (กุลชลี จงเจริญ, 2561; สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ, 2561) ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความเชื่อมโยงกับคุณภาพการบริหารงานบุคคลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้เกิดการคิดอย่างสร้างสรรค์ และการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นคุณลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 2 ยังคงเผชิญข้อจำกัดสำคัญหลายประการ ทั้งความไม่ต่อเนื่องของนโยบาย การขาดแคลนครูบางสาขา การโยกย้ายบุคลากรบ่อยครั้ง งบประมาณล่าช้าและไม่เพียงพอ ตลอดจนความแตกต่างของบริบทระหว่างสถานศึกษาในสังกัด (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 2, 2567) ปัญหาดังกล่าวส่งผลให้การบริหารงานบุคคลมีความซับซ้อนและต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูง ในจัดสรรทรัพยากร สร้างความเชื่อมั่น และรักษาเสถียรภาพของบุคลากรภายในโรงเรียน หากผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง ย่อมส่งผลให้การวางแผนกำลังคน การพัฒนาครู การสร้างขวัญกำลังใจ และการธำรงรักษาบุคลากรขาดประสิทธิภาพ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาในระดับเขตพื้นที่โดยรวม

ด้วยเหตุนี้ การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อการบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จึงมีความสำคัญ เพื่อให้ได้ข้อค้นพบเชิงประจักษ์เกี่ยวกับมิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคล และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีสมรรถนะเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพครู บุคลากร และคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2
2. เพื่อศึกษาระดับการบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2

แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นความสามารถของผู้บริหารในการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยนักการศึกษาให้ความหมายไว้ ดังนี้

อิสรา อิมลาก (2562) ได้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงวิธีการจัดการหรือการทำงานที่เป็นการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้มากขึ้นกว่าที่คาดหวังไว้ ส่งผลให้การปฏิบัติงานสูงขึ้น พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่ดีขึ้น โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามรู้สึกวางใจ ตระหนักรู้ในการกิจ มีวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และได้รับแรงจูงใจให้มองเป้าหมายไกลเกินกว่าผลประโยชน์ส่วนตน นำไปสู่การบรรลุประสิทธิภาพขององค์กร

Bass (1985) อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นรูปแบบการนำที่สามารถยกระดับแรงจูงใจ ความมุ่งมั่น และศักยภาพของผู้ตามให้สูงกว่าที่คาดหวังไว้ โดยผู้นำจะเปลี่ยนแปลงค่านิยมและทัศนคติของผู้ตามให้มุ่งเน้นเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีพลังและสร้างสรรค์ ส่งผลให้การปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย รวมทั้งมีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม มองงานในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามไปสู่ระดับที่ดีขึ้นและมีคุณภาพมากขึ้น

การบริหารบุคคล นักวิชาการศึกษาได้ให้นิยามไว้ ดังต่อไปนี้

เพ่ง บัวหอม (2558) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการจัดการเกี่ยวกับคนในองค์กร เน้นว่า บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต้องได้รับการพัฒนา ดูแล และใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ พร้อมกับทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและพัฒนาศักยภาพได้สูงสุด โดยบุคคลต้องได้รับการลงทุนและพัฒนา เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

พรชัย เจดามาน และคณะ (2560) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการจัดการเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนกำลังคน สรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง พัฒนา รักษา ประเมินผล ให้รางวัลเพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ จุดเน้นคือ “คน” เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และเป็นทุนมนุษย์ที่ต้องได้รับการดูแลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การบริหารงานบุคคลจึงเป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมจิตต์ บุญละออ ญัฐวรรณ พุ่มติยี่ และ พิษญาภา ยืนยาว (2564) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 5 ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ ระดับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย ความรับผิดชอบทางการบริหาร ค่านิยมประชาธิปไตย การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และ ประชาธิปไตย ตามลำดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (X_1) และการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลัก ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา (Y_{tot}) โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 84.60 อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.01 สมการวิเคราะห์การถดถอยคือ $\hat{Y}_{tot} = 0.60 + 0.33 (X_4) + 0.28 (X_1) + 0.26 (X_3)$

