



## การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอไจล์ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

กรุงเทพมหานคร เขต 1 \*

A COMPLETE NEEDS ASSESSMENT FOR AGILE LEADERSHIP DEVELOPING OF  
THE ADMINISTRATORS IN SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATION  
SERVICE AREA OFFICE BANGKOK 1



วีระพันธ์ กาวิชัย, สุชาดา นันทะไชย, มีชัย ออสุวรรณ

Veeraphan Kawichai, Suchada Nanthachai, Meechai Orsuwan

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Kasetsart University

Corresponding Author E-mail: Veeraphan.ka@ku.th

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ระบุและจัดลำดับความต้องการจำเป็นการมีภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2. วิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3. เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัด สพม.กท 1 จำนวน 307 คน สุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินความต้องการจำเป็นและแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบประเมินความต้องการจำเป็น วิเคราะห์โดยใช้วิธี PNImodified ร่วมกับการวิเคราะห์เมทริกซ์ และข้อมูลเชิงคุณภาพจากการวิเคราะห์แผนภูมิ ก้างปลา และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า 1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องได้รับการพัฒนาเรื่อง การมีความคิดสร้างสรรค์ และการลงมือปฏิบัติงานร่วมกับครู 2. สาเหตุที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากขาดความรู้ ขาดทักษะการบริหาร และขาดประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนการลงมือปฏิบัติงานร่วมกับครู เนื่องจากขาดการบริหารแบบมีส่วนร่วม และขาดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน 3. แนวทางการพัฒนาด้านความคิดที่สร้างสรรค์ คือ ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมการอบรม และพัฒนาตนเอง ส่วนด้านการลงมือปฏิบัติงานร่วมกับ



ครู คือ เปิดโอกาสให้มีการสร้างปฏิสัมพันธ์ในองค์กร จัดกิจกรรมหรือโครงการให้บุคลากร  
หมุนเวียนแบ่งกันทำหน้าที่ต่าง ๆ

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำแบบบอโจล์; การประเมินความต้องการจำเป็น; ผู้บริหารสถานศึกษา

## Abstract

Objectives of this research article were: 1. to identify and prioritize the need for agile leadership of administrators in schools. 2.To analyze the causes that led to the need for agile leadership development of administrators in schools, and 3. To suggest guidelines for the development of agile leadership of administrators in schools, conducted by the mixed research methods. The samples were administrators and teachers in schools under SESAO 1 consisted of 307 people, using Yamane formula. The tools used were the needs assessment form and the focus group discussion recording form. quantitative data were collected from the needs assessment form and analyzed using PNI modifie in combination with matrix analysis. qualitative data were collected from fish bone chart and analyzed by content analysis.

The results of the study were found that 1. Administrators in schools needed to develop creativity and working with teachers. 2. The reason the administrators in schools must have creative thinking because of lacking knowledge, administrative skills, and work experience. As for administrators in school must work together with teachers because of lacking participatory management and lack of good relationship between them. 3. The guidelines for developing creative thinking was to encourage administrators in schools to participate in the training and self-development as for working with teacher development approach was to allow for interactions in the organization and organized activities or projects for personnel to rotate and share different functions.

