

การศึกษาความจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น\*  
A Study of the Needs to Strengthen Creative Transformational Leadership  
of School Administrators under the Local  
Government Organization

<sup>1</sup>วรวุฒิ อันปัญญา, สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ และ โกวัฒน์ เทศบุตร

<sup>1</sup>Worawoot Unpanya, Sutum Tummatasananon and Kowat Tesaputa

<sup>1</sup>มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>1</sup>Mahasarakham University, Thailand.

<sup>1</sup>Corresponding Author's Email: worawoot2326@hotmail.com



### บทคัดย่อ

บทความวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการและครู จำนวน 918 คน ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบบันทึกผลการสนทนากลุ่ม แบบประเมินและแบบสอบถามมาตรฐาน มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.87 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เทคนิค Modified Priority Needs Index โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา

ผลวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 35 ตัวชี้วัด ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ 8 ตัวชี้วัด การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ 3 ตัวชี้วัด การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล 6 ตัวชี้วัด การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา 7 ตัวชี้วัด การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว 6 ตัวชี้วัด และ การทำงานเป็นทีม 5 ตัวชี้วัด 2) ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม และการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว

**คำสำคัญ:** ความต้องการจำเป็น; ภาวะผู้นำ; ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์; ผู้บริหารสถานศึกษา

\*Received March 9, 2021; Revised May 10, 2021; Accepted June 22, 2021

## Abstract

The research article consisted of the following objectives: 1) to investigate the components and indicators for creative transformational leadership of school administrators; and 2) to determine the priority of needs in order to strengthen creative transformational leadership of school administrators. The propriety of components and indicators were affirmed by 9 experts. A sample group for data collection consisted of 918 people from local government organizations, including directors, vice directors, and teachers, who were selected using a multi-stage sampling process. The instruments for data collection were form for recording the results of focus group discussion, assessment form, and a questionnaire with reliability scale of 0.87. The acquired data were analyzed by mean, percentage, standard deviation, and modified priority needs index. The study applied research and development method.

From the study, it has been found as follows: 1) There are 6 components and 35 indicators of school administrators under local government organizations, namely, having vision has 8 indicators, inspirational motivation has 3 indicators, individualized consideration has 6 indicators, intellectual stimulation has 7 indicators, having flexibility and adaptability has 6 indicators, and teamwork has 5 indicators; 2) In descending order of importance, the following are the needs to develop creative transformational leadership of school administrators: having vision, inspirational motivation, individualized consideration, intellectual stimulation, teamwork, and having flexibility and adaptability.

**Keywords:** Needs; Leadership; Creative Transformational Leadership; School Administrators

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันจากปัจจัยต่างๆ ล้วนส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและสร้างพื้นที่ให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ในโลกที่อุดมไปด้วยการเปลี่ยนแปลงนี้ องค์กรจึงเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตที่ต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอดและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน บุคคลสำคัญที่มีส่วนผลักดันและสนับสนุนให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพคือตัวผู้นำองค์กรและกลุ่มคนที่อยู่ในองค์กร ผู้นำที่ดีต้องมีคุณสมบัติของผู้นำทั้งด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจ ด้านความรู้ความสามารถ และนำคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กร (Riaz, and Haider, 2010) ปัจจุบันในสังคมไทยได้มีการพูดอย่างกว้างขวางในเรื่อง ผู้นำแนวใหม่ ซึ่งจะต้องขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาและปฏิรูปสังคมปัจจุบันสู่สังคมนวัตกรรม ซึ่งต้องอาศัย “ผู้นำในลักษณะใหม่” ที่ไม่ได้มีเพียงความรู้ ความสามารถในขอบเขตความถนัดหรือ



