

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 หมวด 1 มาตรา 6 ได้กำหนดไว้ว่าการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรมมีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ในการจัดการเรียนการสอนต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษา และส่งเสริมสิทธิหน้าที่ เสรีภาพ เคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

การจัดการศึกษาเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้มีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ และประเภทการศึกษา มีการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู ศึกษานิเทศก์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา ให้ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550: 1-3)

ในสภาวะปัจจุบัน ความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาการของโลกยุคโลกาภิวัตน์มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลกจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการจัดการศึกษาในปัจจุบันจึงเป็นการสร้างคนไทยให้เป็นคนดีมีปัญญา มีความสุข และมีขีดความสามารถในการแข่งขัน

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงนี้ ทำให้มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน ให้มีความสำคัญต่อบทบาทและภารกิจต่าง ๆ ที่มีต่อสังคมมากขึ้น การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประเทศ ดังนั้นภาระหน้าที่สำคัญของรัฐจึงต้องจัดการศึกษาให้กับประชาชนหรือการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ (พนม พงษ์ไพบูลย์, 2542: 8) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งโดยจะต้องเป็นการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อให้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้เป็นคนที่มีรู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ดังนั้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือและประสานสัมพันธ์กันของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในการปฏิรูปการศึกษาของไทย สังเกตเห็นว่าปัจจุบันทุกคนตื่นตัวกันมาก ทั้งผู้บริหาร ครูอาจารย์ ผู้ปกครอง ตลอดจนประชาชนและสังคม โดยมากจะมุ่งเน้นในเรื่องการปฏิรูปโครงสร้างทางการบริหาร การปฏิรูปหลักสูตร การปฏิรูปครู และลงไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ของนักเรียนเพื่อไปสู่เป้าหมายด้านคุณภาพการศึกษา รวมทั้งยกระดับคุณภาพการศึกษา ให้ทัดเทียมกับสากลแต่ในส่วนที่เป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาและนับว่าสำคัญ ซึ่งได้แก่ คุณภาพของผู้นำ (สมชาย เทพแสง, 2546: 11-16) ซึ่งสอดคล้องกับ สุพจน์นาสมบัติ (2547: 2-3) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารยุคใหม่ยุคโลกาภิวัตน์ต้องปรับและพัฒนาตนเองให้สามารถบริหารให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและทำงานให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นเสมอ

การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับการบริหารโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์กรสูงขึ้น แม้สถานการณ์ขององค์กรมีข้อจำกัดต่าง ๆ เพียงใด (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543: 14) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบัน กล่าวคือ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยอมรับ ศรัทธา ยกย่อง ไว้วางใจ ผู้นำ จะกระตุ้นผู้ตามทำงานได้มากกว่าปกติ ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงความเป็นปัจเจกบุคคลและองค์กรสู่ความสำเร็จ (บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2545: 14) Bass and Avolio (1994: 2-6 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545: 31-48) ได้เสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการ

ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงนี้ จะเห็นได้ว่าเป็นความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับ สังคมและองค์กรของไทย โดยเฉพาะองค์กรการศึกษาที่ต้องการได้รับการพัฒนาให้พ้นภาวะวิกฤต และสามารถพัฒนาให้มีความก้าวหน้าสืบต่อไป

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 หมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจ การบริหารงาน ไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ดังจะเห็นได้จากในบทบัญญัติมาตรา 39 ดังนี้

“มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้าน วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง”

นอกจากแนวคิดการกระจายอำนาจทางการบริหารจัดการดังกล่าวในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ยังมีบทบัญญัติที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 คือ ส่งเสริมความเป็นอิสระคล่องตัว และมีความเข้มแข็ง ดังปรากฏในมาตรา 35 ดังนี้

“มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียน มีฐานะเป็นนิติบุคคล”

ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มาตรา 8 ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล โดยกำหนดขอบข่ายและจัดการสถานศึกษาไว้ ภารกิจการบริหารให้ออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารงานบุคคล ดังนี้ 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) วินัยและการรักษา วินัย และ 5) การออกจากราชการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

