



การประเมินความจำเป็นและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

Needs assessment and Formative Leadership development methods of the School Directors under Primary Educational Service

ศรสวรรค์ เรืองวิจิตร* เหม ทองชัย¹ และดวงเนตร ธรรมกุล²

Sornsawal Ruengvijit* Hem Thongchai¹ and Doungnetre Thummakul²

(Received: June 19, 2019; Revised: October 1, 2019; Accepted: November 7, 2019)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 375 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องรายฉบับเท่ากับ 0.88 โดยเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลในเดือนมกราคมปี พ.ศ. 2561 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าและแบบสอบถามวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้า วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Paired - Sample t - test, Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าที่ต้องการพัฒนาเรียงจากมากไปหาน้อยคือ การสื่อสารความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม และการเป็นผู้นำของผู้นำ โดยมีค่า PNI_{modified} = 0.231, 0.189, 0.184 และ 0.164 ตามลำดับ และในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าพบว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการใช้วิธีการพัฒนาโดยการอบรมเชิงรุกที่มีค่า $\bar{X}$ = 4.49, S.D. = 0.73 ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาต่อไป

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้า การประเมินความจำเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

The purpose of this research to assess the needs of formative leadership and methods of development of formative leadership of school administrators under primary education service area office. The sample consisted of 375 school administrators using multi-stage random sampling. The tools used for collecting data were Formative leadership questionnaire with individual consistency index 0.88 which the process began in January 2018. The tools used to collect data were: the present and desirable condition of formative leadership questionnaire and methods of development formative leadership questionnaire. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, paired - sample t - test, modified priority needs index (PNI_{modified}).

¹กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยสวนดุสิต 2คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

¹Personnel Management Division Suan Dusit University² Faculty of Nursing, Suan Dusit University

The results revealed that most administrators needed to develop formative leadership skills: communication, creativity, team working and being a leader of leaders, with $PNI_{modified} = 0.231, 0.189, 0.184$ and 0.164 , respectively. For development of formative leadership skills, the participants suggested proactive training to develop the skills of school directors to be effective ($\bar{X} = 4.49, S.D. = 0.73$).

Keywords: Formative Leadership, Needs assessment, School Directors

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตลอดเวลาส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของผู้นำที่อาศัยความสามารถของแต่ละบุคคลในการตอบสนองที่มีประสิทธิภาพ และขับเคลื่อนต่อไปได้ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษานับเป็นบุคคลสำคัญที่ผลักดันให้บุคลากรทุกฝ่ายนำศักยภาพมาใช้ดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา ภาวะผู้นำจึงมีการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากนักการศึกษาและนักวิชาการ มีการคิดค้นตั้งแต่ยุค 1930 และพยายามปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดมารวมถึงการนำภาวะผู้นำหลาย ๆ ลักษณะมาบูรณาการได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมและภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เพื่อช่วยในการอธิบายเกี่ยวกับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำแต่ยังไม่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้บรรลุเป้าหมายจึงมีการคิดค้นและนำทฤษฎีภาวะผู้นำ เช่น ภาวะผู้นำเชิงบารมี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มาใช้เพิ่มขึ้นเพื่อช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (วิโรจน์ สารัตนะ, 2555) และในช่วงคริสต์ทศวรรษ 1999 ได้มีการพัฒนาภาวะผู้นำโดย Ash and Persall (1999) แห่ง Stamford University ได้มีการนำ Formative Leadership ไปพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับงานวิจัยนี้จะใช้คำว่า ภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้า เพื่อไม่ให้เกิดความสับสน เนื่องจากมีนักวิชาการบางท่านใช้คำว่าผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (ปิยะพงษ์ ทองดี, 2561) จากการสืบค้นข้อมูลความหมายของคำว่า Formative Leadership หมายถึง การก่อเป็นรูป ปั้นตัว เป็นการก่อสร้าง แต่ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์นั้นตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Creative Leadership (สือ เสถบุตร, 2562) แนวคิดภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าขึ้นอยู่กับความเชื่อว่าการบริหารครูผู้สอนจะส่งผลสะท้อนไปสู่คุณภาพของผู้เรียน และโรงเรียนแต่ละแห่งควรมีผู้นำที่หลากหลาย ไม่ใช่ผู้บริหารเพียงคนเดียวที่ทำหน้าที่ผู้นำ ดังนั้นครูและบุคลากรทุกคนต้องได้ทำหน้าที่เป็นผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคนให้ดี เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำของผู้นำ โดยพัฒนาครูผู้สอนให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้นำที่ดีของครูผู้สอน จึงทำให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารดีขึ้น เกิดการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนเพิ่มมากขึ้น Kelly and Halverson (2012) ได้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าเพื่อการเรียนรู้ (Formative leadership learning) โดยสรุปบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 ประการ คือ 1. พัฒนาการขบวนการเรียนรู้ 2. ติดตามและตรวจสอบการจัดการเรียนการสอนอย่างเข้มข้นและจริงจัง 3. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียนกับชุมชนภายนอก 4. จัดสรรทรัพยากรเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการสอน และ 5. จัดสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ แนวคิดของภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้ามี 10 หลักการ (Ash & Persall, 1999) คือ 1) มีการเรียนรู้แบบทีม (Team learning) การคิดถึงผลลัพธ์ (Productive thinking) และการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative problem solving) ซึ่งควรนำมาใช้แทนการควบคุมด้วยคำสั่ง และการสั่งการจากผู้บริหาร 2) ครูเป็นผู้นำ และครูใหญ่ของโรงเรียนเป็นผู้นำของผู้นำ โดยผู้นำทั้งหลายเหล่านี้ต้องมีทักษะการตั้งคำถามในการพัฒนางานและองค์การ 3) มีความไว้วางใจ (Trust) และกระตุ้นให้มีความกล้าต่อการทำสิ่งใหม่ 4) ผู้นำควรกระตุ้นให้กำลังใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่ม



และคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ 5) ผู้นำควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญของคน (People) กระบวนการ (Process) และใส่ใจในงานที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-added activities) 6) ผู้นำควรให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer-focused) 7) มีการสื่อสารแบบสองทาง 8) มีการเอาใจใส่ใกล้ชิด (Proximity) การปรากฏตัวอยู่กับงาน (Visibility) และอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้า 9) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) แก่ผู้ปฏิบัติงาน 10) มีความสามารถในการปฏิบัติการกิจภายใต้สภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน บริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้หน่วยงานได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น และไม่ยึดติดกับสถานภาพเดิม (Maintaining status quo) (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2557) หากผู้บริหารมีคุณลักษณะครบทั้ง 10 องค์ประกอบจะสามารถช่วยแก้ปัญหาคุณภาพการเรียนรู้ของเด็กไทยให้ดีขึ้นได้ และสามารถปรับกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความคล่องตัวยิ่งขึ้นซึ่งได้ผลเป็นที่น่าพอใจคือผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนดีขึ้นกว่าเดิมและความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้นมีการร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของครูมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2557) ที่กล่าวว่าหากผู้บริหารมีคุณลักษณะครบทั้ง 10 องค์ประกอบจะสามารถช่วยแก้ปัญหาคุณภาพการเรียนรู้ของเด็กไทยให้ดีขึ้นและสามารถปรับกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความคล่องตัวยิ่งขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาส่วนใหญ่ยังขาดภาวะผู้นำในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพไม่มีการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรภายในสถานศึกษาไม่ได้พัฒนานตนเองให้ปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ทั้งด้านการบริหารงานและการบริหารวิชาการ ทำให้ไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในภาวะเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงทั้งด้านการบริหารจัดการและการบริหารงบประมาณรวมถึงความตระหนักในการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานขาดการวางแผนอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้การบริหารงานในสถานศึกษาเกิดความขัดแย้ง การทำงานมีอุปสรรค การแก้ไขปัญหายุ่งยากซับซ้อน ลำช้า บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ และกลัวการเปลี่ยนแปลง ไม่ยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยภาพรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อันเนื่องมาจากการขาดภาวะผู้นำ (วิมล จันทรแก้ว, 2555) จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาความต้องการการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่พบปัญหาดังกล่าวหากผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นอีกด้วย