**Keywords:** Agile Leadership; Needs Assessment; Administrators in School



## บทนำ

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านเทคโนโลยี การแข่งขันสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ โลกที่เราอาศัยอยู่เต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ ทั้งในสภาพสังคมและวิธีการ ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้เรียกว่า VUCA world (ศศิมา สุขสว่าง, 2560) จากสถานการณ์ VUCA world ที่เกิดขึ้นทั่วโลก ประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่ยุค Digital Disruption ภายใต้นโยบาย Thailand 4.0 ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในทุก ๆ ด้านอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี อุตสาหกรรม เศรษฐกิจ และด้านการศึกษา ซึ่งในส่วนของการสนับสนุนด้านการศึกษาที่ต้องมีการพัฒนาการศึกษา เพื่อให้การศึกษาสามารถสร้างคนดีให้กับสังคมและเป็นพลังในการพัฒนาประเทศ (สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ, 2563) การศึกษาจึงเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาคน มีความจำเป็นที่การศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาเพื่อสร้างผู้เรียนให้มีทักษะและสมรรถนะที่สำคัญจำเป็น สามารถปรับตัวให้อยู่ในสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พลิกผัน ยืดหยุ่น ซับซ้อน และคลุมเครือได้ ในขณะที่ความจำเป็นในการพัฒนาการศึกษาจะต้องดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้งและถือว่าเป็นความจำเป็นที่สำคัญเร่งด่วน การบริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผัน ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว สถานศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้เหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกและตัวแปรสำคัญต่อระบบการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความว่องไว (Agility) ซึ่งเป็นการนำข้อเท็จจริงมาใช้ในการตัดสินใจด้วยความว่องไว แต่ต้องผ่านการคิดวิเคราะห์ด้วยความฉลาด รวมถึงอาศัยความว่องไว ปราดเปรียวในการหาแนวทางสำรอง หรือแผนการฉุกเฉิน เพื่อพลิกสถานการณ์ให้กลับมาอยู่ในแผนการดำเนินงานได้

แนวคิดการทำงานแบบอไจล์ (Agile) เป็นหนึ่งในแนวคิดการทำงานสมัยใหม่ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารสถานศึกษาได้ เนื่องจากการทำงานแบบอไจล์ (Agile) เป็นแนวคิดที่ทำงานให้ไวขึ้นกว่าเดิมบนคุณภาพที่อย่างน้อยต้องเท่าเดิม และปรับตัวเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้รวดเร็วขึ้น เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง (Trend and Technology, 2562) จากแนวคิดการทำงานแบบอไจล์ (Agile) ข้างต้น องค์กรทางการศึกษาควรให้ความสำคัญและนำแนวคิดการทำงานแบบอไจล์ไปปรับใช้ เพื่อเป็นการการปรับตัวให้สอดคล้องความต้องการของผู้เรียน พร้อมรองรับรูปแบบการศึกษาในอนาคตที่จะเปลี่ยนไปจากเดิม สามารถนำมาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพในวงการการศึกษา ซึ่งแนวคิดดังกล่าวแสดงถึงลักษณะการทำงานแบบอไจล์ที่สามารถนำไปสู่ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีภาวะผู้นำแบบอไจล์และมีความสอดคล้องกับการทำงานแบบอไจล์ ดังที่ ตวงศักดิ์ นิภาพันท์ (2564) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบอไจล์สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย พบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบอไจล์ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก คือ 1) กรอบความคิด

ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย และ 2) พฤติกรรม ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบย่อย อีกทั้งการศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น ซึ่งเป็นการระบุและจัดลำดับความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น และการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา เรียกกอย่างหนึ่งว่า การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีการแก้ไขต่อไป (สุวิมล ว่องวาณิช, 2562) ซึ่งมีประโยชน์ต่อการทำให้การวางแผนมีทิศทาง มีความเป็นไปได้ และมีโอกาสเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่มุ่งหวัง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 บริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา โดยมีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สำคัญ คือ จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะวิชาการ วิชาชีพ ทักษะชีวิต ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน พร้อมทั้งพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ มีสมรรถนะด้านภาษา การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพระดับนานาชาติ ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จึงเป็นหัวเรือที่สำคัญในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจให้เป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้ และเป็นผู้ที่ต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด โดยใช้ทักษะแนวคิดของการทำงานแบบอไจล์ (Agile) เพื่อพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำแบบอไจล์ (Agile)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้น พบว่าการศึกษาภาวะผู้นำแบบอไจล์ในบริบททางการศึกษาของประเทศไทยยังอยู่ในขอบเขตที่จำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำแบบอไจล์กับการบริหารการศึกษา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอไจล์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา และผลจากการวิจัยใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา อันจะส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อระบุและจัดลำดับความต้องการจำเป็นการมีภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา



## วิธีดำเนินการวิจัย

### รูปแบบการวิจัย

เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ซึ่งมีทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) แบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การระบุและการจัดลำดับความต้องการจำเป็น (Needs Identification and Prioritization) ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอไจล์ ระยะที่ 2 การวิเคราะห์สาเหตุ (Needs analysis) ที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอไจล์ และระยะที่ 3 การเสนอแนะแนวทาง (Needs Solution) ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอไจล์

### ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัด สพม.กท 1 ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยโดยใช้สูตรของ Yamane (1970) จากนั้นสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นโดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง และสุ่มอย่างง่าย ได้จำนวน 307 คน กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 ท่าน จากการเลือกแบบเจาะจง เพื่อจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยมีเกณฑ์ ดังนี้ 1) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา หรือสาขาที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป และ 3) มีประสบการณ์ทำงานทางการศึกษาไม่ต่ำกว่า 5 ปี

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ ระยะที่ 1 ใช้แบบประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการมีภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล มีลักษณะเป็น Check List ตอนที่ 2 เป็นแบบประเมินเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น มีลักษณะเป็น rating scale 5 ระดับ ตามวิธีของ Likert และตอนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติม ระยะที่ 2 ใช้การวิเคราะห์แผนภูมิแกงปลา เพื่อศึกษาสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการมีภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 ท่าน และระยะที่ 3 ใช้แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 ท่านเป็นผู้พิจารณาและเสนอแนะแนวทาง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ระยะ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ดังนี้ ระยะที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน โดยใช้ความถี่และร้อยละ วิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็นการมีภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์การจัดลำดับความต้องการจำเป็นการมีภาวะ



ผู้นำแบบอโงะลัของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้วิธี PNI Modified ร่วมกับการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ที่ทำให้ทราบว่าการจำเป็นใด เป็นความต้องการจำเป็นที่ต้องเร่งพัฒนามากที่สุด ระยะที่ 2 วิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการมีภาวะผู้นำแบบอโงะลัของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์แผนภูมิ ก้างปลา มีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิเคราะห์ และระยะที่ 3 วิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอโงะลัของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## ผลการวิจัย

1. การระบุและจัดลำดับความต้องการจำเป็นการมีภาวะผู้นำแบบอโงะลัของบริหารสถานศึกษา แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 วิธี พบว่า

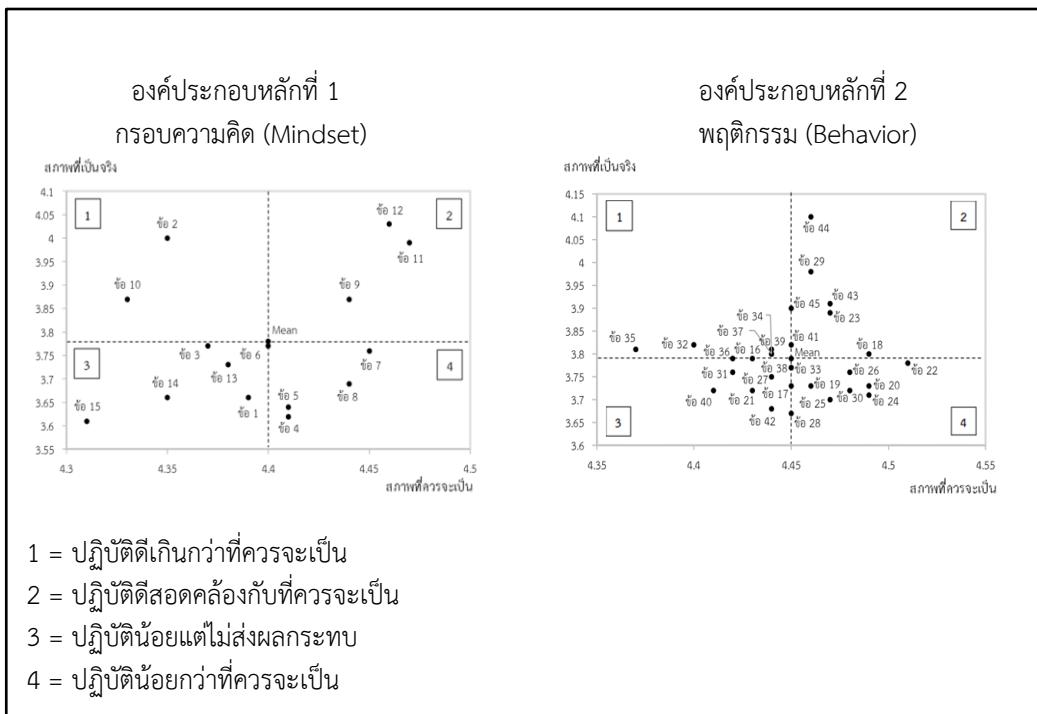
1.1 วิเคราะห์โดยใช้วิธี PNI Modified พบว่า ด้านองค์ประกอบหลักที่ 1 ครอบคลุมความคิด (Mindset) ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ในประเด็นการมีความคิดที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์ในการนำมาพัฒนางาน (PNI Modified =0.217) และด้านองค์ประกอบหลักที่ 2 พฤติกรรม (Behavior) ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด คือ ด้านความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (Trust) ในประเด็นผู้บริหารสถานศึกษามีความจริงใจ และสามารถทำให้ผู้อื่นเชื่อใจได้ (PNI Modified =0.213) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การจัดลำดับความต้องการจำเป็นโดยใช้วิธี PNI Modified 5 ลำดับแรก