ความสนใจเฉพาะเท่านั้น แต่ยังคงมีกระบวนทัศน์ใหม่ เข้าใจตนเองและเข้าใจโลกอย่างรอบด้าน มีทักษะใหม่ที่จำเป็นต่อการทำงานในสังคมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำแนวใหม่จึงน่าจะหมายถึง ผู้นำที่มีกระบวนทัศน์ใหม่ ทักษะใหม่และภาวะผู้นำใหม่ดังนั้น การเตรียมรับมือภาวะวิกฤตและฟื้นฟูสังคมไทยและโลกในอนาคตจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์และทุนทางปัญญาหรือที่เรียกว่า “ภาวะการนำกระบวนทัศน์ใหม่” ให้มีความเข้มแข็งมากขึ้นเพื่อรับมือกับปัญหาหรือวิกฤตที่รวดเร็วรุนแรงของโลกอนาคต ภาวะการนำกระบวนทัศน์ใหม่จึงเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์ที่สังคมไทยต้องการ โดยเป็นภาวะความเป็นผู้นำที่เห็นคุณค่ากับศักยภาพและการพัฒนาจากภายใน (Wasi, 2014; Leksansern, and Niramitchainont, 2016)

ผู้นำในยุคปัจจุบันจึงต้องมุ่งค้นหาสิ่งใหม่ที่ดีกว่าอยู่เสมอ สร้างความท้าทายและมองหาวิธีการบรรลุความท้าทายใหม่โดยอาศัยฐานการเรียนรู้จากประสบการณ์ ไม่ท้อหรือกลัวความผิดพลาดล้มเหลวและตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและการมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคตจะต้องให้มีความริเริ่มสร้างสรรค์ เน้นในด้านการเป็นผู้ริเริ่มในวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิด กุญแจแห่งความสำเร็จประการหนึ่งของภาวะผู้นำคือความสามารถในการกล้านำความเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการกล้าเผชิญกับความท้าทายด้วยวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้เป้าหมายที่วางไว้บรรลุผลสำเร็จสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ ส่งเสริมความคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำควรแสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและให้การสนับสนุนผู้ตามให้ทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น (Samratana, 2014; Panyawaranan, and Panoi, 2011)

สถานศึกษาในฐานะองค์กรทางสังคมที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด จึงจำเป็นต้องเสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันให้มีคุณภาพของผู้นำในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและสามารถแก้ปัญหาของสถานศึกษาในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรการบริหารที่จำกัดด้านคุณภาพการศึกษา ด้านการสร้างยุทธศาสตร์เครือข่ายและความสำคัญอีกประการหนึ่ง คือผู้บริหารโรงเรียนในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่จะต้องรวมพลังเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในการเตรียมความพร้อมให้สอดคล้องกับสังคมโลก เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศทั้งในและนอกภูมิภาคอาเซียน (Office of the Basic Education Commission, 2013)

จากผลการวิเคราะห์ปัญหาของสภาการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา และการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา ระบบการบริหารงานยังขาดประสิทธิภาพและเอกภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษา ในด้าน



สถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารยังขาดความมุ่งมั่นในการพัฒนาการศึกษา วิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์การมีวิจรรณญาณ การประสานงานความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการศึกษา ชุมชนสังคมท้องถิ่น ผู้ปกครอง การใช้ทรัพยากรในการพัฒนาสถานศึกษา และภาวะผู้นำอย่างสร้างสรรค์ ทำให้คุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาอยู่ในเกณฑ์ต่ำ สถานศึกษายังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ตลอดจนนโยบายด้านการจัดการศึกษาอย่างขาดความชัดเจน การใช้งบประมาณในการบริหารจัดการสถานศึกษายังมีข้อจำกัดและขาดประสิทธิภาพเนื่องจากต้องพึ่งพาและปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อกฎหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยังไม่แก้ไข ตลอดจน ความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษา ซึ่งภาครัฐต้องเร่งรัดพัฒนาในส่วนต่างๆ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการและพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Office of the Education Council, 2010)

จากสภาพปัจจุบันปัญหาการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญในการพัฒนาการศึกษา และจัดการศึกษาส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล มีคุณธรรม จริยธรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวม สามารถสนองตอบกับความต้องการของหน่วยงาน และประเทศชาติทั้งในปัจจุบันและอนาคตส่งผลต่อการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ด้วยผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นผู้กำหนดทิศทางการศึกษาในส่วนของการจัดการศึกษาในระดับท้องถิ่นของประเทศ ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของท้องถิ่น จากเหตุผลดังกล่าว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ จึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น เพราะเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหาร และการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคที่ต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาวิจัย การประเมินความจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

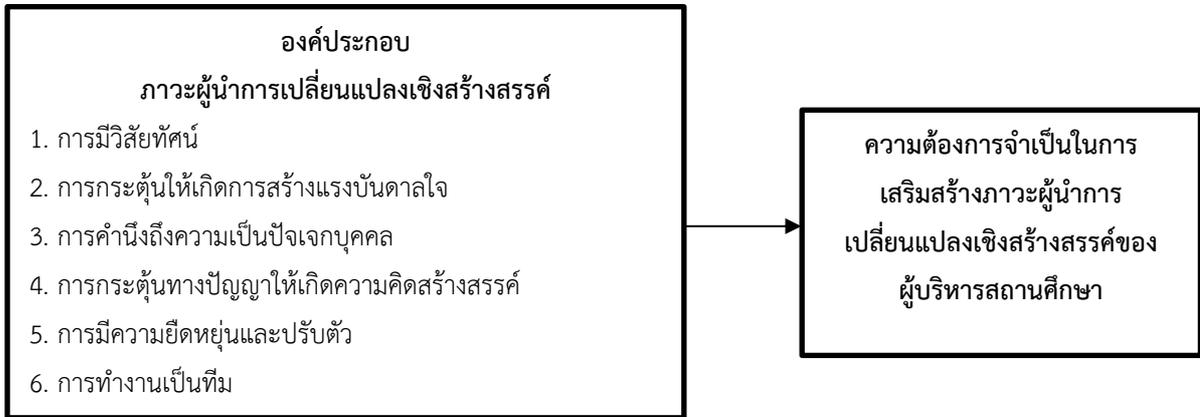
1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เพื่อศึกษาลำดับความจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้กำหนดขอบเขตเนื้อหาในส่วนผลการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์จากนักวิชาการ ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ 6 องค์ประกอบ 35 ตัวชี้วัด และรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์เพื่อวิเคราะห์ลำดับความ

ต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1

กรอบแนวคิดในการวิจัย



รูปภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ แบ่งวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ

**ระยะที่ 1** การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

**ขั้นตอนที่ 1** ผู้วิจัยทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์และทำการสังเคราะห์เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

**ขั้นตอนที่ 2** ยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดคุณสมบัติไว้

**ขั้นตอนที่ 3** เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบบันทึกการสนทนากลุ่มและแบบประเมินที่ผ่านการวิเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) 1.00 ทุกข้อคำถาม

**ขั้นตอนที่ 4** วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) และวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมิน โดยแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ (Srisa-at, 2010) ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายความว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มีความเหมาะสมในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มีความเหมาะสมในระดับน้อย



1.00 - 1.50 หมายความว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

**ระยะที่ 2** การศึกษาลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

**ขั้นตอนที่ 1** นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากระยะที่ 1 มาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

**ขั้นตอนที่ 2** ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

**ขั้นตอนที่ 3** ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้แทนครูผู้สอนในโรงเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปีการศึกษา 2560 จำนวน 1,582 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้แทนครูผู้สอน (หัวหน้างานวิชาการ) ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling technique) ขั้นที่ 1 ทำการสุ่มตัวอย่างโรงเรียนตามสัดส่วน โดยเทียบจำนวนประชากรโรงเรียนกับตารางสำเร็จรูป (Krejcie, and Morgan, 1970) จำนวน 306 โรงเรียน ขั้นที่ 2 ใช้เทคนิคการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling technique) โดยกำหนดประชากรตามสัดส่วนรายภาค ขั้นที่ 3 ใช้เทคนิคการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling technique) โดยกำหนดประชากรตามลักษณะโรงเรียนแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 918 คน