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นและวิธีพัฒนาภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในประเทศไทย จำนวน 27,881 คน กลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอนโดยเริ่มจากการสุ่มแบ่งชั้นภูมิจากเขตพื้นที่การศึกษา 6 เขต (ตามภูมิภาค) และตามสัดส่วนประชากรของแต่ละภาคโดยนำจำนวนประชากรในแต่ละภาคมาหากลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการหาขนาดตัวอย่างของเครซีและ มอร์แกน (Krejcie, & Morgan, 1970) ได้จำนวน 377 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิของจังหวัดในแต่ละภาคจากนั้นใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายในจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละจังหวัดโดยใช้วิธีการจับสลาก (Lottery) เป็นการสุ่มตัวอย่างที่ต้องการจำนวนตัวอย่างน้อย ๆ (Koul, 1984) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างของแต่ละจังหวัด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้า มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน โดยตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 6 ข้อ และตอนที่ 2 เป็นแบบวัดสภาพพึงประสงค์และสภาพปัจจุบันการพัฒนภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้ามีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ผู้ให้ข้อมูลพิจารณาตอบแบบสอบถามโดยให้คะแนนแต่ละข้อมากที่สุดเท่ากับ 5 และน้อยที่สุดเท่ากับ 1 ทั้ง 10 องค์ประกอบ แบ่งออกเป็น 2 ตอน โดยตอนที่ 1 มีจำนวน 37 ข้อและตอนที่ 2 มีจำนวน 25 ข้อ รวมทั้งหมด 62 ข้อ ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องรายฉบับเท่ากับ 0.88 นำแบบสอบถามไปทดสอบก่อนใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นตามสูตรสัมประสิทธิ์ของแอลฟาครอนบาคเท่ากับ .97

การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ร่วมวิจัย

ผู้วิจัยพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่างโดยผู้วิจัยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับกับผู้เข้าร่วมวิจัย ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถปฏิเสธการเข้าร่วมวิจัยหรือขอถอนตัวจากการเข้าร่วมวิจัยครั้งนี้ได้ทุกช่วงเวลาโดยไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อผู้เข้าร่วมวิจัย ให้ตอบแบบสอบถามด้วยความสมัครใจ การนำเสนอข้อมูลจะไม่มีการระบุชื่อและไม่เปิดเผยคะแนนของแต่ละบุคคล จะนำเสนอข้อมูลโดยภาพรวม และจะเก็บข้อมูลทั้งหมดเป็นความลับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลกับผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 377 สถานศึกษาเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ได้ข้อมูลกลับคืน 375 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 99.50 ใช้เวลาในการเก็บข้อมูล 6 เดือน

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์และจัดลำดับความต้องการจำเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ทั้ง 10 องค์ประกอบ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Paired - Sample t - test ใช้เกณฑ์ตามแนวคิดการแบ่งช่วงค่าเฉลี่ยของบุญชม ศรีสะอาด (2554) ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายถึงเป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมากที่สุด

เป็นระดับที่สภาพพึงประสงค์มากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึงเป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมาก

เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์มาก

2.51 - 3.50 หมายถึงเป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันปานกลาง

เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึงเป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันน้อย

เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์น้อย

1.51 - 2.50 หมายถึงเป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันน้อยที่สุด

เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

ส่วน Modified Priority Needs Index (PNImodified) วิเคราะห์ระดับความจำเป็นในการพัฒนภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยใช้สูตรของ สุนิรมล ว่องวานิช (2548) ในการจัดลำดับความต้องการจำเป็น



ผลการวิจัย

จากการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.18 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.48) และคุณลักษณะการสื่อสารมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 3.86 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.76) ส่วนระดับคุณลักษณะสภาพพึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าองค์ประกอบการสื่อสารค่าเฉลี่ย 4.75 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.46) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ค่าเฉลี่ย 4.79 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.44) การทำงานเป็นทีม ค่าเฉลี่ย 4.82 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.42) และ การเป็นผู้นำของผู้นำ ค่าเฉลี่ย 4.83 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.41) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้า

คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้า	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
การทำงานเป็นทีม	4.07	0.74	4.82	0.42	22.95**	0.000
การเป็นผู้นำของผู้นำ	4.15	0.70	4.83	0.41	22.62**	0.000
ความไว้วางใจ	4.33	0.67	4.85	0.38	18.60**	0.000
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.03	0.73	4.79	0.44	24.81**	0.000
ทรัพยากรมนุษย์	4.23	0.67	4.83	0.42	20.50**	0.000
การให้บริการ	4.34	0.66	4.84	0.41	17.29**	0.000
การสื่อสาร	3.86	0.76	4.75	0.46	24.99**	0.000
มนุษยสัมพันธ์	4.18	0.69	4.83	0.41	21.45**	0.000
การกระจายอำนาจ	4.25	0.69	4.82	0.42	19.48**	0.000
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.26	0.67	4.85	0.42	19.50**	0.000
คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้า	4.18	0.48	4.82	0.32	34.46**	0.000