จิตติพัฒน์ หิรัญนิธิธำรง สมชัย พุทธา และหมิงซุน เชีย (2567) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ด้านการมีส่วนร่วม ด้านสั่งการ ด้านขยายความคิด และด้านมอบหมายงาน ส่งผลต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถทำนายการบริหารงาน

บุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาประสิทธิภาพการทำงานได้ร้อยละ 52.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน $\hat{Z}_y = 0.387 (Z_1) + 0.370 (Z_4) + 0.248 (Z_2) + 0.116 (Z_3)$

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล และมีอิทธิพลในด้านคุณธรรมจริยธรรม เพื่อผลักดันองค์กรให้สามารถปรับตัวและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสาร ถ่ายทอดความเชื่อมั่นและศรัทธาที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิด อารมณ์ และความพร้อมในการทำงานอย่างมุ่งมั่น สนับสนุนให้ครุมีความคิดสร้างสรรค์ สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นที่จะลงมือทำอย่างตั้งใจ เต็มความสามารถ และบรรลุเป้าหมาย บรรลุเป้าหมายให้ผู้ตามมีประสบการณ์ที่ดี เกิดการพัฒนาตนเอง

การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกให้เห็นว่าให้การส่งเสริมผู้ตามให้มีความคิดสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ และหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่แตกต่าง ท้าทายความคิดเดิม ๆ สนับสนุนให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ กล้าตั้งสมมติฐาน เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ สนับสนุนนวัตกรรม สร้างแนวคิดริเริ่มให้ผู้ตามเพื่อการพัฒนาตนเอง และร่วมมือกันในการนำพาสถานศึกษาให้ก้าวไปข้างหน้า

การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถในการมองอนาคตของสถานศึกษา โดยกำหนดทิศทางการดำเนินงานเพื่อนำสถานศึกษาสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามการกล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าปฏิบัติตามภาพฝัน และสร้างแนวปฏิบัติที่ดีและชัดเจน ให้ความร่วมมือกับผู้ตามทุกคน ในการทำงานร่วมกันจนบรรลุความสำเร็จ

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้บริหารแสดงความใส่ใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน มีความสามารถในการสื่อสารกับผู้ตาม ยอมรับความคิดเห็น ให้คำแนะนำกับทุกคนได้เหมาะสม เป็นพี่เลี้ยง หรือที่ปรึกษาที่ดี ส่งเสริมศักยภาพ และพัฒนาผู้ตามให้เติบโตตามความสามารถ ส่งเสริมให้รู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญต่อสถานศึกษาร่วมกันทุกคน

การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทีมงาน หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน เป็นผู้สร้างบรรยากาศให้ทุกคนมีความไว้วางใจ เชื่อใจ เคารพ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน มุ่งให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถประสานงานจนทำให้งานบรรลุความสำเร็จอย่างราบรื่น

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี นำเคารพนับถือ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เชื่อมั่น ศรัทธาในตัวผู้บริหาร มีความยึดมั่นถือมั่นในอุดมการณ์ ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เสียสละ รับผิดชอบ ควบคุมอารมณ์ได้ดี เกลี้ยยวงฉลาด มั่นใจในตนเองและไม่ก้าวร้าว ใช้อำนาจอย่างมีธรรมาภิบาล ผู้ตามยอมรับและยึดถือผู้นำเป็นต้นแบบในการปฏิบัติ

การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพและส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

การวางแผนกำลังคน หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดอัตรากำลังในสถานศึกษา สอดคล้องกับเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนด โดยวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรในแต่ละด้านได้อย่างเหมาะสม ทั้งในด้านจำนวน ความสามารถ คุณสมบัติที่จำเป็นของงาน และมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถของบุคคล จัดสรรทรัพยากรให้บุคคลทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