**ขั้นตอนที่ 4** เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท พิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถามโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) 1.00 ทุกข้อ ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach' Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.87

**ขั้นตอนที่ 5** วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ จากนั้นแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ (Srisa-at, 2010) ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ขั้นตอนที่ 6** วิเคราะห์ลำดับความจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการวิเคราะห์หาผลต่างโดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>)

## ผลการวิจัย

**วัตถุประสงค์ที่ 1** การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อเสนอแนะจากเนื้อหาการสนทนาพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสม ตัวอย่างความคิดเห็นที่สำคัญ เช่น “...องค์ประกอบและตัวชี้วัดทุกองค์ประกอบ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ต้องมีในภาวะผู้นำทุกประเภท และคิดว่ามีความครอบคลุมที่จะสามารถวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ได้ดี...” และรายละเอียดการประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ แสดงดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** แสดงรายละเอียดการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบและตัวชี้วัด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
<b>การมีวิสัยทัศน์</b>			
1. การสร้างวิสัยทัศน์	4.44	0.53	มาก
2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์	4.78	0.44	มากที่สุด
3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์การเป็นแบบอย่างที่ดี	4.44	0.53	มาก
4. การทำงานเป็นทีมมีความคิดเชิงกลยุทธ์	4.44	0.53	มาก
5. การประเมินวิสัยทัศน์	4.78	0.44	มากที่สุด
<hr/>			
6. การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง	4.33	0.50	มาก
7. การเห็นคุณค่าในตนเอง	4.67	0.50	มากที่สุด
8. ความฉลาดทางอารมณ์	4.44	0.53	มาก
โดยรวม	4.48	0.51	มาก
<hr/>			
<b>การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ</b>			
1. การสร้างแรงจูงใจ	4.67	0.50	มากที่สุด
2. การสร้างค่านิยมและปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน	4.44	0.53	มาก



3. การตั้งมาตรฐานและกำหนดผลลัพธ์ในการทำงาน	4.33	0.50	มาก
โดยรวม	4.48	0.51	มาก
<b>การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>			
1. การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.78	0.44	มากที่สุด
2. การมอบหมายงานที่เหมาะสม มีความมั่นคงและการกระจายความรับผิดชอบ	4.44	0.53	มาก
3. การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเอาใจใส่ความต้องการของบุคลากร	4.78	0.44	มากที่สุด
4. การเป็นที่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน และที่ปรึกษา	4.78	0.44	มากที่สุด
5. การติดต่อกับบุคคลแบบสองทางและแบบเป็นรายบุคคล	4.56	0.53	มากที่สุด
6. การมีความรับผิดชอบเป็นตัวของตัวเองและควบคุมตนเองรู้สึกที่ตัวเองมีคุณค่ามีความสำคัญ	4.89	0.33	มากที่สุด
โดยรวม	4.70	0.46	มากที่สุด
<b>การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์</b>			
1. การมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์	5.00	0.00	มากที่สุด
2. การมีความคิดเชิงบูรณาการ	4.89	0.33	มากที่สุด
3. การมีความคล่องแคล่วในการคิด	4.78	0.44	มากที่สุด
4. การมีความยืดหยุ่นในการคิด	4.78	0.44	มากที่สุด
5. การมีความคิดละเอียดลออ	4.89	0.33	มากที่สุด
6. การมีแนวคิดในการแสวงหาความรู้	4.33	0.50	มาก
7. การมีความคิดอย่างเป็นระบบ	4.78	0.44	มากที่สุด
โดยรวม	4.78	0.42	มากที่สุด
<b>การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว</b>			
1. การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่างๆ	4.33	0.50	มาก
2. การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์วิธีการและกระบวนการทำงานต่างๆ	4.67	0.50	มากที่สุด
3. การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ๆ	4.56	0.53	มากที่สุด
4. การคิดนอกกรอบเป็นอิสระในการคิดไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย	4.67	0.50	มากที่สุด
5. การมีวิธีการบริหารความขัดแย้ง	4.78	0.54	มากที่สุด
6. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม	4.78	0.54	มากที่สุด
โดยรวม	4.63	0.49	มากที่สุด
<b>การทำงานเป็นทีม</b>			
1. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน	4.56	0.53	มากที่สุด
2. มีการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบในความสำเร็จ มองเห็นประโยชน์ของการทำงาน	4.89	0.33	มากที่สุด
3. มีการประสานงานติดต่อสื่อสาร	4.44	0.53	มาก
4. มีการตัดสินใจร่วมกัน มีผลประโยชน์และการจัดสรรอย่างยุติธรรม	5.00	0.00	มากที่สุด
5. การสร้างความไว้วางใจ ความสมดุล วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว	4.89	0.33	มากที่สุด