องค์ประกอบ	สภาพที่เป็นจริง		สภาพที่ควรจะเป็น		PNI	ลำดับ	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
<b>องค์ประกอบหลักที่ 1 ครอบคลุมความคิด (mindset)</b>							
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการนำมาพัฒนางาน	3.62	0.88	4.41	0.66	0.217	1
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางในการตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	3.64	0.86	4.41	0.69	0.211	2
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายที่ชัดเจน ที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ	3.69	0.86	4.44	0.72	0.201	3
4	ผู้บริหารสถานศึกษารู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองในทุก ๆ สถานการณ์	3.66	0.84	4.39	0.73	0.199	4
5	ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนแนวคิดการทำงานแบบอโงะลั และนำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา	3.61	0.88	4.31	0.69	0.197	5
<b>องค์ประกอบหลักที่ 2 ครอบคลุมพฤติกรรม (behavior)</b>							
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีความจริงใจ และสามารถทำให้ผู้อื่นเชื่อใจได้	3.67	0.94	4.45	0.72	0.213	1
7	ผู้บริหารสถานศึกษาลงมือปฏิบัติงานร่วมกับครูจนทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย	3.71	0.99	4.49	0.65	0.210	2
8	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังผู้อื่นอย่างเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ	3.70	0.94	4.47	0.68	0.206	3
9	ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก ช่วยจัดปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ให้แก่ครู	3.68	0.98	4.44	0.68	0.206	3
10	ผู้บริหารสถานศึกษาลงมือสร้างความเชื่อมั่นให้กับครู	3.72	0.91	4.48	0.68	0.204	5



1.2 วิเคราะห์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) จากค่าเฉลี่ยสภาพที่ควรจะเป็นและสภาพที่เป็นจริง เพื่อพิจารณาว่าประเด็นใดเป็นความต้องการจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งผลการวิเคราะห์เมทริกซ์ พบว่า องค์ประกอบหลักที่ 1 ครอบคลุมความคิด (Mindset) ประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษายังปฏิบัติได้น้อยกว่าสภาพที่ควรจะเป็น คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ในประเด็นผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการนำมาพัฒนางาน และองค์ประกอบหลักที่ 2 พฤติกรรม (Behavior) พบว่า ประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติได้น้อยกว่าสภาพที่ควรจะเป็น คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ในประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาลงมือปฏิบัติงานร่วมกับครูจนทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นโดยการวิเคราะห์เมทริกซ์

จากผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นการมีภาวะผู้นำแบบบอโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยวิธี PNI Modified กับวิธีการวิเคราะห์เมทริกซ์ข้างต้น จะเห็นว่าทั้ง 2 วิธีมีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ในการวิจัยครั้งนี้จะพิจารณาผลการวิเคราะห์จากการวิเคราะห์เมทริกซ์เป็นสำคัญ เนื่องจากค่าที่ได้จากการระบุและจัดลำดับความต้องการจำเป็นโดยใช้วิธี PNI Modified ค่อนข้างน้อย แต่จากการวิเคราะห์เมทริกซ์แสดงให้เห็นว่าในบางประเด็นมีความต้องการจำเป็นที่จำเป็นเร่งด่วนที่ต้องได้รับการพัฒนา จึงสรุปได้ว่า ด้านองค์ประกอบหลักที่ 1 ครอบคลุมความคิด

