

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3



รัชชิตา พรหมินทร์

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
24 พฤษภาคม 2568  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
24 พฤษภาคม 2568  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL  
ADMINISTRATORS AND CONSTRUCTIVE CULTURE IN THE OFFICE OF  
THE PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA, CHIANG RAI AREA 3



Runchida Prommin

An Independent Study Submitted to University of Phayao  
in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Master of Education Degree in Educational Administration

24 May 2025

Copyright 2025 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

กับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ของ รัฐชิตา พรหมินทร์

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณตนนท์ เกียรติประภากุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชระ จตุพร)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณกร พรประเสริฐ)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร.รักชิต สุทธิพงษ์)

- เรื่อง:** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
- ผู้ศึกษาค้นคว้า:** นางสาวรัญชิตา พรหมินทร์, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2568
- อาจารย์ที่ปรึกษา:** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิษระ จตุพร
- คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา, วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์

#### บทคัดย่อ

#### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 2) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดของโรงเรียนและเทียบสัดส่วนจากประชากรในแต่ละโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 322 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67–1.00 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**Title:** THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND CONSTRUCTIVE CULTURE IN THE OFFICE OF THE PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA, CHIANG RAI AREA 3

**Author:** MISS Runchida Prommin, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2025

**Advisor:** Assistant Professor Dr. Watchara Jatuporn

**Keywords:** Transformational Leadership, School Administrators, Constructive culture

#### ABSTRACT

This independent study aimed 1) To investigate the transformational leadership of school administrators under the Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 3. 2) To explore the constructive organizational culture of schools under the Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 3, and 3) To examine the relationship between the transformational leadership of school administrators and the constructive organizational culture in schools under the Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 3. The sample consisted of 322 school personnel, including school directors and teachers under the Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 3. The research instrument was a five-point Likert scale questionnaire, which had an item-objective congruence (IOC) index ranging from 0.67 to 1.00 and a reliability coefficient of 0.98. The data were analyzed using statistics to determine mean, standard deviation, and Pearson's correlation coefficient. The research results found that 1) The overall level of transformational leadership among school administrators in the Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 3 was high. 2) The overall level of constructive organizational culture in schools under the Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 3 was high. 3) There was a highly positive correlation between the transformational leadership of school administrators and the constructive organizational culture in schools under the Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 3 with a statistical significance level of .01

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3” สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชร จตุพร อาจารย์ที่ปรึกษา และคณะกรรมการทุกท่านให้ความกรุณาให้คำแนะนำแนวทางการปรับปรุง ช่วยเหลือ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนการศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอบพระคุณนายเกรียงศักดิ์ ผีกฝน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเทอดไทย ที่ส่งเสริมและสนับสนุนในการศึกษาค้นคว้าได้อย่างเต็มที่ ขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ อาจารย์ประจำภาควิชา ขอบพระคุณ นายณรงค์ เตือนสกุล รองนายกเทศมนตรีนครเชียงราย ฝ่ายการศึกษาและนายประชวน เชื้อนเพชร ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 6 นครเชียงราย ที่กรุณาให้คำแนะนำและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าจนสามารถดำเนินการศึกษาค้นคว้าได้อย่างเสร็จสมบูรณ์ ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ที่อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือสละเวลาอันมีค่า ในการเก็บข้อมูลและตอบแบบสอบถามในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณคุณแม่ ดร.คณินนิตย์ พรหมมินทร์ ที่ให้การสนับสนุนการศึกษาแก่ผู้วิจัย คอยมอบกำลังใจ ชี้แนะแนวทาง ให้คำปรึกษา คอยมอบพลังงานที่ดี ความรักความอบอุ่นและเป็น ส่วนสำคัญของความก้าวหน้าในการศึกษาค้นคว้าจนการศึกษานี้สมบูรณ์ได้ ขอขอบคุณ นางสาวศรัณย์ธร สังข์เมือง และนางสาวพิมพ์พิจิตร ศรีสงค์ใจ ผู้มีส่วนสำคัญในการศึกษา ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนที่กำหนดตลอดจนให้คำปรึกษา ผลักดัน และให้ความช่วยเหลือเสมอมา ขอขอบคุณกำลังใจอันแสนพิเศษจาก นางสาวปิยากานต์ สิทธิวงศ์ ที่อยู่เคียงข้างผู้วิจัยและเป็น หนึ่งในปลายทางของความสำเร็จครั้งนี้ด้วย ผู้วิจัยซาบซึ้งและขอขอบคุณมา ณ ที่นี้

ขอขอบคุณความอดทนและความมุ่งมั่นตั้งใจของตนเอง ที่แม้ว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรค เพียงใดทั้งการเล่าเรียน การติดต่อประสานงาน ตลอดจนการเดินทางก็ไม่เคยละทิ้งความตั้งใจ และเพียรพยายามจนสามารถทำงานศึกษาค้นคว้าฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี คุณค่า และประโยชน์อันเกิดจากการศึกษาค้นคว้าฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อทดแทนพระคุณบิดามารดา บุรพคุณอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ อบรมสั่งสอน สนับสนุนและหล่อหลอม คุณงามความดีให้แก่ผู้วิจัยจนประสบความสำเร็จในการศึกษา

รัญชิตา พรหมมินทร์

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
สมมติฐานของการวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย .....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร .....	27
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์.....	35
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	43
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	44
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	44

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	46
การสร้างเครื่องมือ.....	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	49
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	52
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3.....	53
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3.....	58
ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3.....	64
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	67
สรุปผลการวิจัย.....	68
อภิปรายผลการวิจัย.....	70
ข้อเสนอแนะ.....	75
บรรณานุกรม.....	78
ภาคผนวก.....	83
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	84
ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม.....	92
ภาคผนวก ค ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม.....	95
ภาคผนวก ง ตารางการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา.....	98
ภาคผนวก จ ตารางการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์.....	100

ภาคผนวก ฉ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ..... 102

ประวัติผู้วิจัย.....103



## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) .....	20
ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ .....	38
ตาราง 3 แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูล .....	45
ตาราง 4 แสดงความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	52
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 .....	53
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ .....	54
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยแสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ .....	55
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา .....	56
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล .....	57
ตาราง 10 แสดงผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 .....	58
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านมุ่งเน้นความสำเร็จ .....	59
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านมุ่งเน้นสักการแห่งตน .....	60
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน .....	61
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านมุ่งเน้นมิตรสัมพันธ์ .....	62
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากร .....	63

ตาราง 16 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ วัฒนธรรมองค์กร  
แบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ..... 65



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย..... 43



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศไทยให้มีความเจริญก้าวหน้าล้วนเกิดจากความรู้ความสามารถของพลเมืองในประเทศนั้น ๆ ในการยกระดับคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่และสร้างอำนาจต่อรองในเวทีระดับโลก การพัฒนาคุณภาพชีวิตมนุษย์จึงถือเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศให้มีความมั่นคงสถาพรและถือเป็นความสำคัญลำดับแรกในการพัฒนารัฐมาอย่างยาวนาน ซึ่งการพัฒนาการศึกษาอย่างมีคุณภาพนั้นต้องอาศัยการจัดการศึกษาที่ประสิทธิภาพ ปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนและนำนโยบายการศึกษามา จัดการศึกษาให้เกิดคุณภาพนั้น คือผู้บริหารสถานศึกษา โดยได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บังคับบัญชาดูแลควบคุมการบริหารในโรงเรียนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งผู้บริหารศึกษามีบทบาทสำคัญที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายรวมถึงการบริหารที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลให้การใช้งบประมาณ เทคโนโลยี เวลา และทรัพยากรคนในสถานศึกษาเป็นไปอย่างเหมาะสม (ล้านนา มาปลูก, 2562)

การจัดการศึกษานั้นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเปรียบเสมือนกุญแจสำคัญในการไขสู่ความมีประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา แต่ผู้บริหารสถานศึกษามีอาจทำงานได้ทุกอย่างให้สัมฤทธิ์ผลได้โดยลำพังเพียงผู้เดียว จำเป็นต้องอาศัยเพื่อนร่วมงาน กระบวนการ และภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการนำคน การสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานทุกคนร่วมมือร่วมใจกัน ปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีอยู่เสมอ กระบวนการที่ผู้บริหารสามารถใช้ อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายนั้นเรียกว่า “ภาวะผู้นำ” (ปภินวิช เต็มใจ, 2564) ซึ่งจากการศึกษาวิจัยเป็นระยะเวลานาน จนทำให้เกิดแนวคิดทฤษฎีมากมายหลายเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในเชิงจิตวิทยาและเชิงประยุกต์ใช้ โดยภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้ในจุดเล็กของสังคมตั้งแต่สถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษาตลอดจนสถาบันทางการเมืองที่สามารถเห็นภาพได้อย่างชัดเจน ด้วยสภาวะสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยี ที่พัฒนาอย่างก้าวกระโดดในช่วงไม่กี่ทศวรรษที่ผ่านมา ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และประสิทธิผลในองค์กรสูงขึ้นได้ บาส และอวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองตนเองและมองงานในแง่มุมมองใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์ และภารกิจของทีมและองค์กรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจของตนเอง ยกกระตือรือร้นและอุดมการณ์ของผู้ตามเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การบรรลุสัจการแห่งตน ความรุ่งเรือง ความสร้างสรรค์ของสังคม องค์กร ผู้อื่น และสังคมโดยรวม ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีอิทธิพลในการสร้างมุมมองหรือทัศนคติของบุคลากรภายในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางต่าง ๆ แล้วบรรลุผลสำเร็จหรือเกิดความสำเร็จสร้างสรรค์ในองค์กรมากน้อยเพียงใด

วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสร้างสรรค์ เป็นรูปแบบองค์กรรูปแบบหนึ่งที่มีลักษณะวัฒนธรรมมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคคลในองค์กร มีบรรยากาศที่สนับสนุนและร่วมมือซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่ ลักษณะการทำงานเป็นทีมและบุคลากรยอมรับความคิดเห็น สามารถปรับตัวอย่างสร้างสรรค์กับสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ ในองค์กรและตอบสนองในทางที่ดี องค์กรแต่ละแห่งหรือแต่ละประเภทนั้นมีระเบียบแบบแผนหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไปตามระบบสังคม (Social System) ที่ประกอบไปด้วยบุคคลหลากหลายคนมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งองค์กรและบุคคล (ณัฐพันธ์ เขจรันนันทน์, 2551) โดยสภาพแวดล้อมที่แตกต่างและซับซ้อน ซึ่งเกิดจากธรรมชาติความแตกต่างของแต่ละบุคคล ภูมิหลัง ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติในการทำงาน บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ ทักษะ ความถนัด รวมถึงอารมณ์ ล้วนมีผลต่อสังคมองค์กรนั้น ๆ รวมถึงองค์กรสถานศึกษาด้วยเช่นกัน การปฏิบัติงานในสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรในการขับเคลื่อนการศึกษาในระดับย่อยนั้น ถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเนื่องจากเป็นองค์กรที่ใกล้ชิดกับผู้เรียน อันเป็นเป้าหมายหลักของการศึกษา โดย นับจากมนุษย์เริ่มรู้จักการปรับตัวเพื่อดำรงอยู่และความอยู่รอดในสังคม สามารถดำรงตนเองอยู่ได้อย่างเป็นปกติในกรอบของสังคมและสภาพแวดล้อมในองค์กรนั้นรวมถึงวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างและระบบต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในองค์กรเป็นเสมือนพลังเจียบที่เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย (กรรณิการ์ โพธิ์ลังกา, 2557) องค์กรที่ได้รับความร่วมมือที่ดีจากผู้ร่วมงาน ได้รับความพึงพอใจและการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพนั้นจะส่งผลให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนภารกิจไปสู่เป้าหมายได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

ปัจจุบันวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ยังมีปัญหาและอุปสรรคอีกมากมายหลายประการจากการรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ด้านประสิทธิภาพสถานศึกษา ไม่พบผลการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนรูปแบบการทำงานหรือวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ อีกทั้งยังพบการรายงาน

ปัญหาและอุปสรรคอื่น ๆ เช่น ปัญหาเรื่องบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาบางส่วนขาดความรู้ ความเข้าใจและความคิดสร้างสรรค์ในระบบงานวิชาการ ปัญหาครุมีภาระงานอื่นที่นอกเหนือจาก งานสอน ปัญหาสถานศึกษาขนาดเล็กไม่มีผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนั้นยังพบปัญหาสถานศึกษา ขาดแคลนครุภัณฑ์ อาคารเรียนประกอบ บุคลากรไม่เพียงพอมีภาระงานมาก ครูในสถานศึกษา ยังไม่มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้การประสานงานหรือการรายงานผลเป็นไปอย่าง ไม่มีประสิทธิภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3, 2565) ซึ่งอุปสรรคเหล่านี้ อาจส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ และเป็นผลให้การพัฒนาสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ไม่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา (พ.ศ. 2566-2570) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนด แนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาจังหวัดเชียงรายให้เป็นสังคมสร้างสรรค์ (แผนพัฒนา การศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567) ด้วยความต้องการพัฒนาพลเมืองสู่สังคมสร้างสรรค์ จำเป็นอย่างยิ่ง ที่สถาบันหลักในการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ในทุกมิติอย่างสถานศึกษาต้องเป็นสังคมหรือองค์กร แบบความสร้างสรรค์ก่อน จึงสามารถเป็นต้นแบบในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นประชากรที่สร้างสรรค์ ได้อย่างยั่งยืน

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจ และต้องการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อนำไปเป็น ฐานความรู้ แนวทางใหม่ หรือการพัฒนาต่อยอดสำหรับผู้บริหารและสถานศึกษาในเขตพื้นที่ดังกล่าว และเป็นแนวทางประยุกต์สำหรับสถานศึกษาในเขตพื้นที่อื่น ให้มีเท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถแก้ไขปัญหาการศึกษาในระดับย่อยและสอดคล้องกับสภาพสังคมในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
2. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3

## สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

## ขอบเขตของการวิจัย

### ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยได้จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี แบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน และวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ 5 ด้าน

### ขอบเขตด้านตัวแปร

จากการศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านตัวแปรทั้งหมด 2 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 ด้าน และวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ 5 ด้าน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
  - 1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
  - 1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
  - 1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
2. วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์
  - 2.1 มุ่งเน้นความสำเร็จ
  - 2.2 มุ่งเน้นสัจการแห่งตน
  - 2.3 มุ่งเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล
  - 2.4 มุ่งไม่ตรีสัมพันธ์
  - 2.5 มุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากร

### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 แบ่งเป็น

ผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 129 คน และครู จำนวน 1,791 คน รวมทั้งสิ้น 1,920 คน จาก 139 โรงเรียน (กลุ่มบริหารงานบุคคล สพป.เชียงราย เขต 3, 2567)

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 322 คน ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) และทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียนและเทียบสัดส่วนจากประชากรในแต่ละโรงเรียน

### ขอบเขตด้านพื้นที่

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ครอบคลุม 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอแม่จัน อำเภอแม่สาย อำเภอเชียงแสน อำเภอแม่ฟ้าหลวง และอำเภอดอยหลวง จำนวน 139 โรงเรียน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกต่อผู้อื่น ผู้ร่วมงาน และผู้ตาม เช่น ส่งเสริม สนับสนุน โดยสามารถเปลี่ยนแปลง พัฒนา กระตุ้น และขับเคลื่อนพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดศักยภาพมากยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจร่วม สามารถจูงใจให้เกิดประสิทธิผลเชิงบวกได้มากยิ่งขึ้นไปสู่ประโยชน์ร่วมกันของกลุ่มหรือองค์กร ผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ดังนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นต้นแบบที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ถือเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความชื่นชม ความเคารพ ความศรัทธา และความไว้วางใจ ส่งผลให้ผู้ตามรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงาน และมีแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถโน้มน้าว และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจจากภายในตนเอง จะช่วยเสริมสร้างพลังในการทำงานของทีม ให้มีความกระตือรือร้นและมีชีวิตชีวา ผ่านการปลูกฝังทัศนคติเชิงบวกและแนวคิดที่มองโลกในแง่ดี ผู้นำที่สามารถถ่ายทอดภาพอนาคตที่น่าประทับใจได้อย่างชัดเจน พร้อมแสดงเจตจำนงที่แน่วแน่ในการบรรลุเป้าหมาย จะช่วยผลักดันให้บุคลากรพร้อมละทิ้งผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งยังส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและยั่งยืนระหว่างผู้ร่วมงานในระยะยาว

1.3 การกระตุ้นปัญญา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการเสริมแรงจูงใจเชิงบวกให้กับบุคลากร จะสามารถมองเห็นปัญหาหลากหลายที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา พร้อมกระตุ้นให้เกิดการร่วมกันคิดค้นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สถานการณ์ ตั้งสมมติฐาน ประเมินมุมมอง และเผชิญกับอุปสรรคต่าง ๆ ด้วยกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบและเปิดกว้างต่อแนวทางที่หลากหลาย อีกทั้งยังส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระโดยปราศจากการวิจารณ์หรือปิดกั้นความคิดเห็นของกันและกัน พร้อมให้กำลังใจและสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของแต่ละบุคคล ทำให้บุคลากรรู้สึกถึงคุณค่าในตนเอง เห็นความสำคัญของความหลากหลายทางความคิด และร่วมกันผลักดันไปสู่การแก้ไขปัญหา

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ความสนใจและดูแลบุคลากรอย่างลึกซึ้งในระดับรายบุคคล ส่งผลให้ครูและบุคลากรเกิดความรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับในบทบาทของตนเอง โดยผู้บริหารทำหน้าที่เสมือนเป็นโค้ชและที่ปรึกษา คอยสนับสนุน ส่งเสริม และชี้แนะแนวทางเพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาทั้งในด้านทักษะและศักยภาพส่วนบุคคลอย่างต่อเนื่อง

**2. วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์** หมายถึง สถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของบุคคลในสถานศึกษาเป็นหลัก มีบรรยากาศเป็นแบบเปิดและการให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน การทำงานมีลักษณะการทำงานเป็นทีม บุคลากรภายในสถานศึกษายอมรับความคิดเห็น และสามารถปรับตัวอย่างสร้างสรรค์กับสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ ในสถานศึกษา มีการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนบุคลากรทั้งลักษณะปัจเจกและในฐานะบุคลากรของสถานศึกษา มีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในทางที่ดี บุคลากรภายในสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ มีผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

2.1 มุ่งเน้นความสำเร็จ หมายถึง สถานศึกษาที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานมีเหตุมีผล วางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ และสมาชิกในสถานศึกษามีความกระตือรือร้น สนุกกับการทำงานที่มีความหมายและท้าทายอยู่เสมอ

2.2 มุ่งเน้นสัจการแห่งตน หมายถึง สถานศึกษาที่มีแนวทางการทำงานในเชิงสร้างสรรค์ มุ่งเน้นคุณภาพงานและตอบสนองเป้าหมายของบุคลากรในสถานศึกษา สมาชิกมีความเต็มใจและภูมิใจในผลงาน พร้อมทั้งได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีอิสระในการปรับปรุงงาน ลักษณะเด่น คือสมาชิกมีความผูกพันอย่างลึกซึ้งกับงาน และพร้อมทำงานอย่างเต็มที่

2.3 มุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน หมายถึง สถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยยึดบุคลากรเป็นศูนย์กลาง และให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยถือว่า ทรัพยากรมนุษย์คือสินทรัพย์ที่มีคุณค่ามากที่สุด การดำเนินงานภายในมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความสุขและความภาคภูมิใจในหน้าที่ของตนเอง อีกทั้งยังให้การสนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง จุดเด่นของสถานศึกษาประเภทนี้คือการยกย่องและยึดมั่นว่าทรัพยากรบุคคลคือหัวใจสำคัญขององค์กร

2.4 มุ่งเน้นมิตรสัมพันธ์ หมายถึง สถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และใส่ใจความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน รับฟังและเข้าใจซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่นคือความเป็นเพื่อนและความจริงใจ