โดยรวม	4.72	0.35	มากที่สุด
โดยรวมทั้งหมด	4.61	0.78	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่าองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.78$ ) การทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.72$ ) การทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.72$ ) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.70$ ) การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ( $\bar{X} = 4.63$ ) การมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.54$ ) มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ส่วนด้าน มีความเหมาะสมในระดับมาก การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.48$ )

**วัตถุประสงค์ที่ 2** วิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลการวิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รายละเอียด ดังตารางที่ 2

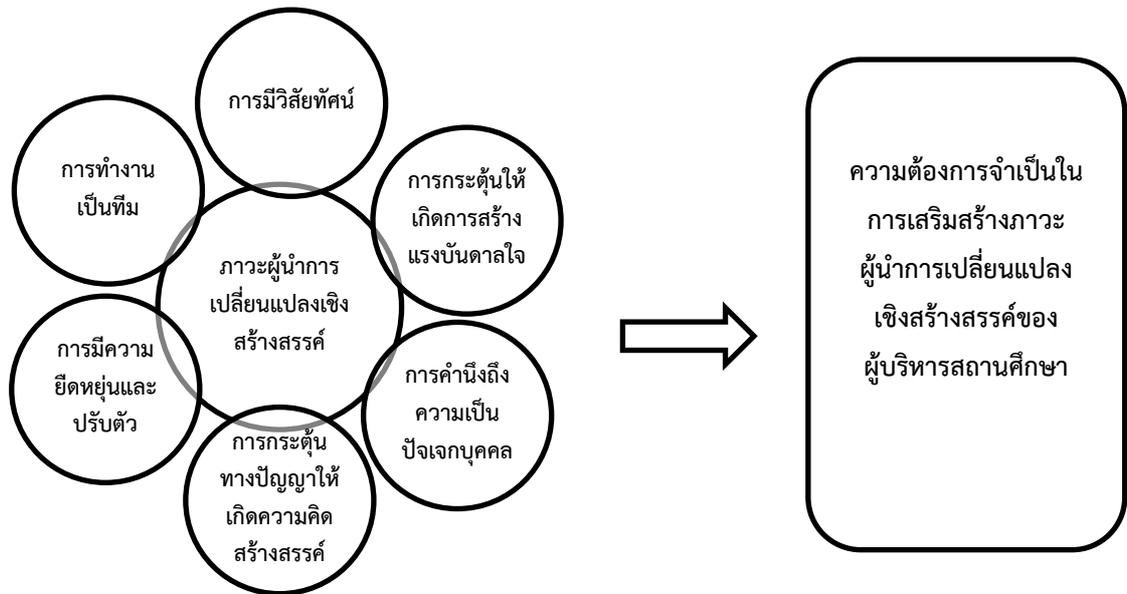
**ตารางที่ 2** แสดงลำดับความจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามองค์ประกอบ

องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D)	PNI <sub>modified</sub> ((I-D)/D)	ลำดับความจำเป็น
1. การมีวิสัยทัศน์	4.56	4.05	0.13	1
2. การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ	4.58	4.12	0.12	2
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.59	4.11	0.12	2
4. การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	4.58	4.10	0.12	2
5. การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว	4.63	4.27	0.08	6
6. การทำงานเป็นทีม	4.69	4.23	0.11	5

จากตารางที่ 2 พบว่าลำดับความจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ (PNI=0.13) การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเท่ากัน (PNI=0.12) การทำงานเป็นทีม (PNI=0.11) การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (PNI=0.08) ตามลำดับ

## องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้จากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ให้ผู้บริหารโรงเรียน สามารถสรุปได้ดังรูป 2



รูปภาพที่ 2 องค์ความรู้จากการวิจัย

อธิบายองค์ความรู้จากการวิจัยได้ ดังนี้

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

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



**การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)** คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการตระหนักว่าบุคคลแต่ละคนมีคุณสมบัติที่เฉพาะตัวที่มีความแตกต่างกัน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ซึ่งจะต้องมีความเข้าใจ ใส่ใจในความต้องการของปัจเจกบุคคลการกระจายความรับผิดชอบ หรือการมอบหมายงานไปสู่ผู้ร่วมงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานที่มีความท้าทายความสามารถ และเป็นการพัฒนาทักษะในการทำงานให้กับผู้ร่วมงาน สร้างความรู้สึกไว้วางใจระหว่างกันในการทำงาน การให้คำแนะนำชี้แนะแนว แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน และการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความรู้สึกที่ตนเองสามารถทำงานที่ต้องใช้ความสามารถในระดับสูงโดยมีเทคนิคในการสอนและการมอบหมายงานที่ดี

**การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Intellectual Stimulation for Creativity)** คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารส่งเสริมการใช้นวัตกรรม การมีจินตนาการ ในการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาแทนการใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิมๆ และกระตุ้น ท้าทายผู้ตามให้มีการใช้ความคิดริเริ่ม ความคิดยืดหยุ่น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงานให้สูงขึ้น ด้วยการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความคิดเชิงบูรณาการในการหาแนวทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนางานนั้น ๆ ได้

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

**การทำงานเป็นทีม (Teamwork)** คือ การใช้ความคล่องแคล่วและการใช้ความสามารถในสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนโดยการนำเอาทักษะการทำงานของสมาชิกแต่ละคนมารวมมือกันทำงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จร่วมกันอย่างต่อเนื่องในมิติด้านบุคคล มิติด้านงาน มิติด้านทีมงานมิติด้านองค์กรโรงเรียน และมิติด้านชุมชนทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ซึ่งการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการมีวิสัยทัศน์ การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว และการทำงานเป็นทีม เพื่อที่จะให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ที่จะส่งผลต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายการศึกษาชาติที่ตั้งไว้

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลตามลำดับ ดังนี้

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จากผลการวิจัยที่พบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 35 ตัวชี้วัด ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว และการทำงานเป็นทีม

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้ เพราะวิสัยทัศน์ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายขององค์กร ผู้นำต้องรู้จักและเข้าใจสภาพการณ์ขององค์กรเป็นอย่างดี สามารถกำหนดบทบาทและทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน ต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปสู่สมาชิก ต้องทำให้เกิดความชัดเจนในวิสัยทัศน์เพื่อให้บุคลากรทุกคนทราบและมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน (Sinlaratana, 2009; Ruangjirachuporn, 2010) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Yodsala (2013) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่างที่ดีและการเพิ่มพลังอำนาจ การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจกับสิ่งที่ท้าทายในองค์กร โดยจะต้องทำให้กลุ่มผู้ตามเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและคาดหวังทางที่ดี และทำการเชื่อมระหว่างความคาดหวังกับความรับผิดชอบวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำต้องแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรในทางปฏิบัติ ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้ (Pongsriwat, 2007; Oke et al. 2009) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Galpadee (2016) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา พบว่า ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่น การกระตุ้นใช้ปัญญา การคิดสร้างสรรค์ และการสร้างแรงบันดาลใจ

