

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*

The Development of Program to Strengthen Creative
Transformational Leadership of School Administrators under
the Jurisdiction of Local Government Organization

¹วรวุฒิ อันปัญญา, สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ และโกวัฒน์ เทศบุตร

¹Worawoot Unpanya, Sutum Tummatasananon and Kowat Tesaputa

¹มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

¹Mahasarakham University, Thailand.

¹Corresponding Author's E-mail: worawoot2326@hotmail.com



บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 3) ศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร และครู จำนวน 918 คน กลุ่มเป้าหมายในการออกแบบโปรแกรมและประเมินโปรแกรม ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมและคู่มือโปรแกรม โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มเป้าหมายในการนำโปรแกรมไปใช้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 11 คน

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก และมากที่สุดตามลำดับ 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดของโปรแกรม ประกอบด้วย 6 โมดูล ได้แก่ (1) การมีวิสัยทัศน์ (2) การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (4) การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (5) การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว และ (6) การทำงานเป็นทีม ส่วนที่ 3 การประเมินผล โดยมีกระบวนการพัฒนา 4 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 การเตรียมการก่อนการพัฒนา ขั้นที่ 2 การพัฒนาอย่างเข้ม ขั้นที่ 3 การปฏิบัติจริง และขั้นที่ 4 การประเมินหลังพัฒนา ใช้เวลาทั้งสิ้นจำนวน 120 ชั่วโมง 3) ผลการดำเนินการ พบว่า (1) ผู้บริหารสถานศึกษา มีคะแนนหลังพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนา (2) การประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเอง และครูประเมินผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากทุก

*Received March 12, 2021; Revised June 12, 2021; Accepted October 27, 2021



ด้าน (3) การประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: การพัฒนาโปรแกรม; ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์; ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

The research article consisted of the following objectives: 1) to study the current and desirable conditions of creative transformational leadership of school administrators; 2) to develop the program to strengthen creative transformational leadership of school administrators; and 3) to study the results from the implementation of program to strengthen creative transformational leadership of school administrators. The sample group used for studying the current and desirable conditions of creative transformational leadership of school administrators consisted of 818 administrators and teachers. By way of connoisseurship, 9 experts were utilized to design and assess the program in order to assess the propriety and feasibility of the program and its manual. The program was implemented with 11 school administrators as the target group.

From the study, the following results are found: 1) The current conditions of creative transformational leadership of school administrators are found to be overall at a high level, while the desirable conditions are found to be at the highest level; 2) The program to strengthen creative transformational leadership of school administrators consists of the following components which are 1st part on introduction, 2nd part on details of the program comprising 6 modules i.e., (1) vision (2) inspirational motivation (3) motivation for wisdom (4) consideration in individuality (5) flexibility and adaptation and (6) teamwork, 3rd part on evaluation comprising 4 steps of development process i.e., 1st step on the preparation before the development, 2nd step on intense development, 3rd step on practicality, 4th step on the evaluation after the development. All 4 steps take 120 hours; 3) The results from implementing the program are found as follows: (1) after the development, the school administrators have higher scores than before the development, (2) the level of creative transformational leadership is evaluated in order to follow up on the results after the development, and it is discovered that school administrators evaluate themselves and the teachers evaluate the school administrators overall at a high level in all aspects, (3) the overall satisfaction of school administrators with the program to strengthen creative transformational leadership is at the highest level.



Keywords: Program Development; Creative Transformational Leadership; Leadership of School Administrators