(Mindset) เรื่องแรกๆที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ในประเด็นผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการนำมาพัฒนางาน และด้านองค์ประกอบหลักที่ 2 พฤติกรรม (Behavior) เรื่องแรกๆที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ในประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาลงมือปฏิบัติงานร่วมกับครูจนทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

2. สาเหตุที่ทำให้เกิดความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอัจฉริยะของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า

2.1 ประเด็นที่ 1 สาเหตุที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในเรื่อง การมีความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการนำมาพัฒนางาน เนื่องจาก 1) ขาดความรู้ความเข้าใจในบริบทของงานที่ทำ ขาดทักษะ และขาดประสบการณ์ในการบริหารงาน 2) การมีสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่ปิดกั้นทางความคิด ไม่เอื้ออำนวยต่อการเสนอความคิดสร้างสรรค์ 3) ขาดงบประมาณในการสนับสนุนการดำเนินงาน ทำให้ไม่สามารถพัฒนางานได้อย่างเต็มที่ 4) การบริหารงานที่ขาดการมองภาพแบบองค์รวมมุ่งเน้นการบริหารงานเฉพาะที่ตนสนใจและมีความถนัด มีกรอบความคิดที่ย่ำอยู่กับสิ่งเดิม ๆ

2.2 ประเด็นที่ 2 สาเหตุที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในเรื่อง การลงมือปฏิบัติงานร่วมกับครูจนทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจาก 1) โครงสร้างองค์กรมีสายบังคับบัญชาที่มากจนเกินไป 2) ขาดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการมอบหมายงานในลักษณะ Cross Function 3) มีความขัดแย้งในองค์กร เนื่องจากมีความเห็นในการทำงานที่ต่างกัน 4) ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นอัตตาของตนเองสูง ทำให้ครูมีทัศนคติทางลบ 5) การมีสภาพแวดล้อมที่ไม่ก่อให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ ไม่มีสถานที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือทำกิจกรรมร่วมกัน

3. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอัจฉริยะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า

3.1 ประเด็นที่ 1 แนวทางในการพัฒนาการมีความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการนำมาพัฒนางาน ประกอบด้วย 1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมการอบรม และพัฒนาตนเอง 2) กระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาควรมีประเด็นด้านความคิดสร้างสรรค์มาพิจารณาด้วย 3) เปิดใจยอมรับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานจากบุคลากรในความไม่ยึดติดกับแนวคิดเดิม ๆ 4) กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจน สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีวิสัยทัศน์ในทิศทางเดียวกัน 5) มีการพัฒนานโยบายระดับกระทรวง และสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้บริหารสถานศึกษา เช่น งบประมาณ 6) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ทางวิชาชีพกับบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา 7) ศึกษาดูงานจากสถานศึกษาหรือจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่เห็นว่าสามารถนำมาพัฒนาต่อยอดได้



3.2 ประเด็นที่ 2 แนวทางในการพัฒนาการลงมือปฏิบัติงานร่วมกับครูจนทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย 1) จัดกิจกรรมหรือโครงการที่บุคลากรภายในสถานศึกษาสามารถแบ่งกันทำหน้าที่ต่าง ๆ 2) เปิดโอกาสให้มีการสร้างปฏิสัมพันธ์ในองค์กรมากขึ้น สนับสนุนให้ครูและผู้บริหารมีการพูดคุยกันอย่างเปิดกว้างอยู่เสมอ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวางตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์และกาลเทศะ 4) สร้างความโปร่งใสในการทำงาน สามารถตรวจสอบได้ เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงาน

### อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการระบุและจัดลำดับความต้องการจำเป็นการมีภาวะผู้นำแบบอัจฉริยะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