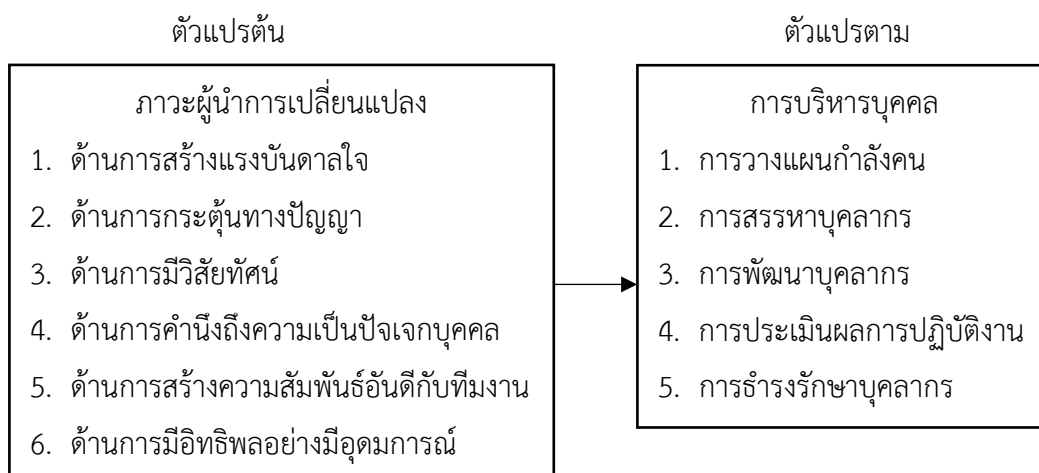
การสรรหาบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารมีกระบวนการสรรหาบุคคลของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยวิเคราะห์กำลังคนเพื่อกำหนดความต้องการ สามารถสื่อสารให้หน่วยงานต้นสังกัด คัดเลือกบุคคลที่ตรงตามความต้องการได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อเข้าสู่การปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารบุคคล ใช้ระบบในการทำงาน ที่มุ่งส่งเสริม ยกระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะของผู้ตามผ่านการ ทำงาน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การฝึกอบรมที่เหมาะสม เพิ่มศักยภาพ ทักษะ ทักษะคนดี ให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้ผู้ตามมีความก้าวหน้าในอาชีพ และเติบโตไปพร้อมกับสถานศึกษา

การธำรงรักษาบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารเพื่อการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับสถานศึกษาอย่างยาวนาน รักและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ส่งเสริมให้ผู้ตามทำงานอย่างเต็มศักยภาพ พัฒนาผู้ตามทั้งกายและใจ บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ดูแลสิทธิประโยชน์ สวัสดิการ ความมั่นคงในวิชาชีพและการยกย่องเชิดชูเกียรติให้ผู้ตาม เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและผูกพันต่อสถานศึกษา ส่งผลให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บริหารดำเนินการตรวจสอบ วิเคราะห์ และพิจารณาผลการทำงานของผู้ตามอย่างเป็นระบบและเป็นธรรม โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน คุณสมบัติ ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรม เพื่อใช้เทียบกับมาตรฐาน สมรรถนะ เพื่อให้ทราบถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ ศักยภาพของผู้ตาม นำไปสู่การตัดสินใจในการเลื่อนตำแหน่ง ให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมกับผลการดำเนินงานของผู้ตามแต่ละคน โดยมุ่งให้ผู้ตามทำงานสู่เป้าหมายของสถานศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ ได้แก่ ข้าราชการครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำนวน 1,572 คน (ข้อมูลจาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2568)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ข้าราชการครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 310 คน ได้มาจากการเปิดตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยใช้อำเภอเป็นชั้นในการแบ่ง ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นรายอำเภอ ๆ ละ 1 โรงเรียน และการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และอำเภอที่สังกัด เป็นแบบสำรวจรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 6 ด้าน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารบุคคล จำนวน 5 ด้าน

ลักษณะแบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ท (Likert's rating scale)