บทนำ

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็น เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและสร้างพื้นที่ให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ในโลกที่อุดมไปด้วยการเปลี่ยนแปลงนี้ องค์กรจึงเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตที่ต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอดและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน บริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องประกอบด้วย ความถี่ของการเปลี่ยนแปลงซึ่งแม้จะมีขนาดเล็ก ก็สามารถส่งผลกระทบสะสมอย่างต่อเนื่องได้ องค์กรไม่สามารถที่จะดำเนินการปรับเปลี่ยนตัวเองได้ ต้องอาศัยตัวบุคคลหรือกลุ่มคนที่อยู่ในองค์กรช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง บุคคลสำคัญที่มีส่วนผลักดันและสนับสนุนให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น คือ ตัวผู้นำองค์กรและกลุ่มคนที่อยู่ในองค์กร ผู้นำที่ดีต้องมีคุณสมบัติของผู้นำทั้งด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจ ด้านความรู้ความสามารถ และนำคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กร (Riaz, and Haider, 2010) เนื่องจากกระบวนการหรือวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กรค่อนข้างซับซ้อน อาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร และกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้างองค์กร ด้านตัวบุคคล ด้านเทคโนโลยี ด้านกลยุทธ์ด้านวัฒนธรรม ล้วนส่งผลกระทบทางอารมณ์ของพนักงานในองค์กร เช่น ความรู้สึกเจ็บปวด สูญเสียความสะดวกสบาย รู้สึกไม่ปลอดภัย ความกลัว ความวิตกกังวล ขาดกำลังใจในการทำงาน คนส่วนใหญ่มักกลัวความเปลี่ยนแปลงและจะแสดงออกโดยการต่อต้าน ผู้นำต้องเอาชนะต่อแรงต้านทานให้ได้เสียก่อน จึงจะสามารถนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรทักษะที่สำคัญ คือ ความสามารถในการสื่อสารและการรับฟังเข้าใจถึงความความคิดเห็นที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล เพื่อลดการต่อต้าน การสื่อสารกับพนักงานโดยตรงให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงให้การยอมรับความคิดใหม่ๆ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี จะช่วยทำให้คนในองค์กรที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงคลายความเครียดลงได้ ดังนั้นผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงควรต้องมีคุณสมบัติและแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อลดความตึงเครียดและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

ผู้นำในยุคปัจจุบันจึงต้องมุ่งค้นหาสิ่งใหม่ที่ดีกว่าอยู่เสมอ สร้างความท้าทายและมองหาวิธีการบรรลุความท้าทายใหม่โดยอาศัยฐานการเรียนรู้จากประสบการณ์ ไม่ท้อหรือกลัวความผิดพลาดล้มเหลวและตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและการมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงาน Waranan et al. (2011) สอดคล้องกับ Sararatana (2010) ที่ว่าการพัฒนาผู้นำในอนาคตจะต้องให้มีความริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) เน้นในด้าน การเป็นผู้ริเริ่มในวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิด ขณะที่ Charoenwongsak (2007) กล่าวว่า กุญแจแห่งความสำเร็จประการหนึ่งของภาวะผู้นำคือความสามารถในการกล้านำความเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการ



การกล้าเผชิญกับความท้าทายด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้เป้าหมายที่วางไว้บรรลุผลสำเร็จสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ส่งเสริมความคิดนอกกรอบ (Think out of the box) อย่างสร้างสรรค์ ความสามารถทางภาวะผู้นำ เป็นการแสดงออกถึงองค์ประกอบทางจิต (Dispositions) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ในการเข้าไปเกี่ยวข้องในภารกิจงานทางภาวะผู้นำในวงกว้างอันให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและปฏิบัติงานอย่างร่วมมือรวมพลัง เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ความสามารถทางภาวะผู้นำเป็นแนวคิดในสร้างความสามารถทางภาวะผู้นำสำหรับการพัฒนาสถานศึกษา (Building Leadership capacity for school development) นอกจากนี้ผู้นำยุคใหม่ยังต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ที่มีความหลากหลายและซับซ้อนมากกว่าในอดีต ดังนั้นผู้นำยุคใหม่นอกจากต้องปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ แล้วก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดเพื่อก่อให้เกิดการปรับตัวทั้งระบบนั้น คือ การปรับโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดศักยภาพเชิงองค์การ (Organizational effectiveness) ขณะเดียวกันควรมีการฟื้นฟูและพัฒนาความสามารถของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้เกิดศักยภาพของบุคลากร (Individual effectiveness) (Certo, 2006) กฎแห่งความสำเร็จประการหนึ่งของผู้นำ คือ การมีภาวะผู้นำมีความสามารถในการกล้านำความเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการกล้าเผชิญกับความท้าทายด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้เป้าหมายที่วางไว้บรรลุผลสำเร็จ Charoenwongsak (2007) การศึกษาและมองด้านภาวะผู้นำจึงควรจะต้องมองให้ลึกซึ้งและกว้างขึ้น ผู้นำรุ่นใหม่ต้องมีความคิดวิเคราะห์ เมื่อวิเคราะห์แล้วจะต้องคิดสิ่งใหม่ๆ คิดนอกกรอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ จึงควรเป็นโมเดลของการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาด้านภาวะผู้นำต่อไปด้วยวิธีการวิจัย ทั้งในเชิงแนวคิด รูปแบบและกระบวนการ (Sinlarat, 2010)

การบริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน ให้สามารถแข่งขันและได้รับการยอมรับในด้านคุณภาพการจัดการศึกษา จึงจำต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม รวมไปถึงการเตรียมสมาชิกขององค์การเพื่อสามารถรับมือและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของทิศทางการพัฒนาสังคม พันธกิจใหม่ และความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์จะช่วยผลักดันให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาได้ (Na Phuket, 2009) แต่สภาพที่ปรากฏจากผลการวิเคราะห์ปัญหาของสภาการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา และการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา ระบบการบริหารงานยังขาดประสิทธิภาพและเอกภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษา ในด้านสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารยังขาดความมุ่งมั่นในการพัฒนาการศึกษา วิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์การมีวิจรรย์ญาณ การประสานงานความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการศึกษา ชุมชนสังคมท้องถิ่น ผู้ปกครอง การใช้ทรัพยากรในการพัฒนาสถานศึกษา และภาวะผู้นำอย่างสร้างสรรค์ ทำให้คุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาอยู่ในเกณฑ์ต่ำ สถานศึกษายังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ตลอดจนนโยบายด้านการจัดการศึกษายังขาดความชัดเจน การใช้งบประมาณในการบริหารจัดการสถานศึกษายังมีข้อจำกัดและขาดประสิทธิภาพเนื่องจากต้องพึ่งพาและปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อกฎหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยังไม่แก้ไข ตลอดจน ความ



พร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษา ซึ่งภาครัฐต้องเร่งรัดพัฒนาในส่วนต่าง ๆ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการและพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากเหตุผลดังกล่าว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ จึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องเกิดขึ้นในตัวผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามสภาพการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหาร และการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งถือว่ามีความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคที่ต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การวิจัย “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” จะได้นำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษา ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นและเป็นแนวทางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งองค์กรอื่นที่มีบริบทใกล้เคียงกันนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. เพื่อศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ที่ได้พัฒนาขึ้นนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีการแบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ รายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และครูหัวหน้างานวิชาการ โดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) โดยทำการสุ่ม 3 ครั้ง ซึ่งมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างดังนี้ ขั้นที่ 1) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบโรงเรียนทั้งหมด 1,582 โรงเรียน กับตารางกำหนดตารางกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน Krejcie, and Morgan (1970) ได้โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง 309 โรงเรียน ขั้นที่ 2) จำแนกโรงเรียนเป็นรายภาคตามภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันตก ภาคตะวันออก ภาคกลาง ภาคใต้ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ขั้นที่ 3) เทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างกระจายไปตามภาค แต่ละภาคสุ่มจังหวัด แต่ละจังหวัดสุ่มโรงเรียนกระจายไปครอบคลุมโรงเรียนเทศบาล และองค์การบริหารส่วน



จังหวัด เก็บข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้างานวิชาการ รายละเอียดจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ภูมิภาค	จำนวนโรงเรียนทั้งหมด	จำนวนโรงเรียนตามการปกครองส่วนท้องถิ่น			รวม
		เทศบาลเมือง	เทศบาลนคร	อบจ.	
เหนือ	213	25	8	8	41
ตะวันออกเฉียงเหนือ	509	38	32	29	99
กลาง	397	33	17	27	77
ตะวันออก	119	11	9	6	26
ตะวันตก	90	7	5	5	17
ใต้	254	22	15	12	49
รวม	1,582	136	86	87	309

ที่มา: กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย (2559)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยนำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะผู้เชี่ยวชาญแล้วนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้สูตรสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ผู้วิจัยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .58-.88 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.989 จากนั้น นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยจัดกระทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ระยะที่ 2 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อวิเคราะห์ยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้วิธีการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