การพัฒนาองค์การทางการศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน แต่ปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งคือ องค์การจะต้องมีบุคคลทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ครูและเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพเหมาะสมกับภาระงานและเพียงพอต่อการบริหารจัดการ ฉะนั้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานทางการศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่องค์การจะต้องเอาใจใส่ดูแลเป็นพิเศษ เพราะบุคคลเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นเงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) องค์การใด ๆ ก็ตาม ถ้าเริ่มต้นด้วยการมีบุคคลที่ดี มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมกับงานที่ทำก็จะส่งผลให้ปัจจัยด้านอื่นประสบผลสำเร็จไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 179) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อองค์การ องค์การจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ในขณะเดียวกันทรัพยากรมนุษย์อาจจะถูกมองข้ามและไม่มีการเอาใจใส่เท่าที่ควร เช่น ขาดการฝึกอบรมหรือมีการคัดเลือกและสรรหาจากแหล่งที่ไม่มีคุณภาพจึงก่อให้เกิดปัญหาขึ้นภายในองค์การ เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่ดีจึงควรที่จะทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ที่ต้องการ (Put the Right Man on the Right Job) พร้อมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการดำเนินการ

สภาพการบริหารองค์การของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 อำเภอ คือ อำเภอสะบ้าย้อย อำเภอเทพา อำเภอนาหวี และอำเภอสะเดา มีการบริหารราชการตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 195 โรงเรียน มีโรงเรียนขนาดเล็ก 57 โรงเรียน ขนาดกลาง 131 โรงเรียน ขนาดใหญ่ 6 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 1 โรงเรียน จากการศึกษาแผนกลยุทธ์ พ.ศ.2555-2558 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 (2555) พบว่า ในด้านการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษายังมีปัญหาบางประการ ได้แก่ 1) บุคลากรบางกลุ่มไม่ครบตามกรอบอัตราค่าจ้าง 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติ 3) การติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบและครอบคลุมทุกภารกิจ 4) บุคลากรบางส่วนไม่มีจิตบริการทำให้ผู้รับบริการส่วนหนึ่งยังไม่พึงพอใจต่อการให้บริการ 5) ผู้นำหน่วยงานมีภาระงานหลายด้านทำให้ควบคุมดูแลไม่ทั่วถึง 6) การปฏิบัติตามขั้นตอนในบางเรื่องเป็นข้อจำกัดทำให้งานล่าช้า 7) บุคลากรบางส่วนได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความสามารถ 8) บุคลากรส่วนหนึ่งขาดระบบการทำงานเป็นทีมและขาดความตระหนักในการมีส่วนร่วมในการทำงาน และขาดการสื่อสารและประสานงานที่ดี และ 9) บุคลากรส่วนหนึ่งยังขาดทักษะ ความชำนาญในด้าน IT เราคงปฏิเสธไม่ได้ว่าผู้นำองค์การและบุคลากรภายในองค์การเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการบริหารจัดการ

องค์การ ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานเพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้า ผู้บริหารท่านใดมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถสูง มีศักยภาพ มีอุดมการณ์อย่างชัดเจน มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายขั้นสูงในการปฏิบัติงานและเป็นที่ยอมรับขององค์กร ย่อมส่งผลให้การพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น และในทางตรงกันข้าม ถ้าหากผู้บริหารท่านใด มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสม ไม่มีความสามารถ ไม่มีศักยภาพ ไม่มีอุดมการณ์อย่างชัดเจน ไม่มีวิสัยทัศน์ ไม่มีเป้าหมายขั้นสูงในการปฏิบัติงาน และไม่เป็นที่ยอมรับขององค์กร ย่อมส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและคุณภาพของนักเรียนด้อยคุณภาพไปด้วย

ตามที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าองค์การใด ๆ ก็ตามจะเดินไปได้ดีและประสบผลสำเร็จต้องอาศัยภาวะผู้นำ จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเป็นเงื่อนไขที่สำคัญที่จะนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จในการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียน เพราะพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกนั้นสามารถชักนำครูให้เต็มใจปฏิบัติหน้าที่จัดการเรียนการสอนอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผู้เรียน ผู้เรียนจะมีคุณภาพน่าพอใจในขั้นสูงหรือต่ำนั้น ย่อมเกิดจากภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่แสดงออกมาในการบริหารงานโรงเรียน ซึ่งรวมถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนด้วยเช่นกัน เพื่อให้เราทราบว่าครูผู้สอน ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชา มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในทางบวกหรือลบ ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารงานบุคคล ซึ่งผู้วิจัยจะนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงความเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารและนำไปเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนมีมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ผู้วิจัยต้องการทราบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร เพื่อที่จะนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนปรับปรุง พัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3
- 2) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3
- 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