2.5 มุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากร หมายถึง สถานศึกษาที่มุ่งสร้างภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมความสุขและพึงพอใจของสมาชิก โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการสนับสนุนบุคลากรในการเติบโต ทั้งในด้านอาชีพและชีวิตส่วนตัว พร้อมส่งเสริมความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว การรับฟังความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากร เพื่อให้ทุกคนรู้สึกมีคุณค่าและเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษา

**3. ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. สามารถนำข้อมูลไปต่อยอดและนำไปขยายผลในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาของตนเองได้

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 สามารถนำผลการวิจัยไปกำหนดนโยบายในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ได้

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ดี
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.2 องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
  - 3.1 ความหมายวัฒนธรรมองค์กร
  - 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
  - 3.3 องค์ประกอบของทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์
  - 4.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์
  - 4.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

##### ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในหลายทัศนะ ดังนี้

Luthans (1992) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือบุคลิกภาพของคนที่มีอิทธิพลต่อสังคม ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมาย เป็นที่ยอมรับและมีอำนาจ

Keys & Case (1993) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือคนที่มีความสามารถในการสนับสนุนผู้อื่นให้ทำงานอย่างกระตือรือร้นเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จ

ทองใบ สุกชาติ (2559) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่บุคคลแสดงออกถึงการใช้อำนาจหรืออิทธิพลเพื่อชักนำหรือจูงใจให้ผู้อื่นหรือกลุ่มดำเนินการตามที่ตนปรารถนา โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรินทรรัตน์ มุสิกการยกุล (2548) ได้ให้นิยามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งมีบทบาทในการนำพากลุ่มไปสู่เป้าหมายที่สามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งคอยสนับสนุนและส่งเสริมความร่วมมือที่ดีระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น

บุญทัน ดอกไธสง (2535) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ผู้ที่มีบทบาทในการชี้นำกลุ่มเป็นผู้ชี้แนะและให้การสนับสนุน เพื่อให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดตามศักยภาพของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งวางแผนและขับเคลื่อนการดำเนินงานจนสามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้

ชูศักดิ์ เอกเพชร (2561) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือคนอื่นได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จ

Human soft (2566) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำไว้ในเว็บไซต์ออนไลน์ไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถหรือจุดแข็งเฉพาะตัว ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการ และสามารถให้คำแนะนำรวมถึงการสนับสนุนแก่กลุ่มหรือทีมงาน เพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือที่รู้จักกันทั่วไปว่า "การทำงานเป็นทีม" (Teamwork)

พงศ์สวัสดิ์ ราชจันทร์ (2564) ได้สรุปความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ อาจเกิดจากการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งให้ทำหน้าที่นำกลุ่ม โดยบุคคลผู้นี้จะมีอิทธิพลต่อสมาชิกและกิจกรรมภายในกลุ่มอย่างชัดเจน อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนให้กลุ่มดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือพฤติกรรมของบุคคลที่ใช้อิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงสังคมโดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจซึ่งมิใช่กระบวนการบังคับ เพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติกิจกรรมหนึ่งจนสำเร็จลุล่วงตามภารกิจที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้นำมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อสังคมไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง

### **คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ดี**

ภาวะผู้นำในตัวผู้บริหาร เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้นำที่ดีมีภาวะผู้นำที่ดีจะนำพาให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพผลสูงกว่า ทั้งนี้ทั้งผู้บริหารมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการตัดสินใจ วางแผน สั่งการ ดูแลควบคุมบุคลากรขององค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงการพัฒนาองค์กรด้วย

ชาญณรงค์ พงษ์ชัยน (2559) คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีคุณลักษณะรวมอยู่ในตัวบุคคลเดียวกัน มีความเชื่อมั่นสูง มีความสามารถในหลาย ๆ ด้าน มีปรัชญาในการบริหาร มีความรอบรู้รอบคอบ สามารถสร้างหรือเป็นแรงบันดาลใจของผู้นำยุคใหม่อย่างสร้างสรรค์ และเป็นระบบ

จูไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ดีไว้ทั้งหมด 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำที่ดีควรมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามรู้สึกเห็นพ้องและเต็มใจปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้นำวางไว้ ด้วยความสมัครใจและความเชื่อมั่นในทิศทางของผู้นำ
2. ผู้นำที่ดีควรมองเห็นทิศทางการนำอย่างชัดเจน มีคุณลักษณะนิสัยที่เหมาะสม ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม พร้อมทั้งสามารถประยุกต์ใช้หลักจริยธรรมและนิติธรรมในการบริหารจัดการหรือชี้นำผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม
3. ผู้นำที่ดีต้องประกอบไปด้วยทักษะในการจัดการกับกลุ่มที่มีพลังต่าง ๆ ด้วยการจัดการอย่างสันติวิธี อาจเป็นไปด้วยการเจรจา การทูต หรือการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี

Nadler กับ Tushman ได้เสนอแนวคิดคุณลักษณะผู้นำที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำข้างต้นผ่านแนวคิดชื่อ “ผู้นำ 3 มิติ” หรือ 3 Dimensions of Leaders เอาไว้ว่าผู้นำที่ดีควรมี 9 คุณลักษณะผู้นำใน 3 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ (Envision)

1. พัฒนาและเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดทางจิตวิทยา ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะสำคัญด้านภาวะผู้นำ คือความสามารถในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของตนเองอยู่เสมอ ซึ่งหากอธิบายให้เข้าใจง่าย วิสัยทัศน์ก็คือมุมมองที่เรามีต่ออนาคต ไม่ว่าจะเป็สภาพของตนเองในวันข้างหน้า หรือทัศนคติต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้ ผู้นำที่ดีจึงควรฝึกฝนและพัฒนามุมมองทั้งในระดับบุคคลและสังคมให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ผู้นำมักถูกคาดหวังจากผู้อื่นในระดับสูง อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำที่ดีต้องเริ่มจากการตั้งความคาดหวังต่อตนเองให้สูงเช่นกัน เพื่อเป็นแรงผลักดันในการทำตามนโยบายที่ให้ไว้ ปฏิบัติตามหลักการขององค์กร และขับเคลื่อนงานให้สำเร็จตามเป้าหมายทั้งของตนเองและของผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เป็นตัวอย่างที่ดี ในคุณลักษณะผู้นำในการเป็นตัวอย่างที่ดีนั้น ถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญทางจิตวิทยาที่ส่งผลโดยตรงต่อความนิยมในตัวของ

มิติที่ 2 การสร้างแรงจูงใจ

1. แสดงออกถึงความกระตือรือร้น ผู้นำที่ดีที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นได้ ต้องมีความกระตือรือร้นที่จะลงมือทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ หรือพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิม และที่สำคัญก็คือ ต้องสามารถแสดงออกถึง “ความกระตือรือร้น” นั้น ให้ผู้อื่นรับรู้และผู้คนรอบข้างมีแรงจูงใจในการลงมือปฏิบัติหรือพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน เพื่อร่วมแรงร่วมใจกันทำองค์กรให้น่าอยู่ ผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

2. แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง คนที่ได้ขึ้นมาเป็นผู้นำทุกคนย่อมมีความเชื่อมั่นในตนเองอยู่แล้ว แต่ความท้าทายของการเป็นผู้นำที่ดี คือการแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเองได้อย่างพอดี เพราะถ้าแสดงออกมากเกินไป ก็จะกลายเป็นอวดตัวเอง หลงตัวเอง สร้างกระแสเชิงลบตึกกลับมาอีก แต่ถ้าแสดงออกน้อยไป ก็จะกลายเป็นลดความน่าเชื่อถือของตนเอง ทำให้เสียภาพลักษณ์ไปอีก ดังนั้นผู้นำที่ดีจึงต้องรู้จักจุดพอดีของการแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง เช่น ลงมือทำสร้างผลงานให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ หรือให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นเมื่อมีโอกาส เป็นต้น

3. แสดงออกถึงความมุ่งมั่น คือผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น เช่น ความกระตือรือร้นในการทำงานและพัฒนา มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลง การแสดงความมุ่งมั่นนี้ช่วยจุดประกายแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นร่วมมือกันลงมือทำงานจนประสบความสำเร็จ

มิติที่ 3 มีความสามารถในการร่วมกับผู้อื่น

1. สนับสนุนผู้อื่น การได้เป็นผู้นำนั้นต้องอาศัยแรงสนับสนุนจากหลาย ๆ ฝ่าย จึงจะสามารถขึ้นมาเป็นผู้นำได้ แต่ผู้นำที่ดีนั้น นอกจากจะรับการสนับสนุนจากผู้อื่นมาผลักดันตนเองแล้ว ต้องสามารถผลักดันผู้อื่น โดยการสนับสนุนผู้อื่นในทางที่ถูก ที่ควร ที่เหมาะสมทั้ง

2. เห็นอกเห็นใจผู้อื่น คือผู้ที่มักเข้าใจถึงความลำบากในการทำงานของผู้อื่น ความลำบากในการใช้ชีวิต และรับรู้อย่างลึกซึ้งถึงความคาดหวังที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมถึงการรับรู้ที่นำมาเป็นนโยบาย เป้าหมาย จุดประสงค์ในการทำงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้อื่นและองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. เชื่อมมั่นในผู้อื่น คือผู้นำจะเป็นผู้นำได้ ต้องมีผู้อื่นเชื่อมั่น และยอมทำตาม ซึ่งผู้นำที่ดีนั้น นอกจากจะได้รับความเชื่อมั่นแล้ว ต้องเปิดใจและกล้าที่จะเชื่อมั่นผู้อื่น มองผู้อื่นอย่างเท่าเทียม มองเห็นจุดดี จุดเด่น จุดแข็งของผู้อื่น และให้โอกาสผู้อื่นได้ลงมือทำ ได้เปลี่ยนแปลง ได้พัฒนา หากผู้นำมีความเชื่อมั่นในผู้อื่นแล้ว องค์กรจะมีความเข้มแข็งและบรรลุเป้าหมาย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้กล่าวถึง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากบุคคลธรรมดา ซึ่งประกอบด้วย

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป สามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง

การสร้างควมไว้วางใจได้ ลักษณะเด่นเป็นคนกล้าแสดงออก มีการแสดงออกที่เหมาะสม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน อบอุนหรือมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ออกล้นต่อแรงกดดันได้ดี เข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้ง และมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน เป็นลักษณะนิสัยที่ชัดเจนของผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพและนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ ความริเริ่ม ความเข้าใจอารมณ์ และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดี การควบคุมตนเอง อย่างมีสติ รวมถึงความกล้าหาญและความสามารถในการฟื้นตัวจากสถานการณ์ที่ยากลำบาก ได้อย่างรวดเร็ว

จากการศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะที่ดีของผู้นำที่ดี สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะที่เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพที่ดีที่ส่งเสริมต่อภาพลักษณ์เชิงบวกขององค์กร สามารถเป็นที่ปรึกษา แก้ไขปัญหา นำเอาพรพ ยกย่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เท้าทันต่อโลก ทันสมัย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## **แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

### **ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานสู่ความสำเร็จในหลากหลายรูปแบบ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการใช้อำนาจ แนวคิด และทัศนคติของบุคลากร สร้างความผูกพัน และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ท่ามกลาง การเปลี่ยนแปลงของโอกาสและอุปสรรคทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยยึดหลักภาวะผู้นำ เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

นิตย สัมมาพันธ์ (2546) ได้ให้คำนิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นและปลุกพลังใจให้กับผู้คนจำนวนมาก ให้เกิดความมุ่งมั่นและตั้งใจ ในการลงมือปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ด้วยแรงบันดาลใจนี้ สามารถช่วยผลักดันให้การทำงานก้าวข้าม ขีดจำกัดและยกระดับประสิทธิภาพของทีมจนประสบความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นอย่างชัดเจน

รัตติกรณ จงวิศาล (2544) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อการกระตุ้น และพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน โดยทำให้เกิดความตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ ของกลุ่ม และจูงใจให้ผู้ร่วมงานมุ่งมั่นประสิทธิผลของงาน เพื่อก้าวไปข้างหน้าอย่างมีเป้าหมาย และสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

Bass & Avolio (1994) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่มีทักษะในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นภาพรวมของภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีม และองค์กร จะส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม ให้มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม พร้อมทั้งท้าทายและกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานอย่างเต็มที่เกินกว่าที่ตั้งเป้าไว้ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

เสนาะ ดิยาว (2544) สรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือผู้นำคือผู้ที่มีพฤติกรรมในการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ และความต้องการของผู้อื่นไปในทิศทางที่ดีขึ้น สามารถเปลี่ยนผลประโยชน์ส่วนบุคคลให้กลายเป็นผลประโยชน์ที่ดีขององค์กร ซึ่งช่วยให้เกิดมุมมองใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์และมีพลังมากขึ้น ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกและความมุ่งมั่น เปลี่ยนทัศนคติจากการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวไปสู่การมุ่งเน้นประโยชน์ขององค์กรและกลุ่ม รวมถึงผลักดันให้ใช้ความพยายามเกินกว่าที่ตั้งเป้าหมายไว้จนประสบความสำเร็จ

จากการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักคิด นักทฤษฎี นักวิจัย และนักการศึกษาต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถจูงใจผู้ตามให้มีการปฏิบัติที่สูงขึ้นกว่าที่ตั้งใจหรือคาดหวังเอาไว้ สามารถยกระดับ กระตุ้น และชักนำผู้อื่นให้เกิดการกระทำที่เป็นผลดีต่อองค์กร กลุ่มคน และสังคม ตลอดจนสร้างความผูกพันอันดีต่อองค์กรร่วมกันจนสร้างเป็นองค์กรแห่งการร่วมมือให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษา นักวิชาการ นักคิดและนักทฤษฎีได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลากหลายองค์ประกอบ ดังนี้

Barling, Weber & Kelloway (1966, อ้างถึงใน ลลิตา วิมลชาติ, 2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารองค์กร โดยแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ คือ

1. การสร้างบารมี คือผู้นำปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม ผู้ตามจะเกิดความเคารพศรัทธา ไว้วางใจ และพยายามเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ รวมทั้งเชื่อมั่นว่าผู้นำปฏิบัติสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณธรรม ผู้นำจะร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตามโดยไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น บารมีของผู้นำเป็นลักษณะพิเศษที่ทำให้ผู้ตามยอมรับ เชื่อฟัง และศรัทธา พร้อมทุ่มเททำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างเต็มที่

2. การสร้างแรงบันดาลใจ คือความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นและปลุกเร้าให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นและตั้งใจทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้นำช่วยให้ผู้ตามตระหนักถึง

คุณค่าและความท้าทายของภารกิจ พร้อมส่งเสริมบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ผู้นำสามารถจูงใจให้ผู้ตามเห็นภาพอนาคตที่สดใส ถ่ายทอดวิสัยทัศน์หรือความฝันได้อย่างชัดเจน และเข้าใจง่าย รวมถึงแสดงความผูกพันและความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย โดยใช้พฤติกรรมที่สร้างแรงบันดาลใจในการปลุกพลังใจให้ผู้ตาม

3. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล คือผู้นำให้ความสำคัญกับความต้องการเฉพาะตัว และความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยมุ่งส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามตามลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละคน ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดกว้าง มอบหมายงานที่ช่วยพัฒนาทักษะ พร้อมให้คำแนะนำและทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ความใส่ใจในความเป็นปัจเจกบุคคลนี้มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพ โดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม และสนับสนุนการเติบโต รวมทั้งการมีบทบาทในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อหน้าที่และอาชีพของผู้ตาม

4. การกระตุ้นทางปัญญา คือผู้นำช่วยกระตุ้นให้ผู้ตามตื่นตัวและเปลี่ยนมุมมองต่อปัญหาและแนวทางแก้ไข โดยเน้นการสร้างสรรคจินตนาการ ความเชื่อ และคุณค่า แทนการเร่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทันที กระบวนการนี้ช่วยให้ผู้ตามมีวิสัยทัศน์ เข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง และใช้วิจารณ์ญาณในการวิเคราะห์และแก้ไขด้วยเหตุผลและสติปัญญา

5. การให้รางวัลตามสถานการณ์ คือผู้นำสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามทุ่มเททำงานโดยชี้แจงเป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน และผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับอย่างชัดเจน การสื่อสารที่โปร่งใสเกี่ยวกับขั้นตอนและผลลัพธ์ช่วยให้ผู้ตามมั่นใจในความสำเร็จ และพร้อมทุ่มเทเต็มที่ รางวัลอาจเป็นคำชมเชย การยกย่อง การให้เกียรติ ปรับเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่ง

Gibson, Ivancevich & Donnelly (2000) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 องค์ประกอบ คือ 1. บารมี คือการที่ผู้นำสามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ซินชม และการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 2. ความใส่ใจส่วนบุคคล คือผู้นำสนใจในความต้องการของผู้ตามในการมอบหมายงานที่มีความหมายเพื่อให้ผู้ตามเกิดความก้าวหน้า 3. การกระตุ้นทางเชาว์ปัญญา คือผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริงทั้งยังมีการสนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ 4. รางวัลเกินคาดหมาย คือผู้นำบอกให้ผู้ตามทราบว่าทำอะไรผู้ตามจะได้รับรางวัลที่ขอบมากกว่า และ 5. การบริหารด้วยการละเว้น คือผู้นำยินยอมให้ผู้ตามทำงาน ในภาระงานนั้น ๆ โดยไม่เข้าไปสอดแทรก เว้นแต่ว่าการกระทำนั้นไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยเหตุทางด้านเวลาและทุน

Covey (2004) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือผู้นำได้รับการชื่นชมจากผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความชัดเจนต่าง ๆ แสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนดบทลงโทษ หรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตามและยึดหลักบทความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรม และจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ คือผู้นำมองวิสัยทัศน์ร่วมผู้ตาม ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ ปฏิบัติตามผู้นำ ชี้นำความคิด จุดประกาย และผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อตนเอง แต่จะปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและกลุ่ม รวมทั้งร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม

3. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำตั้งใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น และมีความคิดในด้านบวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามของอนาคต รวมทั้งผู้นำจะสร้างและสื่อสารสิ่งที่ผู้นำมุ่งหวังอย่างชัดเจนแสดงถึงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หมายถึง ผู้นำที่คำนึงถึงความต้องการ และความแตกต่างของแต่ละบุคคล จะสร้างโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ พร้อมกับส่งเสริมบรรยากาศ การสนับสนุนและการสื่อสารแบบสองทาง โดยใช้วิธีการบริหารจัดการแบบเดินคูรอบ ๆ มอบหมายงาน ที่มีคุณค่าเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และพร้อมให้คำปรึกษาหรือการสนับสนุนเมื่อผู้ตามต้องการ คำแนะนำหรือทิศทางในการทำงาน

Bass & Riggio (2006, pp. 21-25) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ชื่อย่อว่า “4 I's” ประกอบด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้นำที่มีคุณสมบัติที่น่านับถือจะได้รับความเคารพและความเชื่อมั่นจากผู้ตาม ส่งผลให้ผู้ตามพยายามเลียนแบบและปฏิบัติตาม ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนและสามารถสื่อสารให้ผู้ตามเข้าใจ จะมีพฤติกรรมที่มั่นคง สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต พร้อมด้วยจริยธรรมที่สูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว และมุ่งเน้นประโยชน์ของกลุ่มอย่างแท้จริง ผู้นำต้องแสดงความเฉียบแหลมและความมั่นใจในตนเอง ส่งเสริมความภาคภูมิใจและความจงรักภักดีของผู้ตาม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำที่สร้างการเปลี่ยนแปลงจะรักษาอิทธิพลของตนเพื่อให้ภารกิจขององค์กรสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ คือผู้นำจะตั้งใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักถึงความหมายและความท้าทายในการทำงาน ผู้นำจะกระตุ้นให้ทีมมีความกระตือรือร้นและมองโลกในแง่บวก พร้อมทั้งแสดงความผูกพันและเชื่อมั่นในเป้าหมาย ผู้นำมีบทบาทในการส่งเสริมให้ผู้ตามละทิ้งความสนใจในผลประโยชน์ส่วนบุคคล และหันมา