ระยะที่ 3 การศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครขอนแก่น ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา รวมจำนวน 11 คน ที่เข้าร่วมพัฒนาโดยความสมัครใจ



ผลการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังตารางที่ 2

ตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในภาพรวมและรายด้าน

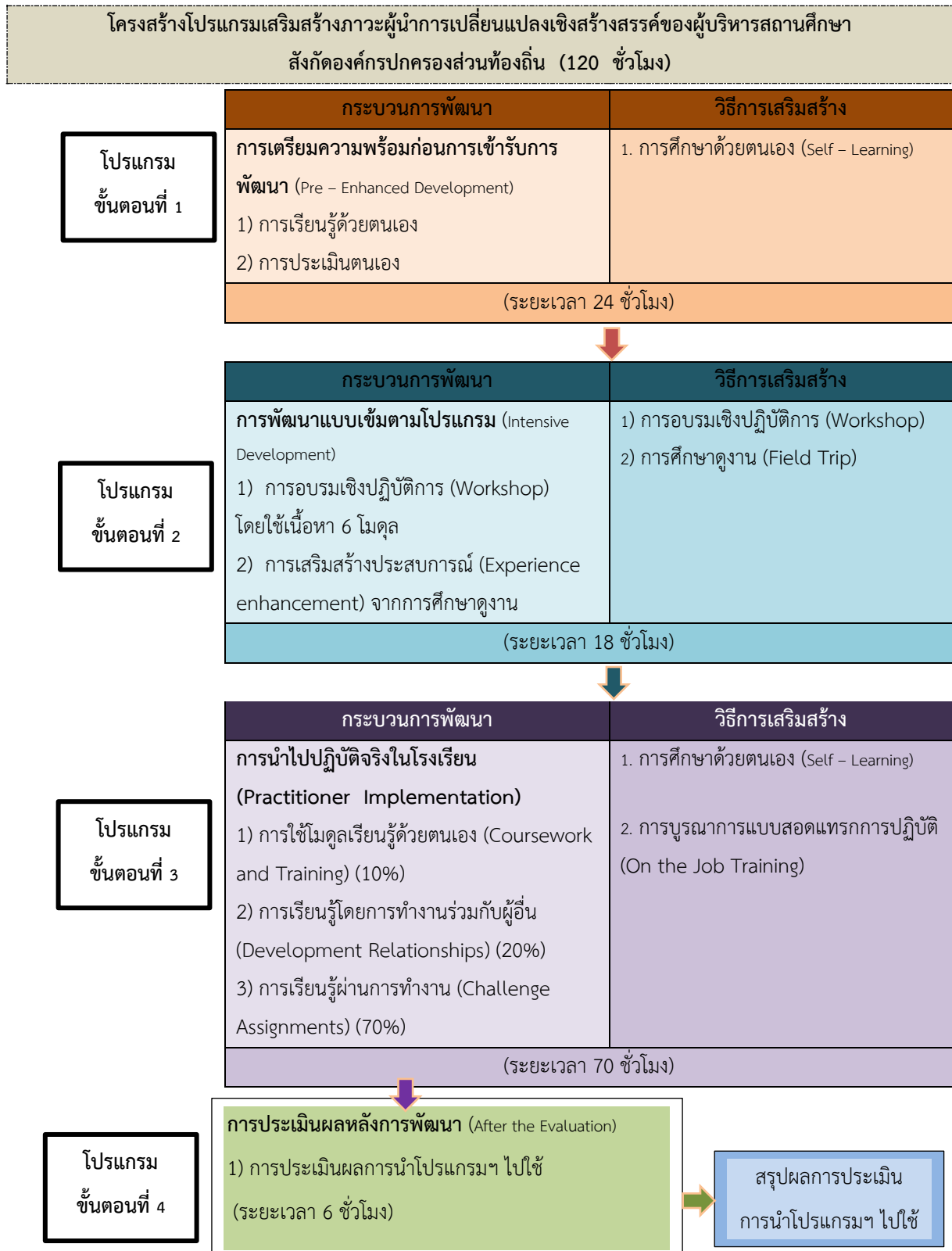
องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. การมีวิสัยทัศน์	4.05	0.45	มาก	4.56	0.49	มากที่สุด
2. การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ	4.12	0.51	มาก	4.58	0.48	มากที่สุด
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.11	0.53	มาก	4.59	0.44	มากที่สุด
4. การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	4.10	0.50	มาก	4.58	0.42	มากที่สุด
5. การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว	4.27	0.55	มาก	4.63	0.42	มากที่สุด
6. การทำงานเป็นทีม	4.23	0.58	มาก	4.69	0.44	มากที่สุด
โดยรวม	4.15	0.46	มาก	4.61	0.40	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ จากการสังเคราะห์เอกสารการวิจัยที่เป็นแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยการประชุม สัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 9 ท่าน สรุปว่ามีองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ คือ ความเป็นมาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวคิด หลักการและคำชี้แจงองค์ประกอบโปรแกรม ส่วนที่ 2 รายละเอียดของโปรแกรม ประกอบด้วย 6 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) โมดูลที่ 2 การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) โมดูลที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Intellectual Stimulation for creativity) โมดูลที่ 4 การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) โมดูลที่ 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (The Flexibility and Adaptability) และโมดูล 6 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ส่วนที่ 3 การประเมินผลเพื่อนำไปสู่ภาคปฏิบัติตามภาระงานในหน้าที่ กระบวนการพัฒนามี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การ