## 3. สมมติฐานของการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานในการวิจัยดังต่อไปนี้  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางบวก

## 4. ขอบเขตของการวิจัย

### 4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ปีการศึกษา 2555 มีโรงเรียน 195 โรง จำนวนครูผู้สอน 2,729 คน เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 418 คน โรงเรียนขนาดกลาง 1,551 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ 692 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 68 คน

4.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ปีการศึกษา 2555 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน จำนวน 338 คน เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 52 คน โรงเรียนขนาดกลาง 192 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ 86 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 8 คน

## 4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

4.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994: 2-6) ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

4.2.2 การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจการบริหารงานบุคคลไว้ทั้ง 5 ด้าน ดังนี้ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ

## 4.3 ตัวแปรที่ศึกษา

4.3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของแบบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994: 2-6) ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

4.3.2 การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจการบริหารไว้ทั้ง 5 ด้าน ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

- 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 4) วินัยและการรักษาวินัย
- 5) การออกจากราชการ

## 5. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัย

กรอบแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 มีดังนี้

### ตัวแปรที่ศึกษา



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ซึ่งประกอบด้วย

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้เกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติ เหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่ อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง



ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจหรือผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดง ความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนเองในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าที่เพิ่มขึ้นเป็นสิ่งที่มีค่าและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำ

จะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะให้เห็นว่าความสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะที่เป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้ใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำมีความสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นความเป็นปัจเจกบุคคลทั้งหมดครบ มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไมู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมีการปฏิบัติงานได้ ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้และใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด รวดเร็ว บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กร ซึ่งแบ่งงานบุคคลเป็น 5 ด้าน คือ

1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง หมายถึง การปฏิบัติงานในการกำหนดความต้องการกำลังของหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า ต้องการจะใช้คนในตำแหน่งอะไร ระดับใด จำนวนเท่าไร และจะสรรหาคคนเหล่านั้นมาได้จากไหน ตลอดจนจนถึงการวางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การปฏิบัติงานในการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีทั้งความรู้ความสามารถและปริมาณเพียงพอที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและรับบุคคลเข้าทำงาน มีการมอบหมายหน้าที่การงานหรือกำหนดหน้าที่การงานให้รับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในองค์กรหลังจากได้สรรหาแล้ว

3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ หมายถึง การปฏิบัติงานจากการพัฒนาบุคคลเมื่อหลังจากบรรจุและแต่งตั้งเข้ามาปฏิบัติราชการแล้ว ต่อมาบุคลากรเหล่านั้นมักจะพบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรได้รับความรู้ความสามารถประสบการณ์และแนวทางที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่อยู่เสมอ กระบวนการพัฒนาบุคลากรมีหลายรูปแบบ ได้แก่ การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาต่อ และการศึกษาคูงาน

4) วินัยและการรักษาวินัย หมายถึง การปฏิบัติงานในการควบคุมให้ครูปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ การปฏิบัติตนต่อครอบครัว สังคม ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และประเทศชาติ

5) การออกจากราชการ หมายถึง การพ้นสภาพความเป็นข้าราชการเมื่อมีเหตุตามกรณีที่ถูกกฎหมายกำหนดไว้ เช่น ลงโทษทางวินัย การลาออก เกษียณอายุราชการ ทูพพลภาพ และถึงแก่กรรม

ครูผู้สอน หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่ทำหน้าที่หลักทางด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารโรงเรียนแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### 7.1 ด้านความรู้

1) ทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

2) ทราบถึงการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

3) ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

## 7.2 ด้านการนำไปใช้ประโยชน์

ผลที่ได้จากการวิจัย สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนพัฒนาบุคลากรและหน่วยงาน การจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ จัดระบบการบริหารบุคลากรให้มีความเหมาะสมในโรงเรียนทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้ และใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด รวดเร็ว บรรลุถึงเป้าหมายอย่างแน่นอน การประสานงานของบุคลากรในโรงเรียนรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้เกิดการเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี และได้พัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่สถานศึกษา