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือสำหรับการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาวรรณกรรม หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ ตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารบุคคล
2. สร้างเครื่องมือ โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
3. ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ได้ค่า IOC รายข้อ ระหว่าง 0.8-1.0
4. นำแบบสอบถามทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาประสิทธิภาพความเชื่อมั่น (Reliability) ได้ค่าความเชื่อมั่นที่ 0.938 จากนั้นนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลด้วย Google forms และติดตามด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายตามแนวคิดของเบสท์ (Best อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังนี้

- 4.51-5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการบริหารบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการบริหารบุคคล อยู่ในระดับมาก
- 2.51-3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการบริหารบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51-2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการบริหารบุคคล อยู่ในระดับน้อย
- 1.00-1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการบริหารบุคคล อยู่ในระดับน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการบริหารบุคคลใช้ค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารบุคคลใช้การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)
4. วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งการบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		ระดับการปฏิบัติ (n = 310)			
		M	SD	ระดับ	อันดับ
1	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.29	0.90	มาก	1
2	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.23	0.92	มาก	4
3	ด้านการมีวิสัยทัศน์	4.21	0.94	มาก	5
4	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.21	0.90	มาก	5
5	ด้านการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทีมงาน	4.27	0.89	มาก	2
6	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.24	0.92	มาก	3
รวม		4.24	0.89	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($M=4.24$, $SD=0.89$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($M=4.29$, $SD=0.90$) ด้านการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทีมงาน ($M=4.27$, $SD=0.89$) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($M=4.24$, $SD=0.92$) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($M=4.23$, $SD=0.92$) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($M=4.21$, $SD=0.90$) และด้านการมีวิสัยทัศน์ ($M=4.21$, $SD=0.94$) ตามลำดับ

2. การวิเคราะห์ระดับการบริหารบุคคล ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม

การบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา (n = 310)		M	SD	ระดับ	อันดับ
1.	การวางแผนกำลังคน	4.36	0.88	มาก	1
2.	การสรรหาบุคลากร	4.35	0.90	มาก	2
3.	การพัฒนาบุคลากร	4.36	0.86	มาก	1
4.	การธำรงรักษาบุคลากร	4.33	0.86	มาก	3
5.	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.31	0.95	มาก	4
รวม		4.34	0.85	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า การบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ($M=4.34$, $SD=0.85$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร ($M=4.36$, $SD=0.86$) การวางแผนกำลังคน ($M=4.36$, $SD=0.88$) การสรรหาบุคลากร ($M=4.35$, $SD=0.90$) การธำรงรักษาบุคลากร ($M=4.33$, $SD=0.86$) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($M=4.31$, $SD=0.95$) ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการบริหารบุคคลของ ผู้บริหารสถานศึกษา

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารบุคคลของผู้บริหาร
สถานศึกษา โดยแยกเป็นรายด้าน

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆
X ₁	-					
X ₂	0.950**	-				
X ₃	0.945**	0.961**	-			
X ₄	0.940**	0.952**	0.946**	-		
X ₅	0.942**	0.953**	0.957**	0.933**	-	
X ₆	0.921**	0.910**	0.926**	0.888**	0.972**	-
Y _{tot}	0.921**	0.909**	0.918**	0.901**	0.936**	0.919**

พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาค่าดัชนีบอกภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Variance Inflation Factor: VIF) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทีมงาน (X₅) และการสร้างแรงบันดาลใจ (X₁) มีค่า Tolerance เท่ากับ 0.113 และค่า VIF เท่ากับ 8.845 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรทั้งสองยังไม่เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุในระดับรุนแรง

4. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของที่ส่งผลต่อการบริหารบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารบุคคลของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	199.917	2	99.958	1237.373	0.000 ^b
Residual	24.800	307	0.081		
Total	224.717	309			

R = 0.943^a R² = 0.890 Adj R² = 0.889 SEE = 0.284

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 5 ตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการ ดังนี้