เตรียมการสร้างทักษะพื้นฐานก่อนการพัฒนา ขั้นที่ 2 การพัฒนาเข้มตามโปรแกรมการพัฒนา ขั้นที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง และ ขั้นที่ 4 การประเมินหลังพัฒนา การดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้เวลาทั้งสิ้น จำนวน 120 ชั่วโมง ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพที่ 1: แนวทางการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ไปใช้

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผลการศึกษาการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ที่ได้พัฒนาขึ้น นำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า

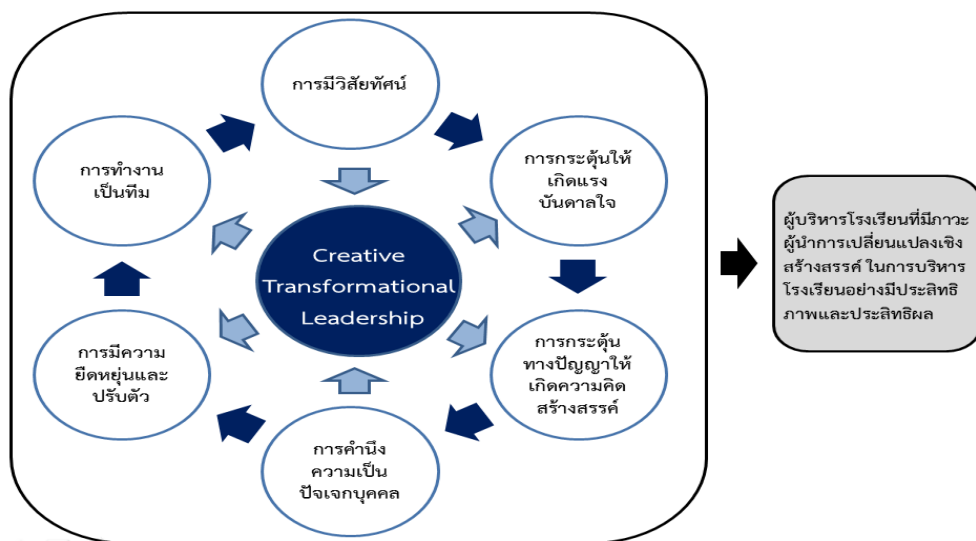
3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา มีคะแนนก่อนพัฒนามีค่าเฉลี่ย 35.36 จากคะแนนเต็ม 50 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 70.73 และมีคะแนนหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ย 42.91 จากคะแนนเต็ม 50 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 85.82 โดยเมื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของคะแนน พบว่าคะแนนหลังพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนาเพิ่มขึ้นร้อยละ 15.33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 70 ทุกคน

3.2 ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การประเมินของผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเองและครูประเมินผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$) และรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนี้ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.49$) การทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.45$) การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.40$) การมีความยืดหยุ่นและปรับตัวและ ($\bar{X} = 4.40$) การสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.41$) และด้านการมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.39$)

3.3 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$)

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้จากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในการทำงานร่วมกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ประสบผลสำเร็จโดยยึดถือประโยชน์ผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังแสดงในภาพประกอบที่ 2



ภาพที่ 2: องค์ความรู้จากการวิจัย Creative Transformational Leadership Model



อธิบายองค์ความรู้จากการวิจัย “Creative Transformational Leadership Model” ดังนี้

การมีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการวิเคราะห์สถานการณ์ การมองภาพในอนาคต ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ที่มุ่งสู่ความสำเร็จ และการสร้างภาพอนาคตสำหรับองค์กรที่มีความท้าทาย และสามารถเป็นไปได้จริง มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้เป็นที่รับรู้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจในเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน ตลอดจนวิธีการบริหารจัดการที่จะทำให้อบรมวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกันให้อบรมผล

การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) คือ พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อก่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม ปลุกฝังค่านิยมและสร้างจิตสำนึกที่ถูกต้องในการทำงาน โน้มน้าวให้ผู้ตามทำงานโดยมุ่งที่ผลประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่มและองค์กร ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีการตั้งมาตรฐานและเป้าหมายแห่งผลสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าปกติ และส่งเสริมให้ผู้ตามมองโลกในแง่ดี กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อก่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โน้มน้าวให้ผู้ตามทำงานโดยมุ่งที่ผลประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่มและองค์กร ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการตระหนักว่าบุคคลแต่ละคนมีคุณสมบัติที่เฉพาะตัวที่มีความแตกต่างกัน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ซึ่งจะต้องมีความเข้าใจ ใส่ใจในความต้องการของปัจเจกบุคคลการกระจายความรับผิดชอบ หรือการมอบหมายงานไปสู่ผู้ร่วมงาน เพื่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานที่มีความท้าทายความสามารถ และเป็นการพัฒนาทักษะในการทำงานให้กับผู้ร่วมงาน สร้างความรู้สึกไว้วางใจระหว่างกันในการทำงาน การให้คำแนะนำ ชี้แนะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน และการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าเขาสามารถทำงานที่ต้องใช้ความสามารถในระดับสูงโดยมีเทคนิคในการสอนและการมอบหมายงานที่ดี

การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Intellectual Stimulation for Creativity) คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารส่งเสริมการใช้นวัตกรรม การมีจินตนาการ ในการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหา แทนการใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิมๆ และกระตุ้น ท้าทายผู้ตามให้มีการใช้ความคิดริเริ่ม ความคิดยืดหยุ่น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น ด้วยการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความคิดเชิงบูรณาการในการหาแนวทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนางานนั้น ๆ ได้

การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (The flexibility and adaptability) คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ อย่างอิสระ

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือ การใช้ความคล่องแคล่วและการใช้ความสามารถในสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนโดยการนำเอาทักษะการทำงานของสมาชิกแต่ละคนมารวมมือกันทำงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดผล



สำเร็จร่วมกันอย่างต่อเนื่องในมิติด้านบุคคล มิติด้านงาน มิติด้านทีมงานมิติด้านองค์กรโรงเรียน และมิติด้านชุมชนทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ซึ่งการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบไปด้วยพฤติกรรม การมีวิสัยทัศน์ การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว และการทำงานเป็นทีม จะสามารถส่งผลต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายการศึกษาชาติที่ตั้งไว้

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Misdey (2019) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยรวมมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าแต่ละด้านมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในแต่ละด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจมีลำดับความต้องการจำเป็นลำดับแรก และองค์ประกอบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีลำดับความต้องการจำเป็นเป็นลำดับสุดท้าย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Thongsuk (2017) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับ มาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความยุติธรรม ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความจงรักภักดี ด้านความรับผิดชอบ ด้านความผูกพันต่อองค์กร และด้านการสะท้อนความคิด ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความยุติธรรม ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านความจงรักภักดี และด้านการสะท้อนความคิด

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สรุปว่ามียอดประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ คือ ความเป็นมาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวคิด หลักการและคำชี้แจงองค์ประกอบโปรแกรม ส่วนที่ 2 รายละเอียดของโปรแกรม ประกอบด้วย 6 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) โมดูลที่ 2 การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) โมดูลที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Intellectual Stimulation for creativity) โมดูลที่ 4 การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) โมดูลที่ 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว



(The Flexibility and Adaptability) และโมดูล 6 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ส่วนที่ 3 การประเมินผล เพื่อนำไปสู่ภาคปฏิบัติตามภาระงานในหน้าที่ กระบวนการพัฒนามี 4 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 การเตรียมการสร้างทักษะพื้นฐานก่อนการพัฒนา ขั้นที่ 2 การพัฒนาเข้มตามโปรแกรมการพัฒนา ขั้นที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง และขั้นที่ 4 การประเมินหลังพัฒนา การดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้เวลาทั้งสิ้น จำนวน 120 ชั่วโมง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chatchawaphun (2016) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) คู่มือการใช้โปรแกรม ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนที่ 3 การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล และ 2) โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาสาระ โดยเนื้อหาสาระของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 หลักการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โมดูล 2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และโมดูล 3 ทักษะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยแต่ละโมดูล ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 ความรู้เบื้องต้น ส่วนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติกิจกรรม ส่วนที่ 4 สรุปบทเรียน และส่วนที่ 5 การวัดและประเมินผล 4) กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม มีรูปแบบและวิธีการพัฒนาใช้วิธีการที่หลากหลาย เพื่อสามารถสร้างองค์ความรู้ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ด้วยตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) โดยวิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาการเรียนรู้ มีกระบวนการพัฒนา 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การอบรมสัมมนาและใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Coursework and Training) ส่วนที่ 2 การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships) และส่วนที่ 3 การเรียนรู้ผ่านการทำงาน (Challenge Assignments) และ 5) การวัดและประเมินผลโปรแกรม การดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์โดยใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้เวลาทั้งสิ้น 180 ชั่วโมง

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ดังนี้

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา มีคะแนนก่อนพัฒนามีค่าเฉลี่ย 35.36 จากคะแนนเต็ม 50 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 70.73 และมีคะแนนหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ย 42.91 จากคะแนนเต็ม 50 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 85.82 โดยเมื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของคะแนน พบว่าคะแนนหลังพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนาเพิ่มขึ้นร้อยละ 15.33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 70 ทุกคน สอดคล้องกับ



งานวิจัยของ Phuchomchit (2019) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ 4.1) ผลการทดสอบความรู้การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคะแนนก่อนพัฒนาได้ คะแนนเฉลี่ย 19.77 จากคะแนนเต็ม 30 คะแนน คิดเป็น ร้อยละ 65.90 และมีคะแนนหลังการพัฒนาได้คะแนนเฉลี่ย 25.93 จากคะแนน เต็ม 30 คิดเป็นร้อยละ 86.44 แสดงว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษา มีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน

3.2 ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การประเมินของผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเองและครูประเมินผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Watthanasaksiri (2018) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กรณีผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเอง และประเมินโดยบุคคลอื่น ๆ ได้แก่ การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยรวม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์หลังการฝึกอบรมสูงขึ้นกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kallapadee (2016) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาศาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pakika (2017) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า การวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

สรุป

การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อนำข้อมูลไปพัฒนาเป็นโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สรุปว่ามีองค์ประกอบของโปรแกรมจะประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ คือ ความเป็นมาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวคิด หลักการและคำชี้แจงองค์ประกอบโปรแกรม ส่วนที่ 2



รายละเอียดของโปรแกรม ประกอบด้วย 6 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) โมดูลที่ 2 การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) โมดูลที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Intellectual Stimulation for creativity) โมดูลที่ 4 การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) โมดูลที่ 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (The Flexibility and Adaptability) และโมดูล 6 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ส่วนที่ 3 การประเมินผลเพื่อนำไปสู่ภาคปฏิบัติตามภาระงานในหน้าที่ กระบวนการพัฒนามี 4 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 การเตรียมการสร้างทักษะพื้นฐานก่อนการพัฒนา ขั้นที่ 2 การพัฒนาเข้มตามโปรแกรมการพัฒนา ขั้นที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง และ ขั้นที่ 4 การประเมินหลังพัฒนา การดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้เวลาทั้งสิ้น จำนวน 120 ชั่วโมง และผลการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีคะแนนก่อนพัฒนามีค่าเฉลี่ย 35.36 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 70.73 และมีคะแนนหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ย 42.91 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 85.82 โดยเมื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของคะแนน พบว่าคะแนนหลังพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนาเพิ่มขึ้นร้อยละ 15.33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 70 ทุกคน โดยมีผลการประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 ฝ่าย เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การประเมินของผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเองและครูประเมินผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในสถานศึกษา และในส่วนกลางควรนำไปใช้ในการวางแผนเพื่อพัฒนาตามข้อมูลของสภาพที่พึงประสงค์