หมายเหตุ * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

2. การหาความต้องการการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาวិเศษระหว่งจากการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 377 คน ตัวแปร 37 ตัวแปร 10 องค์ประกอบ ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจาก 10 องค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นมากกว่า 0.156 ขึ้นไป ที่มาจากการหาค่าความต้องการจำเป็นและการเรียงลำดับค่าความต้องการจำเป็นทั้ง 10 องค์ประกอบ มี 4 องค์ประกอบที่ต้องการพัฒนาอันดับหนึ่งคือ การสื่อสาร (PNImodified 0.231) รองลงมาคือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (PNImodified 0.189) การทำงานเป็นทีม (PNImodified 0.184) และการเป็นผู้นำของผู้นำ (PNImodified 0.164) ดังแสดงตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการประเมินและการจัดลำดับความต้องการจำเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้า	I สภาพพึงประสงค์	D สภาพปัจจุบัน	PNI _{modified} ความต้องการจำเป็น	ลำดับ
การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	4.82	4.07	0.184	3
การเป็นผู้นำของผู้นำ (Leader of Leaders)	4.83	4.15	0.164	4
ความไว้วางใจ (Trust)	4.85	4.33	0.120	9
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)	4.79	4.03	0.189	2
ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource)	4.83	4.23	0.142	6
การให้บริการ (Service)	4.84	4.34	0.115	10
การสื่อสาร (Communication)	4.75	3.86	0.231	1
มนุษยสัมพันธ์ (Human relationships)	4.83	4.18	0.156	5
การกระจายอำนาจ (Empowering)	4.82	4.25	0.134	7
การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Maintaining status quo)	4.85	4.26	0.138	8

ผู้บริหารมีความต้องการจำเป็นในทุกคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้า โดยมีค่า PNI_{modified} อยู่ระหว่าง 0.115 - 0.231 โดยองค์ประกอบที่มีค่า PNI_{modified} สูงที่สุด คือ การสื่อสาร (0.231) รองลงมาคือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (0.189) การทำงานเป็นทีม (0.184) และการเป็นผู้นำของผู้นำ (0.164) ซึ่งคุณลักษณะในกลุ่มนี้มีความจำเป็นเร่งด่วน และมีความสำคัญมากที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษา

3. การวิเคราะห์ระดับความต้องการวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษาในรายองค์ประกอบ ทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การอบรมเชิงรุก การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก และการสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความต้องการ
1. การอบรมเชิงรุก	4.49	0.73	มาก
2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง	4.43	0.69	มาก
3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง	3.49	1.00	ปานกลาง
4. การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก	3.59	1.04	มาก
5. การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก	3.76	1.08	มาก

ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต



พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบด้วยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลระดับความต้องการวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกาวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่ามีความต้องการอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ คือ การอบรมเชิงรุก ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.73) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.69) การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 1.04) และการสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 1.08) โดยมีเพียงองค์ประกอบด้านการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่มี ($\bar{X} = 3.49$ S.D. = 1.00) ซึ่งหมายถึงมีความต้องการวิธีการพัฒนานี้ในระดับปานกลาง

4. ผลการวิเคราะห์การอบรมเชิงรุกในรายด้านดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกาวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษาองค์ประกอบด้านการอบรมเชิงรุก

การอบรมเชิงรุก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความต้องการ
1. การฝึกอบรมพัฒนาทักษะการวิเคราะห์แบบพฤติกรรม	4.55	0.74	มากที่สุด
2. การฝึกอบรมพัฒนาพลวัตของทีม	4.48	0.76	มาก
3. การฝึกอบรมพัฒนาทักษะการสื่อสาร การฟัง การพูด	4.51	0.77	มากที่สุด
4. การฝึกอบรมพัฒนาทักษะการสนทนา	4.45	0.82	มาก
5. การฝึกอบรมทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.45	0.85	มาก
6. การฝึกอบรมการสร้างวิสัยทัศน์ของทีม	4.49	0.79	มาก
7. การฝึกอบรมทักษะการประสานความขัดแย้ง	4.45	0.83	มาก
8. การฝึกอบรมทักษะการจัดการตนเอง	4.51	0.78	มากที่สุด