องค์ประกอบหลักที่ 1 กรอบความคิด (Mindset) พบว่า เรื่องที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ในประเด็นผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์ในการนำมาพัฒนางาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษามีมือใหม่มีจำนวนมาก ประสบการณ์ในการทำงานยังมีไม่มากนัก ประกอบกับความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษาก็ยังไม่มากพอ ซึ่งในการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ยอมรับและเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการมีความคิดสร้างสรรค์ ดังที่ มนัญชยา ควร่าพิง (2564) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารในโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์โดยกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถและความพร้อมของบุคลากร การทำงานเป็นทีม ผู้บริหารควรรับฟังและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น การมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการศึกษา การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ผู้บริหารควรให้ความอิสระในการปฏิบัติงานกับบุคลากรในการแสดงความสามารถ เพื่อการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ

องค์ประกอบหลักที่ 2 พฤติกรรม (Behavior) พบว่า เรื่องที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ในประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาลงมือปฏิบัติงานร่วมกับครูจนทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษายังไม่สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทในองค์กร การวางตัวของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาจมีผลทำให้ขาดการทำงานร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ส่งเสริมในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันให้บุคลากรในสถานศึกษาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ มีเป้าหมายเดียวกัน มุ่งมั่น ร่วมแรงร่วมใจบรรลุเป้าหมายให้ได้ มีระบบการทำงานที่ชัดเจน ทุกคนรู้หน้าที่

ปฏิบัติงานให้ดีที่สุดเพื่อเป็นแนวทางให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ ดวงศักดิ์ นิภาพันธ์ (2564) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบอโงะโงะต้องเป็นผู้สร้างสัมพันธ์และความผูกพันในองค์กร ทั้งนี้มนุษย์สัมพันธ์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการอยู่ร่วมกันในสังคม เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่ช่วยให้มนุษย์อยู่ร่วมกันได้อย่างเป็นปกติสุข การที่มนุษย์สัมพันธ์จะเกิดขึ้นได้ ต้องมีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ 1) เข้าใจตน 2) เข้าใจบุคคลอื่น และ 3) ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอโงะโงะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

องค์ประกอบหลักที่ 1 กรอบความคิด (Mindset) สาเหตุที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการนำมาพัฒนางาน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจในบริบทของงานที่ทำ ขาดทักษะทางการบริหาร และการมีสภาพแวดล้อมวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษายังไม่มีประสบการณ์ทางการบริหาร เป็นผู้บริหารสถานศึกษามือใหม่ รวมไปถึงองค์กรมีวัฒนธรรมที่ปิดกั้นทางความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับ ฉัตรวิมล เข้มพันธ์ (2560) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานที่ส่งเสริมการมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าทำ มุ่งตอบสนองต่อผู้รับบริการ ไม่ยึดกรอบแบบเดิมมากเกินไป เน้นการทำงานเป็นทีม และเป็นกันเอง

องค์ประกอบหลักที่ 2 พฤติกรรม (Behavior) สาเหตุที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการลงมือปฏิบัติงานร่วมกับครูจนทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องมาจากการขาดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู อาจเป็นเพราะว่าเกิดจากการขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเห็นในการทำงานที่ต่างกัน ขาดการเสริมสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารสถานศึกษาไม่กล้าเอียง การบริหารงานไม่มีความโปร่งใส ซึ่งสอดคล้องกับ ดร.ณิรัตน์สุนทร (2560) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ ไม่ควรมอบหมายงานให้เฉพาะผู้ใกล้ชิด และควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามความถนัด และสอดคล้องกับ ยงยุทธ เกษสาคร (2551) ได้กล่าวถึงอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมไว้ว่า เป็นการทำงานที่ขาดความชัดเจน มีการปกปิดความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน และเสี่ยงเผชิญปัญหา มีการชิงดีชิงเด่นระหว่างสมาชิก เมื่อมีการขัดแย้งกันเกิดขึ้น ไม่ได้มีการประชุมหารือ หรือแลกเปลี่ยนแนวคิดซึ่งกันและกัน หัวหน้ากับลูกน้องไม่ได้มีความสัมพันธ์ไปในทางที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน ต่างคนต่างก็มีปัญหาในการทำงาน วิธีการในการทำงานมักจะสวนทางกัน ไม่มีการวางแผนงานร่วมกัน และขาดจังหวะที่จะ