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำต้องพิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้ตามรายบุคคล โดยผู้นำต้องรับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม รวมถึงต้องการต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันและสามารถสร้างทีม ผู้นำสอนให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้น ช่วยเหลือตนเองได้ ยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาดและนำวิธีการใหม่ๆ มาปรับปรุงเพื่อทำให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น (Prasertsri, 2008) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Homyamyen (2005) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 พบว่า การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเอาใจใส่ความต้องการของบุคลากรเป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำ

การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำต้องสามารถกระตุ้นสมาชิกในกลุ่มให้เกิดการทดสอบด้วยวิธีการเก่าๆ หรือวิธีการใหม่ๆ มีการสร้างบรรยากาศซึ่งกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และความคิดที่เกิดขึ้นเองจากการหยั่งรู้ หรือการหยั่งรู้ในขณะเดียวกันก็จะเน้นวิธีการแก้ปัญหา การคิดใหม่ การทดสอบสมมติฐานใหม่ และการให้เหตุผลด้วยความรอบคอบ เหล่านี้ทำให้ผู้ตามเกิดความยอมรับและมีการพัฒนาด้านสติปัญญา (Pongsriwat, 2007; Prasertsri, 2008) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Missadee (2019) ที่พบว่าการมีวิสัยทัศน์มีองค์ประกอบที่สำคัญคือการกระตุ้นทางปัญญา



การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว เพราะการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวว่าจะสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วได้ ดังนั้น ระบบต่างๆ ควรจะมีความยืดหยุ่นด้วยเพื่อให้บรรลุผลในสิ่งที่คาดหวังใหม่ๆ (Sanratana, 2014) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Galpadee (2016) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา พบว่า ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่น การกระตุ้นใช้ปัญญา การคิดสร้างสรรค์ และการสร้างแรงบันดาลใจ

การทำงานเป็นทีมเป็นองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ เพราะการทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานที่กลุ่มบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิกการมอบหมายงานการวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกัน มีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญด้วยเหตุผลและความจำเป็นเพราะลำพังคนๆ เดียวจะทำงานให้สำเร็จได้ยาก (Tridech, 2009)

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า ผลการวิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ผลวิจัยพบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ที่เป็นเช่นนี้เพราะการมีวิสัยทัศน์ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายขององค์กรและมีทิศทางชัดเจน (Sinlaratana, 2009) ผู้นำจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจกับสิ่งที่ท้าทายในองค์กร โดยจะต้องทำให้กลุ่มผู้ตามเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและคาดหวังทางที่ดี ผู้นำต้องพิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้ตามรายบุคคล โดยผู้นำต้องรับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม รวมถึงต้องการต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันและสามารถสร้างทีม ผู้นำสอนให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้น ช่วยเหลือตนเองได้ ยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาดและนำวิธีการใหม่ๆ มาปรับปรุงเพื่อทำให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคลให้ความสำคัญและความเชื่อถือในแต่ละบุคคล ผู้นำจะให้ความสนใจพิเศษแก่ผู้ตามเป็น ผู้นำต้องสามารถกระตุ้นสมาชิกในกลุ่มให้เกิดการทดสอบด้วยวิธีการเก่าๆ หรือวิธีการใหม่ๆ มีการสร้างบรรยากาศซึ่งกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ (Pongsriwat, 2007; Prasertsri, 2008)