ให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมถึงเสริมสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายในระยะยาว ผ่านการให้ความสำคัญต่อการยกระดับขีดความสามารถในการแก้ปัญหาของแต่ละบุคคล

3. การกระตุ้นทางปัญญา คือผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และกระตุ้นให้มองหาวิธีแก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์และดีกว่าเดิม ผู้นำใช้การคิดอย่างเป็นระบบ และสนับสนุนความคิดริเริ่มโดยไม่วิจารณ์ความคิดเห็นที่แตกต่าง ทำให้ผู้ตามเห็นปัญหาเป็นโอกาส ทำทหายที่สามารถแก้ไขได้ด้วยความร่วมมือ และเชื่อมั่นว่า ทุกปัญหามีทางแก้ไข แม้จะมีอุปสรรค การกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความสามารถในการเข้าใจปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตละบุคคล คือผู้นำมีบทบาทสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตาม โดยใส่ใจในแต่ละบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและสำคัญ พร้อมทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ส่งเสริมพัฒนาการและศักยภาพของผู้ตามและทีมงาน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ใหม่ ๆ สนับสนุน ความแตกต่างและความต้องการเฉพาะตัว ส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิด รับฟังความกังวล และเปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงศักยภาพ เรียนรู้สิ่งท้าทาย และพัฒนาบารมีตนเอง อย่างเต็มที่

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น. 331-340) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือการปฏิบัติของผู้นำผ่านการเป็นแบบอย่างที่มีมั่นคง ผู้ตามจะมองเห็นคุณลักษณะเด่นและเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำโดยธรรมชาติ ยึดมั่นในคุณธรรม และจริยธรรมขั้นสูง มีความประพฤติที่ดีงาม เป็นที่ยอมรับว่าเหมาะสมและถูกต้อง ส่งผลให้ผู้ตาม ให้ความเคารพอย่างจริงใจและไว้วางใจอย่างเต็มที่

2. การสร้างแรงบันดาลใจ คือผู้นำที่มีพลังและมีเป้าหมายชัดเจน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามเข้าใจ และมีความคาดหวังในระดับสูง ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ผู้ตามมีความศรัทธาใน วิสัยทัศน์ขององค์กร และมีส่วนร่วมในการผลักดันให้เกิดความสำเร็จ ผู้นำมักใช้สัญลักษณ์ หรืออารมณ์ร่วมเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีในทีม และปลูกฝังแนวคิดให้ผู้ตามมุ่งมั่นทำงาน เพื่อเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน อีกทั้งยังพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมาย ที่สูงกว่าเดิม พร้อมปลูกฝังจิตสำนึกในการพัฒนาตนเองและงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้า อย่างยั่งยืน

3. การกระตุ้นทางปัญญา คือแนวทางที่ผู้นำใช้เพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามเริ่มต้นคิดและสร้าง สิ่งใหม่ ๆ โดยสนับสนุนให้ทบทวนความเชื่อเดิม ค่านิยมเก่า และแนวทางปฏิบัติที่เคยยึดถือไว้ ไม่ว่าจะ เป็นของตนเอง ผู้นำ หรือองค์กร ผู้นำจะสร้างบรรยากาศที่ท้าทายและเปิดกว้าง เพื่อให้ผู้ตาม

กล้าทดลองแนวทางใหม่ ๆ หรือเสนอแนวคิดสร้างสรรค์ที่เกี่ยวข้องกับงาน ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเองอย่างมีเหตุผล

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล เป็นการให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล คือแนวทางการปฏิบัติของผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตร ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในแต่ละคน ผู้นำจะทำหน้าที่เสมือนเป็นครู พี่เลี้ยง หรือที่ปรึกษา คอยให้คำแนะนำ เพื่อสนับสนุนการเติบโตส่วนบุคคลของผู้ตาม โดยมุ่งหวังให้พวกเขาพัฒนาตนเองสู่ศักยภาพที่สูงขึ้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) ได้อธิบายว่า คุณภาพสำคัญ 4 ประการของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความสามารถพิเศษ คือบุคคลที่มีอุดมการณ์ชัดเจนและตระหนักในบทบาท ความรับผิดชอบของตน ใส่ใจในภารกิจ มั่นใจในตนเองจากประสบการณ์ที่ผ่านมา ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่น ภาคภูมิใจ มีความศรัทธาอย่างแน่วแน่ ยึดมั่นในความจงรักภักดี และไว้วางใจ ในเจตนารมณ์ของผู้นำในการนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ คือผู้ที่สามารถให้ผู้อื่นทำตามโดยมีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและมั่นใจ มีอารมณ์ดี ตลอดจนสร้างความรู้ความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ตาม

3. การกระตุ้นทางปัญญาหรือแรงจูงใจด้านสติปัญญา หมายถึง ผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มทดลองใช้วิธีการเดิมหรือแนวทางใหม่ สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการตระหนักรู้ด้วยตนเอง พร้อมทั้งเน้นกระบวนการแก้ไขปัญหา การคิดนอกกรอบ การทดสอบ สมมติฐานใหม่ และการใช้เหตุผลอย่างรอบคอบ สิ่งเหล่านี้ช่วยให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและพัฒนา ทักษะทางสติปัญญาอย่างต่อเนื่อง

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลหรือการให้ความสำคัญรายบุคคล คือผู้นำ มีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามโดยใส่ใจความต้องการและให้ความเคารพในแต่ละบุคคล พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการดูแลรายบุคคล โดยใช้เวลาสื่อสารแบบตัวต่อตัวและรับฟังความคิดเห็น ด้วยความตั้งใจ ส่งผลให้ผู้ตามรู้สึกได้รับการยอมรับและเคารพ ผู้นำมุ่งเน้นการสนทนาเกี่ยวกับ เป้าหมายในอาชีพและโอกาสในการเติบโตของแต่ละคน ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

เสนาะ ดิยาว (2544) กล่าวว่า ความสามารถของผู้นำในการชักจูงและเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ และแรงจูงใจของผู้ตามให้มุ่งสู่ประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน โดยกระตุ้นให้เกิดการคิดริเริ่มใหม่ กล้าทำสิ่งที่แตกต่าง และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ผู้นำลักษณะนี้จะ สร้างแรงบันดาลใจ ปลุกจิตสำนึก และผลักดันให้ผู้ตามมีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายร่วมขององค์กร ทั้งยังสามารถสร้างความไว้วางใจ ความศรัทธา และพลังในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

เกินความคาดหมาย ซึ่งรูปแบบผู้นำที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้นำที่มีบารมี และผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง

Bass (1994 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) อธิบายว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและ จูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการ ดังนี้ 1) ทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น 2) โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเองมาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ ส่วนรวมขององค์กรและหมู่คณะแทน 3) กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม

วิทยา ต่านธำรงกุล (2546) กล่าวว่า ผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงจะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่ บุคลากรได้บังคับบัญชา มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักว่างานนั้นสำคัญเพียงใดต่อ องค์กรและการทุ่มเทของผู้ใต้บังคับบัญชามีความจำเป็นเพียงใดต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย การสื่อสารและให้ข้อมูลกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในความต้องการของตนเอง ทั้งในความก้าวหน้า การพัฒนาและการประสบความสำเร็จด้วยการให้การฝึกอบรมการให้อำนาจ และการใช้ทีมบริหารตนเอง

3. ผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยส่วนรวมไม่ใช่เพื่อประโยชน์ส่วนตนด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าด้วยการถามตัวเองอยู่ตลอดเวลา

Tichy & Devanna (1986 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ระบุองค์ประกอบของ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Attributes of Transformational Leader) ได้ว่า แต่ละขั้นตอนการ เปลี่ยนแปลงความสำเร็จขึ้นอยู่กับเจตคติ ค่านิยมและทักษะของผู้นำเป็นสำคัญ ดังนี้

- 1) ยอมรับว่าตนเองเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2) เป็นผู้ที่ชอบการเสี่ยงที่มีความรอบคอบ
- 3) มีความศรัทธาในคนอื่นและไวในการรับรู้ความต้องการของคนเหล่านั้น
- 4) มีความสามารถในการสร้างค่านิยมที่ชัดเจนให้เป็นกรอบพฤติกรรมที่ดี
- 5) มีความยืดหยุ่นเปิดกว้างให้ทุกคนได้เรียนรู้ประสบการณ์
- 6) มีทักษะด้านความคิดและมีความเชื่อในวิธีการคิดที่ละเอียดรอบคอบต่อการวิเคราะห์ปัญหา

Bennis & Nanus (1985 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) สามารถสรุปองค์ประกอบ ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใน 3 ประเด็น ดังนี้

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a Vision) คือผู้สร้างช่องทางให้เกิดการใช้พลังกลุ่มของสมาชิกในองค์กรในสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะรวมถึงการใช้ดุลยพินิจและความสามารถเชิงวิเคราะห์ความสามารถในการหยั่งรู้และความคิดสร้างสรรค์ด้วยเช่นกัน

2. การพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ (Developing Commitment and Trust) คือวิสัยทัศน์ควรถูกถ่ายทอดไปสู่บุคคลต่าง ๆ ภายในองค์กรด้วยวิธีการเชิญชวนและการดลใจ ไม่ใช่ด้วยการประกาศบังคับและข่มขู่เพื่อให้ยอมรับหรือปฏิบัติตามซึ่งจะต้องให้สอดคล้องกับค่านิยมและวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่ การแสดงความผูกพันต่อค่านิยมของผู้นำด้วยการกระทำทางพฤติกรรมอย่างเสมอต้นเสมอปลายจะช่วยเสริมแรงแก่ผู้ตามให้แสดงพฤติกรรมทำนองเดียวกันกับผู้นำ

3. ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Facilitating Organization Learning) ผู้นำที่เน้นพัฒนาและเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว จะส่งเสริมการรวบรวมข้อมูล สร้างเครือข่ายและกระตุ้นการเรียนรู้ในทีม ผู้นำในสถานการณ์เปลี่ยนแปลงจะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามกล้าคิดริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และวิธีที่แตกต่าง ผู้นำประเภทนี้มีอิทธิพลสูง สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้จริง พร้อมยึดมั่นในศีลธรรมและค่านิยมที่ดี เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและความร่วมมือในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน



ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	นักวิจัย / นักวิชาการ						รวม
	Bass (1994 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)	Gibson, Ivancevich & Donnelly (2000)	Covey (2004)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	เสนาะ ดิโยแก้ว (2544)	
1. ผู้นำมุ่งอุดมการณ์	✓	✓	✓	✓	✓		5*
2. ผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลง						✓	2
3. สร้างความตระหนักในตนเอง	✓				✓	✓	4
4. ตระหนักถึงประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร	✓				✓		2
5. การใช้ทีมบริหารตนเอง						✓	1
6. การยอมรับตนว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง						✓	1

## ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	นักวิจัย / นักวิชาการ							รวม
	Bass (1994 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)	Gibson, Ivancevich & Donnelly (2000)	Covey (2004)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	เสนาะ ตีเยาว์ (2544)	วิทยา ตำนธำรงกุล (2546)	
7. มีความรอบคอบใน ความเสี่ยง				✓			✓	2
8. เชื่อมั่นในผู้อื่น	✓							1
9. มีทักษะด้านการคิด			✓		✓		✓	3
10. สร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓				✓	✓	5*
11. มีการกระตุ้น ทางปัญญา	✓				✓	✓	✓	6*
12. การจูงใจ	✓			✓	✓			3
13. การแก้ไขปัญหา				✓		✓		2
14. ความคิดที่ ชาญฉลาด			✓			✓		2
15. วิสัยทัศน์ชัดเจน						✓	✓	2
16. สนับสนุนผู้ตาม เป็นรายบุคคล	✓	✓	✓			✓	✓	5*

จากตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) พบว่ามีประเด็นที่น่าสนใจและสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่ต่างกันอย่างน่าสนใจ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป (ความถี่มากกว่า 5) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย จำนวน 4 ด้าน ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นทางปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยโดยมีรายละเอียดแต่ละด้านนำไปสู่การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้

### 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

Bass & Riggio (2549) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือผู้นำที่ได้รับการยกย่องเคารพ และไว้วางใจจากผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน และเกิดแรงบันดาลใจที่จะประพฤติตนและปฏิบัติตามแบบอย่าง มีวิสัยทัศน์ชัดเจนและสามารถสื่อสารไปยังผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งแสดงพฤติกรรมที่มั่นคง ไม่ถูกครอบงำด้วยอารมณ์ และสามารถควบคุมตนเองในสถานการณ์ที่มีความท้าทายสูง มีหลักศีลธรรมและจริยธรรมที่สูงส่ง หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเน้นประโยชน์ส่วนรวมมีความเสียสละ มีสมรรถนะสูง และยึดมั่นในอุดมการณ์อย่างแน่วแน่ เสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมเดียวกัน ผ่านเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ร่วมกัน

Gibson, Ivancevich & Donnelly (2543) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบารมี คือ การที่ผู้นำสามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม และการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

Covey (2004) ได้กล่าวว่า ด้านการสร้างบารมี คือ ผู้นำได้รับการชื่นชมจากผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีจะสร้างความชัดเจนในทุกการกระทำ แสดงคุณค่าในตัวเองอย่างสม่ำเสมอ พร้อมกำหนดบทลงโทษหรือช่องทางอุทธรณ์แก่ผู้ตาม โดยยึดมั่นในความเป็นธรรม ความถูกต้อง และหลักจริยธรรม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) กล่าวว่า เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็นเมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำ ก็จะทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้ง

ได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์ และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

เสนาะ ตีเยาว์ (2544) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงหมายถึงการที่ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ และแรงจูงใจของผู้อื่นให้มุ่งไปในทางที่ดีขึ้น โดยเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์ส่วนบุคคลให้กลายเป็นประโยชน์ร่วมขององค์กร เป็นกระบวนการที่ช่วยเปิดมุมมองใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์และส่งเสริมให้ผู้คนกล้าทำการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ก้าวหน้า ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นและเร้าใจให้ผู้ตามใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างเกินความคาดหมาย พร้อมทั้งปลูกฝังจิตสำนึกและความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงจากการมุ่งหวังผลประโยชน์ส่วนตัวไปสู่การสร้างคุณค่าเพื่อองค์กรและกลุ่มอย่างแท้จริง

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตามหรือผู้ร่วมงานคนอื่นได้ เป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน

## 2. การสร้างแรงบันดาลใจ

Bass & Riggio (2549) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ การที่ผู้นำประพฤติตนในลักษณะสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม กระตุ้นให้เกิดความหมายและความท้าทายในงานที่รับผิดชอบ โดยเน้นการปลูกพลังภายในทีมให้เกิดความกระตือรือร้นผ่านทัศนคติเชิงบวกและการมองโลกในแง่ดี ผู้นำแสดงออกถึงความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย พร้อมถ่ายทอดความเชื่อมั่นอย่างแน่วแน่ในการบรรลุผลสำเร็จ เพื่อให้ผู้ตามสามารถละวางผลประโยชน์ส่วนตน และมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว กระบวนการนี้ยังเน้นการให้ความสำคัญต่อความแตกต่างของแต่ละบุคคล พร้อมกระตุ้นให้ผู้ตามมีพลังในการจัดการกับอุปสรรคที่ตนเองเผชิญได้อย่างมั่นใจ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สื่อสารให้ผู้ตามรับรู้ถึงความคาดหวังสูงของผู้นำที่มีต่อพวกเขา โดยจูงใจให้ผู้ตามยึดมั่นและร่วมกันสานฝัน ใช้สัญลักษณ์และปลูกเร้าความรู้สึกทางอารมณ์เพื่อสร้างความสามัคคีทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าเป้าหมายส่วนบุคคล ผู้นำจึงเป็นผู้ส่งเสริมความร่วมมือและน้ำใจในทีม เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำที่สามารถจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามเป้าหมาย คือผู้นำที่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและมั่นใจ มีทัศนคติเชิงบวก พร้อมทั้งสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ตามอย่างต่อเนื่อง

เสนาะ ดิเยาว์ (2544) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงจากการมุ่งหวังผลประโยชน์ส่วนตัวไปสู่การยึดมั่นในเป้าหมายร่วมขององค์กร โดยช่วยส่งเสริมทัศนคติให้เปิดกว้างต่อแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่สร้างสรรค์ และกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามเพิ่มขึ้น จนสามารถบรรลุผลสำเร็จที่เกินกว่าความคาดหมายเริ่มแรก

Bennis & Nanus (1985 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจคือความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดปัญญา เกิดแรงบันดาลใจ รู้จักคิดแก้ปัญหาที่มีอยู่โดยริเริ่มแนวทางใหม่เพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานด้วยตนเอง เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

สามารถสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามได้ มักเริ่มจากการจูงใจตนเองก่อน โดยกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้นและชีวิตชีวา ผ่านการปลุกฝังเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงภาพอนาคตที่สดใสและสื่อความหวังอย่างชัดเจน พร้อมแสดงความมุ่งมั่นแน่วแน่ในการบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ผู้นำยังจูงใจให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีและยั่งยืนระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วย

### 3. การกระตุ้นปัญญา

Bass (1986 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการกระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการทางปัญญาที่สูงขึ้นกว่าเดิม

Bennis & Nanus (1985 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) กล่าวว่า ผู้นำที่สามารถพัฒนาทักษะของตนและรู้จักหาความรู้เพิ่มขึ้นจากประสบการณ์การทำงานทั้งที่สำเร็จและล้มเหลว ด้วยการกระตุ้นความคิดหรือปัญญา และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงรวมทั้งเหตุการณ์ไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือผู้นำที่กระตุ้นสมาชิกให้ทดลองทั้งวิธีเดิมและใหม่ สร้างบรรยากาศส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และสัญชาตญาณ พร้อมเน้นการแก้ปัญหาและใช้เหตุผลอย่างรอบคอบ ส่งผลให้ผู้ตามยอมรับและพัฒนาสติปัญญาอย่างต่อเนื่อง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ลักษณะการแสดงออกของผู้นำที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ โดยกระตุ้นให้มีการตั้งคำถามหรือพิจารณาทบทวนต่อความเชื่อ ค่านิยม หรือแนวทางเดิมทั้งของตนเอง ผู้นำหรือองค์กร ปลุกเร้าความรู้สึกท้าทายในใจผู้ตาม เปิดโอกาสและให้การสนับสนุนเมื่อผู้ตามต้องการ

ทดลองแนวทางใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับงานในองค์กร ทั้งยังส่งเสริมให้ผู้ตามพัฒนาความสามารถในการคิด และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

Bass & Riggio (2549) ให้ความหมายว่า ผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ตามเห็นปัญหาในองค์กร อย่างชัดเจน จะส่งเสริมให้เกิดการค้นคว้าวิธีแก้ไขใหม่ ๆ เพื่อพัฒนากระบวนการให้ดียิ่งขึ้น พร้อมสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง โดยชี้แนะแนวทางคิดอย่างเป็นระบบ ส่งเสริม การตั้งสมมติฐานใหม่ และกระตุ้นให้มองสถานการณ์จากมุมมองหลากหลาย เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตาม แสดงความคิดริเริ่มอย่างเสรีโดยไม่ตัดสินความเห็นต่าง ๆ สิ่งนี้ช่วยให้ผู้ตามมองปัญหาเป็นโอกาส ในการเรียนรู้และพัฒนา ร่วมกันแก้ไขอุปสรรคอย่างสร้างสรรค์ พร้อมกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยม และความเชื่อเดิม การกระตุ้นทางปัญญาเช่นนี้จึงเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยเพิ่มศักยภาพผู้ตาม ในการวิเคราะห์และจัดการกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยตนเอง

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546) สรุปว่า ผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นทางปัญญา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในความต้องการของตนเองทั้งในความก้าวหน้า การพัฒนา และการประสบความสำเร็จด้วยการให้การฝึกอบรมการให้อำนาจและการใช้ทีมบริหารตนเอง