ใช้ให้เป็นประโยชน์ในอันที่จะส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิก ขาดความสัมพันธ์อันดีกับทีมอื่น หรือหน่วยงานอื่น ทำให้ทีมนั้นไม่ได้รับความเชื่อถือยกย่อง

3. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

องค์ประกอบหลักที่ 1 กรอบความคิด (Mindset) แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในเรื่องการมีความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการนำมาพัฒนางานประกอบด้วย การส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเอง เปิดใจยอมรับความคิดเห็น และไม่ยึดติดกับแนวคิดเดิม ๆ กำหนดเป้าหมายและให้บุคลากรในองค์กรมีวิสัยทัศน์ในทิศทางเดียวกัน เหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากการวิเคราะห์สาเหตุที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองและศึกษาหาความรู้ที่หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับ สุบรรณ ลาสา (2560) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการเข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงาน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการส่งเสริมสนับสนุนด้านสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ มีการศึกษาดูงานในสถานศึกษาต่าง ๆ และควรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะให้กับผู้บริหารสถานศึกษาทั้งที่เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ และทั้งที่มีประสบการณ์การทำงานมานานอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับ เฉลิมพล เอกพันธุ์ (2564) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดมุกดาหาร ให้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมความสามารถในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ โดยอาศัยประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ให้มีการ ควรค้นหาแนวทางปฏิบัติงานที่ดีกว่าและใหม่กว่าอยู่เสมอ โดยไม่ผูกพันอยู่กับความคิดแบบเดิม ๆ มีการแสวงหาคำตอบ คำถาม หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาการทำงานที่ยุ่งยาก พร้อมทั้งสร้างแรงกระตุ้นให้ครู บุคลากร และนักเรียนมีความกล้าที่จะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

องค์ประกอบหลักที่ 2 พฤติกรรม (Behavior) แนวทางในการพัฒนาการภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในเรื่องการลงมือปฏิบัติงานร่วมกับครูจนทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย คือ การลดขั้นตอนในการทำงาน จัดกิจกรรมหรือโครงการโดยให้บุคลากรหมุนเวียนแบ่งกันทำหน้าที่ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นและให้มีการสร้างปฏิสัมพันธ์ในองค์กรมากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางตัวให้เหมาะสม สร้างความโปร่งใสในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สุภาพร โทบุตร (2559) ได้ศึกษาปัจจัยการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ พบว่า ผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐควรมีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันกับบุคลากรภาครัฐในหน่วยงาน โดยสร้างบรรยากาศการทำงาน สร้างกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก สร้างระบบการทำงานที่ดีซึ่งเกิดจากการวางแผน หากการทำงานระบบทีมแข็งแกร่ง การทำงานของหน่วยงานในภาพรวมก็จะยิ่งสะดวก ไม่ก่อให้เกิดข้อผิดพลาด สร้างความสัมพันธ์ที่ดีของการทำงาน และส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตลอดเวลา

## องค์ความรู้จากการวิจัย

จากการศึกษาการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอใจล์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 สามารถสรุปองค์ความรู้ใหม่ได้ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ความรู้จากการวิจัย

จากการค้นพบองค์ความรู้ใหม่สามารถสรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอใจล์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 จัดลำดับความต้องการจำเป็นโดยใช้วิธี PNI<sub>Modified</sub> และการวิเคราะห์เมทริกซ์ประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านกรอบความคิด เรื่องการมีความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการนำมาพัฒนางาน และ 2) ด้านพฤติกรรม เรื่องการลงมือปฏิบัติงานร่วมกับครูจนทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

ระยะที่ 2 สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้อการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องดังกล่าว พบว่า สาเหตุที่ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการมีความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการนำมาพัฒนางาน คือ ขาดความรู้ ขาดประสบการณ์ และขาดการบริหารงานแบบองค์รวม มีวัฒนธรรมองค์กรที่ปิดกั้นความคิด และขาดงบประมาณในการสนับสนุน ส่วนสาเหตุที่ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการลงมือปฏิบัติงานร่วมกับครูจนทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย คือ สถานศึกษามีโครงสร้างองค์กรที่มีสายบังคับบัญชาลากจนเกินไป ทำให้ขาดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เกิดความขัดแย้งในองค์กร และไม่มีสถานที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือทำกิจกรรมร่วมกัน