## สรุป

การวิจัยเรื่องการประเมินความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามี 6 องค์ประกอบ 35 ตัวชี้วัด ซึ่งประกอบกรการมีวิสัยทัศน์ การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว และการทำงานเป็นทีม โดยทุกองค์ประกอบและตัวชี้วัดจากการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่ามีความเหมาะสมทุกองค์ประกอบ ส่วนผลการวิเคราะห์ลำดับความ

ต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การมีวิสัยทัศน์ การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว จากผลการวิจัยที่พบจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร รวมถึงได้ข้อมูลความสำคัญจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การออกแบบโปรแกรมพัฒนาต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า องค์กรประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามี 6 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบกรมีวิสัยทัศน์ การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว และการทำงานเป็นทีม ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรให้ความสำคัญ และส่งเสริมสนับสนุนการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อาจกำหนดเป็นตัวชี้วัดด้านการพัฒนาตนเองของบุคลากรในสังกัด โดยเฉพาะองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านการมีวิสัยทัศน์ การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ประยุกต์เข้ากับการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การมีวิสัยทัศน์ การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากร ควรจัดการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในรูปแบบต่างๆ ให้กับบุคลากร หรือจัดเป็นหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรก่อนการเข้าสู่ตำแหน่งในระดับต่างๆ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิสัยทัศน์มากที่สุด การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์สำหรับบุคลากรตำแหน่งอื่น หรือต่างสังกัด

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ต่อไป



## References

- Galpadee, Y. (2016). *Development of Creative Transformational Leadership Program Primary school teacher*. (Doctoral Dissertation). Mahasarakham University. Mahasarakham.
- Homyamyen, T. (2005). *A study of transformational leadership among school administrators. Basic level under the Office of Nong Khai Educational Service Area 2*. (Master's Thesis). Mahasarakham University. Mahasarakham.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Leksansern, A., & Niramitchainont, P. (2016). *Action research project for development to drive society by bringing new processes to the development organization. Leadership potential*. Bangkok: Mahidol University.
- Missadee, P. (2019). *Transformational leadership of the primary management Rajabhat University*. (Doctoral Dissertation). Mahasarakham University. Mahasarakham.
- Office of the Basic Education Commission. (2013). *Office of the Education Commission Policy Basic Fundamentals, Fiscal Year 2014*. Bangkok: Office of the Basic Education Commission.
- Office of the Education Council. (2010). *Revised National Education Plan (2009-2016)*. Bangkok: Prigwan Graphic.
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.
- Panyawaranan, C., & Panoi, S. (2011). *CCPR new framework Educational*. Bangkok: Dhurakij Pundit University.
- Pongsriwat, S. (2007). *Leadership, theory and practice: the science and the art of leadership that complete*. (2<sup>nd</sup> ed.). Bangkok: Wirat Education.
- Prasertsri, R. (2008). *Leadership*. (2<sup>nd</sup> ed.). Bangkok: Teerofilm and Sitext.
- 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.
- Ruangjirachuporn, J. (2010). *Modern organization and management*. Bangkok: Dhurakij Pundit University.
- Sanratana, V. (2014). *Leadership: contemporary theories and perspectives*. Bangkok: Thipwisuthi.
- Sinlaratana, P. (2009). *Creative and productive leaders: new paradigms and new leaders Educational*. Bangkok: Chulalongkorn University.



- Srisa-at, B. (2010). *Preliminary research*. (8<sup>th</sup> ed.). Bangkok: Suweeriyasarn.
- Tridech, K. (2009). *The leadership of the school administrators that affects teachers' teamwork in schools under the Secondary Educational Service Area Office 26*. (Doctoral Dissertation). Mahasarakham University. Mahasarakham.
- Wasi, P. (2014). *Leader building system for modern Thailand*. Jittapanyasuksa: Mahidol University.
- Yodsala, S. (2013). *Development of Visionary Leadership of Primary School Administrators under The Office of Basic Education Commission*. (Doctoral Dissertation). Mahasarakham University. Mahasarakham.