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านการอบรมเชิงรุกพบว่าระดับความต้องการในรายด้านสามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ 1) การฝึกอบรมพัฒนาทักษะการวิเคราะห์แบบพฤติกรรม ($\bar{X} = 4.55$ S.D.= 0.74) 2) การฝึกอบรมพัฒนาทักษะการสื่อสาร การฟัง การพูด ($\bar{X} = 4.51$ S.D.=0.77) 3) การฝึกอบรมทักษะการจัดการตนเอง ($\bar{X} = 4.51$ S.D.=0.78) ตามลำดับ

อภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกาวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั้ง 10 องค์ประกอบตามทฤษฎี (Ash, R.C., & Persall, 1999) มีความต้องการจำเป็นในทุกองค์ประกอบ โดยมีค่า $PNI_{modified}$ อยู่ระหว่าง 0.115 - 0.231 และองค์ประกอบที่มีค่า $PNI_{modified}$ สูงที่สุด คือ การสื่อสารความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม การเป็นผู้นำของผู้นำ ตามลำดับ โดยองค์ประกอบ "การสื่อสาร" ประกอบด้วย 3 ตัวแปร มีค่า $PNI_{modified}$ 0.231 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ (วิชัย วิศวกุลวานิช, จตุพล ยงศรี, และจากรวรรณ สกุลคู, 2559) ที่ระบุว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องเสริมสร้าง ได้แก่ การมีความรู้และเข้าใจบทบาทผู้นำมีการพัฒนาทีม มีการสื่อสาร มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม มีความคิดสร้างสรรค์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเชื่อมั่น มีความยืดหยุ่น มีการตัดสินใจ มีการจูงใจและมีการบริหารจัดการความขัดแย้ง การสื่อสารที่ดีจะส่งผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือและการประสานงานที่ดี ที่จะนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและตรงเป้าหมาย การสื่อสารที่ดีจึงนับเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จแก่องค์กร การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานและบริหารคนในยุคปัจจุบันที่มีความหลากหลาย ผู้นำที่ดี

ควรมีเทคนิคการสื่อสารที่ตอบโจทย์ให้ทั้งองค์กรและลูกค้ารวมทั้งตัวผู้นำเสนอ นอกจากนั้นยังพบอีกว่าองค์กรต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จส่วนมากมีการใช้นโยบายการสื่อสารที่แข็งแกร่ง มั่นคง (Conversation firm) อย่างแท้จริง คือมีการติดตั้งและใช้โซเชียลมีเดียในองค์กร เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการทำงาน เช่น WiKis Micro blogs ตลอดจนแพลตฟอร์มหลายช่องทาง(Turco, 2016)

รองลงมาได้แก่ องค์ประกอบ **"ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์"** $PNI_{modified}$ 0.189 ส่วนองค์ประกอบความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สอดคล้องกับไมตรี จันทรา (2557) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีจินตนาการ มีความยืดหยุ่นและมีวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ อย่างทันท่วงทีและสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนซึ่งสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างใหญ่โตยิ่ง Puccio, Mance, and Murdock (2011) ยืนยันว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในโลกที่กำลังเพิ่มความซับซ้อนต้องเป็นผู้ที่ยืดหยุ่นกับการนำแบบใหม่ที่สร้างมาจากการบวนการสร้างสรรค์