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญาหมายถึงความสามารถ ในการเสริมแรงบวกให้ผู้ตามเห็นปัญหาในองค์กร และจูงใจให้คิดค้นวิธีใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขร่วมกัน เกิดการสร้างสรรค์และคิดอย่างเป็นระบบ รวมทั้งตั้งสมมติฐาน ปรับมุมมอง และเผชิญปัญหา อย่างสร้างสรรค์ ผู้นำจะส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นอย่างสงบ ไม่ตัดสิน พร้อมสร้างกำลังใจ และความร่วมมือ เพื่อให้ผู้ตามรู้คุณค่าและความแตกต่างทางปัญญา นำไปสู่การแก้ไขปัญหา อย่างมีประสิทธิภาพในที่สุด

#### 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หมายถึง การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามโดยศึกษาความต้องการเฉพาะตัวและเคารพในแต่ละบุคคล ผู้นำจะให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อผู้ตามแต่ละคน โดยใช้เวลาสื่อสารแบบตัวต่อตัวและรับฟัง ความคิดเห็นอย่างตั้งใจ ซึ่งจะช่วยสร้างความรู้สึกนับถือและความไว้วางใจระหว่างกัน นอกจากนี้ ผู้นำยังมุ่งเน้นการพัฒนาผู้ตามผ่านการสนทนาเกี่ยวกับเป้าหมายทางอาชีพและโอกาสการเติบโต ที่เหมาะสมสำหรับแต่ละบุคคล ซึ่งแนวทางนี้ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงได้อีกด้วย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) กล่าวว่า เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสนใจต่อ ความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน โดยเน้นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือ และความไว้วางใจ ผู้นำจะรับฟัง เข้าใจ และตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะบุคคล พร้อมทั้ง

ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง คอยแนะนำและสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาตนเองไปสู่ศักยภาพในระดับที่สูงขึ้น

Bass & Riggio (2549) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล คือบทบาทสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามในระดับบุคคล โดยให้ความเอาใจใส่และดูแลอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ตามรู้สึกได้รับความสำคัญและคุณค่าอย่างแท้จริง ผู้นำทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา คอยสนับสนุนและตอบสนองความต้องการเฉพาะของแต่ละบุคคล เพื่อส่งเสริมการเติบโตและความสำเร็จของผู้ตาม ผู้นำยังมุ่งพัฒนาศักยภาพทั้งของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้ก้าวหน้า พร้อมมอบโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในบรรยากาศที่สนับสนุนและเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล ทั้งในด้านความต้องการและสิ่งจำเป็น ผู้นำส่งเสริมการสื่อสารสองทาง โดยมีปฏิสัมพันธ์ส่วนตัวและใส่ใจในความกังวลของผู้ตาม รวมถึงให้ความสำคัญกับความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงศักยภาพและพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถอย่างเต็มที่

Covey (2004, อ้างถึงใน ลลิตา วิมูลชาติ) สรุปว่า การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ของบุคคล หมายถึง ผู้นำให้ความสำคัญกับความต้องการและความแตกต่างของแต่ละคน โดยเปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการสนับสนุน และส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง ผู้นำบริหารด้วยการลงพื้นที่ติดตามงานอย่างใกล้ชิด มอบหมายงานที่มีคุณค่าเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ตาม พร้อมเผื่อระวังการปฏิบัติงาน และเมื่อผู้ตามต้องการคำแนะนำหรือการสนับสนุน ผู้นำจะพร้อมให้คำปรึกษา ชี้แนะ และทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงช่วยพัฒนาอย่างใกล้ชิด

Gibson, Ivancevich & Donnelly (2543, อ้างถึงใน อุทุมพร จันทรสิงห์, 2561) กล่าวว่า คือความใส่ใจส่วนบุคคล (Individual Attention) คือ ผู้นำสนใจในความต้องการของผู้ตามในการมอบหมายงานที่มีความหมายเพื่อให้ผู้ตามเกิดความก้าวหน้า

Barling, Weber & Kelloway (1996 อ้างถึงใน รัตติยา บุญยิม, 2562) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หมายถึงการที่ผู้นำใส่ใจในความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคลอย่างแท้จริง ผู้นำจะหาวิธีส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามโดยคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์อย่างรอบด้าน ซึ่งรวมถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พร้อมทั้งส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทางอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้นำยังมอบหมายงานที่มีคุณค่าเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะ หรือทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ส่งผลให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม เน้นการจัดการแบบมีส่วนร่วม และให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการ ความก้าวหน้า และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานและเส้นทางอาชีพของผู้ตามอย่างแท้จริง

จากการทบทวนแนวคิดของนักวิชาการแล้ว สามารถสรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้อื่นในฐานะเป็นผู้นำคอยให้การดูแล เอาใจใส่ผู้ตามอย่างละเอียดเป็นรายเฉพาะบุคคล สามารถทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญด้วยการเป็นโค้ช (Coach) และที่ปรึกษา (Advisor) ให้กับผู้ตามเพื่อให้เกิดการพัฒนาแก่ตัวของผู้ตาม มีการดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์ผลและการเติบโตของแต่ละคน พัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

### ความหมายวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมคือชุดระเบียบแบบแผนการปฏิบัติในกลุ่มหรือสังคมที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นสิ่งดีงาม ควรค่าแก่การรักษาและส่งต่อเป็นบรรทัดฐานของกลุ่มนั้น ๆ แต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมเฉพาะตัวที่สะท้อนเอกลักษณ์และพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรนี้ เพื่อกำหนดกระบวนการทำงาน ขั้นตอน และวิธีปฏิบัติต่อกันของบุคลากร จนกลายเป็นแนวทางที่ทุกคนในองค์กรรับรู้และปฏิบัติตามอย่างเป็นระบบ

จากการศึกษาค้นคว้า พบว่านักวิชาการ นักคิด นักทฤษฎีและนักวิจัยได้ให้ความหมายหรือคำนิยามหลากหลายและแตกต่างกันออกไป ดังนี้

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ วัฒนธรรม ทัศนคติ พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ รวมถึงความเข้าใจและสมมติฐานพื้นฐานที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรถือปฏิบัติร่วมกัน

W.G.Ouchi (2002 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ได้ให้นิยามว่าหมายถึง สัญลักษณ์ พิธีกรรม ขนบธรรมเนียมต่าง ๆ ซึ่งแฝงด้วยค่านิยมและความเชื่อขององค์กร เพื่อถ่ายทอดให้แก่พนักงาน

มัลลิกา ต้นสอน (2544) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรคือชุดพฤติกรรมและแบบแผนที่พนักงานในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ มีพื้นฐานจากความเชื่อและค่านิยมที่องค์กรต้องการปลูกฝัง ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละองค์กร ทำให้องค์กรแต่ละแห่งมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและส่งต่อไปยังบุคลากรรุ่นต่อไป

วันชัย มีชาติ (2548) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมบริบทมักถูกใช้แทนกัน โดยหมายถึงระบบที่สร้างขึ้นภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยคุณค่าและความเชื่อร่วมที่กำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ

สกาเวิร์ธ อินทุสมิต (2543) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ รูปแบบการดำเนินชีวิต และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่สะท้อนค่านิยม แนวคิด และความเชื่อซึ่งมีอิทธิพลต่อการแสดงออกของบุคลากร โดยสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้และพัฒนาต่อเนื่องตั้งแต่อดีต และถูกส่งต่อเป็นแนวทางปฏิบัติให้คนรุ่นหลังในอนาคต

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบที่สมาชิกในองค์กรร่วมกันสร้างความเข้าใจและความหมายในแนวคิดหรือพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ระบบนี้ประกอบด้วยค่านิยมและลักษณะที่สมาชิกใช้ยืนยันและตรวจสอบร่วมกันอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพและความเฉพาะตัวขององค์กรนั้น ๆ

Mintz (1982 อ้างถึงใน ศุภาพิชญ์ อินแดง, 2565) อธิบายไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยม ความเชื่อ รูปแบบการสื่อสาร และพิธีกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มมนุษย์ในองค์กรหนึ่ง ๆ ซึ่งถูกถ่ายทอดและแสดงออกผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ที่สามารถสังเกตเห็นได้ในองค์กรนั้น

Schien (1992 อ้างถึงใน ศุภาพิชญ์ อินแดง, 2565) อธิบายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยมและความเชื่อเฉพาะที่กำหนดแนวทางการทำงานและพฤติกรรมภายในองค์กร รวมถึงมาตรฐานและสมมติฐานที่ใช้ในการตัดสินใจและปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญของสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลโดยตรงต่อพนักงาน การบริหาร และองค์กรโดยรวม เพราะมันมีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึก และการทำงานของพนักงานอย่างมาก

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551 อ้างถึงใน เอกรินทร์ สังข์ทอง และธานี มาลาศรี, 2554) ได้อธิบายความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง ระบบค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจร่วมกัน ที่เกิดความเข้าใจตรงกันในองค์กร เป็นแนวทางการปฏิบัติของคนในองค์กรนั้น ๆ

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แนวทางปฏิบัติที่เป็นแบบแผนทั้งในรูปแบบที่เป็นระบบชัดเจนและไม่เป็นทางการ ซึ่งบุคลากรในองค์กรรับรู้ เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติกันมาอย่างต่อเนื่อง แม้อาจมีการปรับเปลี่ยนบางส่วนแต่ยังคงรักษาโครงสร้างเดิมไว้ เพื่อสร้างลักษณะร่วมเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ ส่งเสริมความเป็นเอกลักษณ์ ความผูกพัน และความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน รวมทั้งช่วยจูงใจให้ทุกคนร่วมมือกันอย่างสันติและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

#### **แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร**

E H. Schein ให้คำนิยามว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ข้อสมมติเบื้องต้นต่างๆ ที่สร้างขึ้นหรือค้นพบโดยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีการพัฒนาให้เหมาะสมต่อการนำไปใช้แก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2541) เสนอแนวคิดการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรตามแนวทางของการศึกษาพฤติกรรมองค์กร เนื่องด้วยเห็นว่าพฤติกรรมองค์กรเป็นการแสดงออกและเป็นค่านิยม ความเชื่อร่วมกันของพนักงานภายในองค์กรเช่นเดียวกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่ง ประกอบด้วย 3 มิติ คือ