ระยะที่ 3 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าแนวทางพัฒนาการมีความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการนำมาพัฒนางาน คือ ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเอง เปิดใจยอมรับความเห็นที่แตกต่าง กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจน สร้างขวัญกำลังใจ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ทางวิชาชีพ ส่วนแนวทางพัฒนาการลงมือปฏิบัติงานร่วมกับครูจนทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย คือ ให้บุคลากรแบ่งงานกันทำในหน้าที่ต่าง ๆ และเปิดโอกาสให้มีการสร้างปฏิสัมพันธ์ในองค์กรมากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางตัวให้เหมาะสม สร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงาน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ครูสภาควรกำหนดนโยบายการพัฒนาความคิดเชิงสร้างสรรค์ในลักษณะมุมมองเชิงระบบ และกำหนดสมรรถนะด้านความคิดเชิงสร้างสรรค์ให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับมาตรฐานวิชาชีพ

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการพัฒนาตนเองทางด้านความรู้ ความสามารถในการบริหารสถานศึกษาให้มีความเชี่ยวชาญ เปิดใจกว้าง ให้โอกาสครูเสนอความคิดเห็น กำหนดเป้าหมายให้บุคลากรในองค์กรมีวิสัยทัศน์ในทิศทางเดียวกัน สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษา บุคลากรสามารถมีพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ทางวิชาชีพ

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการส่งเสริมให้บุคลากรภายในสถานศึกษาสามารถหมุนเวียนแบ่งงานกันทำในหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อลดขั้นตอนให้น้อยลง วางตัวให้เหมาะสม เป็นกลาง มีความโปร่งใสในการทำงาน และเปิดโอกาสให้มีการสร้างปฏิสัมพันธ์ในองค์กร

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งต่อไปอาจมีการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอใจล์ตามการรับรู้ของครู เพื่อให้เห็นความต้องการจำเป็นในมุมมองที่หลากหลาย

2. ควรวิเคราะห์สาเหตุและนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีอื่น เพื่อเป็นการเรียนรู้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบใหม่ เช่น เทคนิคการวิเคราะห์ FTA (fault tree analysis) เทคนิคสมมติฐาน หรือการวิเคราะห์ลิสเรล (LISREL analysis) เป็นต้น

## เอกสารอ้างอิง

ฉัตรวิมล เข้มพันธ์. (2560). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 จังหวัดนครสวรรค์. *วารสาร Veridian E Journal สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 10(3), 1758-1768.



- เฉลิมพล เอกพันธุ์. (2564). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดมุกดาหาร. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 9(34), 157-165.
- ดรุณี รัตนสุนทร. (2560). วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการบริหารการศึกษาของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดเชียงราย. *วารสาร Veridian E Journal สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 10(2), 365-378.
- ดวงศักดิ์ นิภาพันธุ์. (2564). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบอโงะไกล์สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มนัญชยา ควรรำพึง. (2564). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่. *วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์*, 6(3), 17-32.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2551). ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ปิณณรัชต์.
- ศศิมา สุขสว่าง. (2560). *VUCA World ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่*. สืบค้น 1 ตุลาคม 2564, จาก <https://www.sasimasuk.com/16768188/vuca-world>
- สุบรรณ ลาสา. (2560). แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิจัยรำไพพรรณี*, 11(2), 120-132.
- สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ. (2563). แนวทางการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลสืบค้น. *Journal of Modern Learning Development*, 5(3), 245-259.
- สุภาพร โทบุตร. (2559). ปัจจัยการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐในจังหวัดปราจีนบุรี. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2562). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Trend and Technology. (2562). *การทำงานแบบ Agile แนวคิดในการทำงานขององค์กรยุคใหม่*. สืบค้น 10 ตุลาคม 2564, จาก <https://www.tnt.co.th/news>