ตัวแปรพยากรณ์ตามลำดับการเข้าสมการ	Unstandardized		Standardized	t	Sig
	Coefficients		Coefficients		
	β	Std.Error	Beta		
(ค่าคงที่)	0.449	0.080		5.608	0.000
1. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_1)	0.333	0.530	0.353	6.264	0.000
2. ด้านการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับ ทีมงาน (X_5)	0.578	0.054	0.603	10.695	0.000

ตารางที่ 4-5 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับเลือกเข้าสมการ ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_1) และด้านการสร้างสัมพันธ์อันดีกับทีมงาน (X_5) นั่นคือตัวแปรทั้ง 2 ร่วมกันทำนายการบริหารบุคคลของสถานศึกษา ได้ร้อยละ 89.00 โดยสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y}_{\text{tot}} = 0.449 + 0.333X_1 + 0.578X_5$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z \hat{Y}_{\text{tot}} = 0.353Z_{X_1} + 0.603Z_{X_5}$$

สรุปผลการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างสัมพันธ์อันดีกับทีมงาน และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีประสิทธิภาพการทำนายการบริหารบุคคลได้ ร้อยละ 89.00

การอภิปรายผล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 มีบทบาทด้านการนำและการบริหารบุคลากรในระดับที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษา ทั้งในด้านการวางแผนกำลังคน การสรรหา การพัฒนา การธำรงรักษา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบริบทของการจัดการศึกษาในปัจจุบันต้องเผชิญความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงจูงใจ สร้างความร่วมมือ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Burns (1978) และ Bass (1985) ที่อธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับแรงจูงใจ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า การบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

ร่วมกัน คือ การวางแผนกำลังคน และการพัฒนาบุคลากร รองลงมา คือ การสรรหาบุคลากร และการประเมินผล การปฏิบัติงาน ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการจัดคนให้เหมาะกับงานและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรค่อนข้างมาก ซึ่งเป็นภารกิจหลักของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Dessler (2020) ที่มุ่งเน้นการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา การพัฒนา การธำรงรักษา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2565) ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา อย่างบูรณาการ ทั้งด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ซึ่งภารกิจดังกล่าวล้วนต้องอาศัยครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนให้เกิดผล ในทางปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น แม้ยังอยู่ในระดับมาก แต่สะท้อนว่ามีมิติของการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานอาจยังมีข้อจำกัดบางประการในทางปฏิบัติ เช่น ความต่อเนื่อง ความชัดเจนของเกณฑ์ หรือความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับการบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และจากผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน บ่งชี้ว่า ด้านการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทีมงาน และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยด้านการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทีมงานมีอิทธิพลสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ประสิทธิภาพการบริหารบุคคลในสถานศึกษาขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรเป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass และ Riggio (2006) ที่ระบุว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับ Yukl (2013) ที่เสนอว่า ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำย่อมสะท้อนผ่านความสามารถในการสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของศรีรุ่ง ศรีสุวรรณ (2565) และ Alzoraiki et al. (2024) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารงานบุคคลและประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าตัวแปรด้านอื่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น การมีวิสัยทัศน์ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จะไม่ถูกคัดเลือกเข้าสมการการถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน แต่ก็ยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารบุคคลในระดับมาก จึงอาจกล่าวได้ว่า องค์ประกอบเหล่านี้ยังคงมีความสำคัญต่อการบริหารบุคคล เพียงแต่เมื่อพิจารณาร่วมกับตัวแปรอื่นแล้ว ไม่ได้มี

อิทธิพลในการพยากรณ์อย่างเด่นชัดในเชิงสถิติ แต่ในบริบทของกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ มิติที่โดดเด่นที่สุด คือ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทีมงานและการสร้างแรงบันดาลใจ

ผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนอย่างเด่นชัดว่า การบริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มิได้เผชิญเพียงข้อจำกัดด้านทรัพยากรหรือภาระงานตามระบบราชการเท่านั้น หากยังเผชิญแรงกดดันจากความไม่ต่อเนื่องของนโยบาย การขาดแคลนครูในบางสาขาวิชา การโยกย้ายบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และความแตกต่างของบริบทระหว่างสถานศึกษาในสังกัด ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพของการบริหารบุคคลและเพิ่มความซับซ้อนให้แก่การบริหารจัดการภายในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ ปัจจัยเหล่านี้ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อาจจำกัดบทบาทตนไว้เพียงการปฏิบัติหน้าที่เชิงกำกับควบคุมตามกลไกทางการบริหารเท่านั้น หากจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งพอจะสร้างความเชื่อมั่นของบุคลากร รักษาขวัญกำลังใจ ลดแรงเสียดทานจากความเปลี่ยนแปลง และหล่อหลอมความร่วมมือภายในองค์กรให้ดำรงอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง เพราะหากผู้บริหารขาดสมรรถนะเชิงภาวะผู้นำดังกล่าว ปัญหาด้านบุคลากรย่อมมีแนวโน้มขยายตัวและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา ตลอดจนคุณภาพการศึกษาในระดับเขตพื้นที่โดยตรง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการนำผลงานวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารบุคคล โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทีมงาน และการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการบริหารบุคคล
2. ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ควรศึกษาหรือพัฒนาด้านการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านการมีวิสัยทัศน์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แล้วทดลองใช้เพื่อประเมินผลต่อประสิทธิภาพการบริหารบุคคล
3. ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการติดตามผลในระยะยาว เพื่อประเมินว่าการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารบุคคล และคุณภาพสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนเพียงใด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่หรือสังกัดอื่น เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของบริบทและยืนยันข้อค้นพบของการวิจัย
2. ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่อาจส่งผลต่อการบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเพิ่มเติม เช่น วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร หรือบรรยากาศองค์กร

3. ควรใช้การวิจัยแบบผสมผสานหรือการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางพัฒนา
ภาวะผู้นำและการบริหารบุคคลในสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านกระบวนทัศน์ทางปัญญาการมีวิสัยทัศน์ การคำนึงถึง
ความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ

บรรณานุกรม

- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2564). รายงานดิจิทัลประเทศไทย พ.ศ. 2564. กระทรวงดิจิทัลเพื่อ
เศรษฐกิจและสังคม.
- กุลชลี จงเจริญ. (2561). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา. สำนักพิมพ์สมส.
- ฐิติพัฒน์ หิรัญนิธินารัง, สมชัย พุทธา, และ หมิงซุน เชีย. (2567). ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อการ
บริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี
เขต 1. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 4(1), 191-204.
- พรชัย เจตามาน, นิตยาพร กินบุญ, และ ไพฑูรย์ พิมพ์ดี. (2560). ทรัพยากรมนุษย์: มิติการบริหาร จัดการศตวรรษ
ที่ 21 อย่างยั่งยืน. สูตรไพศาลบิวเตอร์.
- เพ่ง บัวหอม. (2558). แนวคิดใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (พิมพ์ครั้งที่ 2). ไทยวัฒนาพานิช.
- ศรีรุ่ง ศรีสุวรรณ. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้
ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมจิตต์ บุญละออ, ณัฐวรรณ พุ่มตี่ยัง และพิชญภา ยืนยาว. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหาร
ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 5. วารสาร
สิทธิมนุษยชน. 22(2), 13, 141-153.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2. (2567). รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2567 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2565). แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ของสำนักงาน
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน สป. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงาน
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). รายงานการศึกษาไทย พ.ศ. 2561 (Education in Thailand 2018).
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

- สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ. (2561). *คู่มือการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.*
- อิสรา อิมลาภ. (2562). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการควบคุมภายในของ บริษัทเอ็กซอนโมบิล จำกัด [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.*
- Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A., & Milhem, M. (2024). *The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools.*
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation.* Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership.* Harper & Row.
- Dessler, G. (2020). *Fundamentals of Human Resource management* (5th ed.). Pearson.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement.* 30(3), 607-610. <http://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Yukl, G. (2013). *Leading in Organizations.* Pearson Education.