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สรุปว่ามีองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดของโปรแกรม ประกอบด้วย 6 โมดูล ส่วนที่ 3



การประเมินผลเพื่อนำไปสู่ภาคปฏิบัติตามภาระงานในหน้าที่ กระบวนการพัฒนามี 4 ขั้นตอน ใช้เวลาทั้งสิ้น จำนวน 120 ชั่วโมง ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้ นำโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร อาจปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายมาผสมผสานและบูรณาการ เช่น รูปแบบการนิเทศ รูปแบบการสืบค้น รูปแบบการฝึกอบรมปฏิบัติการ รูปแบบการศึกษาดูงาน รูปแบบการสร้างเครือข่าย และอาจปรับลดสัดส่วนชั่วโมงตามความเหมาะสม เป็นต้น

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าคะแนนหลังพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนาเพิ่มขึ้นร้อยละ 15.33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 70 ทุกคน ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนา พบว่า การประเมินของผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินตนเองและครูประเมินผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้ ควรเพิ่มให้มีผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้อำนวยการกอง/สำนักการศึกษา ศึกษาพิเศษ หรือประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้ประเมินร่วมด้วย

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับ

2.1 ควรมีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในตำแหน่งอื่น เช่น ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา เป็นต้น

2.2 ควรมีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในระดับการศึกษาต่าง ๆ เช่น ระดับประถมศึกษา ระดับอาชีวศึกษาและระดับมหาวิทยาลัย เป็นต้น

2.3 ควรมีการศึกษา วิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในรูปแบบอื่น ๆ โดยมีวิธีการพัฒนาเสริมสร้างที่หลากหลาย

References

- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2006). *Modern Management*. (10th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Charoenwongsak, K. (2007). *Looking Forward to Dreaming Thailand Vision 2017*. Bangkok: Success Media.
- Chatchawaphun, P. (2016). *Development of Program to Enhance Strategic Leadership of Secondary School Administrators*. (Doctoral Dissertation). Graduate School: Mahasarakham University. Mahasarakham.



- Kallapadee, Y. (2016). *Development of Creative Transformational Leadership Enhancement Program for Primary School Teachers*. (Doctoral Dissertation). Graduate School: Maharakham University. Maharakham.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Misdey, P. (2019). *Developing a Program to Strengthen Transformational Leadership of the First-Level Manager in Rajabhat University*. (Doctoral Dissertation). Graduate School: Maharakham University. Maharakham.
- Phuchomchit, P. (2019). *Developing a Program to Strengthen Creative Teachers Leadership for Primary Schools under Office Basic Education Commission*. (Doctoral Dissertation). Graduate School: Maharakham University. Maharakham.
- Pakika, W. (2017). *Developing Creative Leadership Program for School Administrators*. (Doctoral Dissertation). Graduate School: Maharakham University. Maharakham.
- Waranan, P. et al. (2011). *CCPR New Educational Framework*. Bangkok: Dhurakij Pundit University.
- Na Phuket, R. (2009). *Organization and management*. Nonthaburi: Think Beyond Books.
- Riaz, A., & Haider, M.H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1, 29-38.
- Saratana, W. (2010). *Concepts, theories and issues for educational administration*. (8th ed.). Bangkok: Thipvisut Ltd., Part.
- Sinlarat, P. (2010). *Creative and Productivity Leader: New Paradigm and New Leader in Education*. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Thongsuk, K. (2010). *Developing a Program to Enhance Ethical Leadership of School Administrators under the office of Basic Education Commission*. (Doctoral Dissertation). Graduate School: Maharakham University. Maharakham.
- Wattanasaksiri, C. (2018). *Strategic Leadership Development of Department Heads in Rajamangala University of Technology*. (Doctoral Dissertation). Graduate School: Maharakham University. Maharakham.