ส่วนองค์ประกอบ **"การทำงานเป็นทีม"** ประกอบด้วย 4 ตัวแปร มีค่า $PNI_{modified}$ 0.184 ซึ่ง Mugkasem (2001) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมว่า การมีส่วนร่วมทำงานเป็นทีม (Participative) ได้แก่ การมีความสามารถในการประสานพลังสร้างสรรค์จากผู้ร่วมงานทุกคน โดยการนำจุดแข็งหรือข้อดีในแต่ละคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ตลอดจนการสร้างความรู้สึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยการแบ่งปันประสบการณ์และความคิดเห็นจากทุก ๆ คนในทีม เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงานและเป็นการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานร่วมกันจะพบว่าการจะเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานนั้น การทำงานเป็นทีมภายใต้วัฒนธรรมและทรัพยากรที่มีของโรงเรียน และความร่วมมือของผู้นำในโรงเรียน ภายใต้การวางแผนอย่างระมัดระวัง ด้วยความร่วมมือของคนในโรงเรียน จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีในสถานศึกษาได้ (Hauge, Norenes, & VedOy, 2014) และหากมีการจัดตั้งเครือข่ายการทำงาน จะช่วยให้งานของสถานศึกษาดำเนินการได้ครอบคลุมมากขึ้นและองค์ประกอบ **"การเป็นผู้นำของผู้นำ"** ที่มี $PNI_{modified}$ 0.164 สอดคล้องกับการศึกษาของ Marion and Uhl - Bien (2001) ที่พบว่าผู้ตามมีผลสำคัญในการสร้างผู้นำ ผู้ตามที่เป็นแบบอย่าง ผู้ตามที่กล้าหาญ และผู้ตามที่เป็นดาวเด่นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร รวมถึงการกระจายภาวะผู้นำให้มีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงานของผู้ตามให้สูงซึ่งจะสามารถทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ (Fullan, 2003) ส่วนผลการวิเคราะห์ความต้องการวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยใช้วิธีการพัฒนาตามแนวคิด (Anderson & Anderson, 2001) พบว่าทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากแต่วิธีการฝึกอบรมเชิงรุก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่ 1 รองลงมาได้แก่ การให้ข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลง การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยมีค่าเฉลี่ยองค์ประกอบเท่ากับ 4.49 4.43 3.59 3.76 3.49 ตามลำดับ และเมื่อองค์ประกอบของวิธีการฝึกอบรมเชิงรุกรายด้านมาหาความต้องการวิธีการพัฒนาพบว่าการฝึกอบรมทักษะการจัดการตนเอง (= 4.43, S.D. = 0.69) การสื่อสาร การฟัง การพูด(= 4.43, S.D. = 0.69) การฝึกอบรมพัฒนาทักษะการวิเคราะห์แบบพฤติกรรม(= 4.43, S.D. = 0.69) อยู่ในระดับมากที่สุด

สรุป

จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่าความต้องการการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนาจาก 10 องค์ประกอบนั้นพบว่า มี 4 องค์ประกอบที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนามากที่สุดได้แก่ การสื่อสาร ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม การเป็นผู้นำของผู้นำ โดยใช้วิธีการอบรมเชิงรุกในการพัฒนา ซึ่งภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายต่อไปในอนาคต



ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

การวิจัยครั้งนี้เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าสามารถนำไปสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และหน่วยงานเพื่อปรับใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาเท่านั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาระดับอื่นด้วย

รายการอ้างอิง

- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น
- ปิยะพงษ์ ทองดี. (2561). ภาวะผู้นำขององค์กรสมัยใหม่. *วารสารร่มพญักษ์ มหาวิทยาลัยเกริก*, 36(1), 67-87.
- วิชัย วิศวกุลวานิช จตุพล ยงศรี จารุวรรณ สกุลคู. (2559). การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับบัณฑิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 9(3), 79.
- วิมล จันทร์แก้ว. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ดุษฎีนิพนธ์ศึกษาดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2557). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สอ เสถบุตร. (2562). *พจนานุกรมแปลอังกฤษ ไทย* สืบค้นเมื่อวันที่ 24 กันยายน 2562 จาก dictionary.sanook.com/search/dict-en-th-sedthabut
- Ash, R. C., & Persall, J. M. (1999). The principal as chief learning officer. *National Association of Secondary School Principals*, 84(616), 15-22.
- Anderson, D., & Anderson, L.A. (2001). *Beyond change management : Advanced strategies for today's Transformational Leaders*. San Francisco, CA : Jossey - Bass / P Feiffer.
- Fullan, M. F. (2003). *The Moral Imperative of School Leadership*. California : Corwin Press.
- Hauge, T. E., Norenes, S. O., & VedOy, G. (2014). School leadership and educational change: Tools and practices in shared school leadership development. *J Educ Change*, 15(4), 357-376.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kelly, C., & Halverson, R. (2012) The Comprehensive Assessment of Leadership for Learning: A Next Generation Formative Evaluation and Feedback System. *Journal of Applied Research on Children: Informing Policy for Children at Risk*, 3(2/4), 1-22.
- Koul, L. (1984). *"Methodology Of Educational Research."* Vani Education Book : New Delhi.



- Marion, R. and Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in Complex Organizations. *The Leadership Quarterly*, 12 (4), 389-418.
- Mugkasem, Udom. (2001). *"The Experimental Study of The Creative Leadership Training on Creative Leadership Quality of Education Chief Executive Officers."* Philippines Prentice - Hall.
- Puccio, G.J., Mance, M., & Murdock, M.C. (2011). *"Creative leadership : skills that drive change (2nd ed.)"* Thousand Oaks, CA : Sage.
- Turco, C. J. (2016). *The Conversational Firm: Rethinking Bureaucracy in the Age of Social Media*. New York, Columbia University Press.