1. มิตินาน หมายถึง ค่านิยม แนวคิด และความเชื่อที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีรูปแบบการปฏิบัติที่เน้นความสำคัญของภารกิจ โดยทุกคนในองค์กรต้องทุ่มเทร่างกายแรงใจเต็มที่เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

2. มิติกลุ่ม หมายถึง ค่านิยม ความคิด และความเชื่อที่ทำให้สมาชิกในองค์กรมีพฤติกรรมที่เน้นการประสานงานและการร่วมมือกันทำงาน ความสำเร็จของงานกลุ่มขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ทางสังคมภายในทีม และการมอบรางวัลตามความต้องการของกลุ่มเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

3. มิติคณ หมายถึง ค่านิยม ความคิด และความเชื่อที่เน้นความสำคัญต่อตัวบุคคลที่ทำงานในองค์กร โดยเชื่อว่าหากบุคคลได้รับอิสระในการทำงานและการพัฒนาทักษะอย่างเหมาะสมจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและส่งผลดีต่อความสำเร็จโดยรวมขององค์กร

Daft (1994 อ้างถึงใน กิติมา จิตรีโกชน, 2554) วัฒนธรรมองค์กรแบ่งออกเป็นหลายประเภท เช่น วัฒนธรรมแบบปรับตัว เน้นผลลัพธ์ แบบครอบครัว และระบบราชการ องค์กรจึงอาจใช้วัฒนธรรมหลายแบบร่วมกันหรือผสมผสานเพื่อให้เหมาะสมกับเป้าหมายและเอกลักษณ์ของตนเอง

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้เน้นกลยุทธ์การตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ด้วยความยืดหยุ่นและการปรับตัว เพื่อให้ตรงกับความต้องการลูกค้าอย่างรวดเร็ว องค์กรที่มีวัฒนธรรมนี้ส่งเสริมพฤติกรรมที่คล่องตัว มอบอำนาจตัดสินใจให้พนักงานในทุกกระดับ เพื่อรับมือสถานการณ์ได้ทันที โดยยึดความพึงพอใจของลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ช่วยให้องค์กรตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้เน้นการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน โดยมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพและผลลัพธ์ แม้ไม่เน้นการตอบสนองภายนอกอย่างรวดเร็ว แต่เน้นการแข่งขันเชิงรุกภายในองค์กร ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ความริเริ่ม และแรงจูงใจ เน้นผลงานเป็นตัวชี้วัดความอยู่รอดและการเติบโตในองค์กร

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกและการสื่อสารอย่างใกล้ชิด ภายในองค์กร พร้อมตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้อย่างรวดเร็ว ส่งเสริมให้พนักงานมีความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของร่วม สร้างความผูกพันและภักดีต่อองค์กร ให้ความสำคัญกับความต้องการของพนักงานมากกว่าประเภทอื่น ๆ ทำให้องค์กรมีบรรยากาศอบอุ่นเหมือนครอบครัวและใส่ใจทั้งบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

Marquardt (1996 อ้างถึงใน ดลลักษณ์ วันจันทร์, 2555) ได้ให้แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ค่านิยม และรูปแบบการปฏิบัติที่สมาชิกในองค์กรยึดถือร่วมกัน เป็นกรอบกำหนดพฤติกรรมและวิธีทำงานร่วมกัน วัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพสร้าง

บรรยากาศส่งเสริมการเรียนรู้ ให้รางวัลแก่ความพยายาม พัฒนาระบบสนับสนุนความรับผิดชอบในทุกระดับ พร้อมสร้างความไว้วางใจ เปิดโอกาสให้คิดสร้างสรรค์ ทดลองแนวทางใหม่ และยอมรับความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพื่อการพัฒนางานอย่างยั่งยืน

ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์ (2546) กล่าวว่า แม้จะมีนิยามของวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน หลากหลายรูปแบบ แต่ก็ยังพบว่ามีความหมายหลักบางประการที่เหมือนกัน ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร คือชุดความเชื่อหรือแบบแผนการปฏิบัติที่สมาชิกในองค์กรยึดถือร่วมกัน โดยความเชื่อเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นเกณฑ์ในการประเมินว่าพฤติกรรมใดเป็นที่ยอมรับและเหมาะสม หรือพฤติกรรมใดไม่เหมาะสมและไม่เป็นที่ยอมรับ

2. วัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้ถูกบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เกิดขึ้นจากสมมติฐานและความเชื่อที่พนักงานภายในองค์กรมีส่วนร่วม วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะแสดงถึงความเชื่อร่วมของพนักงาน แม้ว่าปัจจุบันจะมีการจัดทำเอกสารเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจที่สอดคล้องกัน

3. การใช้สัญลักษณ์ เช่น โลโก้ หรือคำขวัญและสโลแกน เป็นต้น เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสะท้อนความหมายของวัฒนธรรมองค์กร โดยองค์กรมักสร้างสัญลักษณ์ที่แฝงไว้ด้วยคุณค่าทางวัฒนธรรมของตนเอง

Cooke & Szumal (1994 อ้างถึงใน กิตติ ยกเทพ, 2557) ได้มีแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้บรรทัดฐานในการปฏิบัติตนเองในองค์กรตามปฏิสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและบุคลากรในองค์กร 3 ลักษณะ ได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรไปพร้อมกับการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

2. วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ปกป้อง (Passive-Defensive Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ระวังการแสดงออกไปในทางที่ขัดแย้งหรือเป็นภัยต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ การงานของตน มักมีค่านิยมที่คล้ายคลึงกัน เน้นการพึ่งพิงผู้อื่นและหลีกเลี่ยงการปะทะกับปัญหา

3) วัฒนธรรมแบบเชิงรุก-ปกป้อง (Aggressive-Defensive Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แสดงออกถึงพฤติกรรมอย่างชัดเจน ให้ค่านิยมในการปกป้องตนเอง การแสวงหาอำนาจ การแข่งขัน ความก้าวหน้าและเติบโตในตำแหน่ง รวมถึงการแสดงท่าทีที่เป็นปฏิปักษ์ต่อผู้ที่มีความเห็นแตกต่าง

พัชรพร เพ็ชรนิล (2556) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรว่า คือวิถีปฏิบัติที่สมาชิกในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางหลักในการคิด พูด กิจ อยู่ และทำงานร่วมกัน เพื่อส่งเสริมการเติบโตและความก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 8 รูปแบบด้วยกัน

1. รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของค่านิยม หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่มีค่านิยมแบบมุ่งผู้ประกอบการ มุ่งกลยุทธ์ เน้นความสำคัญกับตนเอง สร้างจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม มีเป้าหมายที่ชัดเจน ประชุมวางแผน มอบหมายงาน ติดตามการดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมาย

2. รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของการควบคุม หมายถึง เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการควบคุมภายในของผู้บริหารระดับสูง กล้าเผชิญความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง

3. รูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรม หมายถึง รูปแบบวัฒนธรรมที่เน้นบทบาทแบบปัจเจกบุคคล มีความเป็นอิสระแต่ยังคงรักษาประเพณีหรือวัฒนธรรม แบบแผนการปฏิบัติที่สืบทอดกันมาเป็นระยะเวลาหนึ่งอย่างเคร่งครัด

4. รูปแบบวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ หมายถึง รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญหรือค่านิยมที่ดีในการทำงาน มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

5. รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง รูปแบบองค์กรที่เน้นการสร้างวินัย มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และรอบรู้ มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง การมีวิสัยทัศน์ที่ดีในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ

6. รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอัจฉริยะ หมายถึง องค์กรที่เน้นความรู้เป็นสิ่งสำคัญ มีความมุ่งหมายที่ชัดเจนตั้งอยู่ในความไม่ประมาท มียุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ มีภาวะผู้นำ มีทักษะการคิดและใช้ระบบ ICT

7. รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรการเปลี่ยนแปลง หมายถึง รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสำคัญกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมโดยรอบ องค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้สามารถปรับตัวและรองรับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่สามารถปลดปล่อยศักยภาพของบุคลากรออกมา จูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น ท่วมเท เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

จากการศึกษาแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบหรือแนวการปฏิบัติของคนในองค์กรซึ่งแตกต่างกันออกไปตามความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และอัตลักษณ์ของแต่ละองค์กร นักทฤษฎีได้เสนอแนวคิดและรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับบริบทของผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรนั้น

#### **องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร**

ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์ (2546) กล่าวว่า ลักษณะร่วมที่อาจถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร มีดังนี้

1. กลุ่มความเชื่อหรือแบบแผนที่สมาชิกในองค์กรถือปฏิบัติร่วมกัน โดยความเชื่อเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นมาตรฐานในการประเมินว่าพฤติกรรมใดถือว่าดีและน่ารับรอง ส่วนพฤติกรรมใดถือว่าไม่เหมาะสมและไม่ควรยอมรับ

2. วัฒนธรรมองค์กรโดยส่วนใหญ่มักไม่ได้ถูกจัดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เกิดจากสมมติฐานและความเชื่อที่บุคลากรในองค์กรร่วมกันยึดถือ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรที่มีความเข้มแข็งและมีพลังจะสะท้อนถึงความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในองค์กร อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันได้มีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจและความสอดคล้องกันมากขึ้น

3. การนำสัญลักษณ์มาใช้เป็นเครื่องมือแสดงออกถึงวัฒนธรรมองค์กรนั้น องค์กรมักจะออกแบบตราสัญลักษณ์ที่สื่อถึงค่านิยมและวิถีขององค์กร นอกจากนี้ คำขวัญหรือสโลแกนก็ถือเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่สะท้อนถึงความเชื่อและแนวคิดหลักซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรด้วยเช่นกัน

ฉันทนา เจริญศักดิ์ (2549 อ้างถึงใน ธรรมพร สุขเกษม, 2558) ได้สรุปสาระสำคัญขององค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรว่า ผู้นำและสมาชิกในแต่ละองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างกันล้วนมีอิทธิพลต่อการกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ โดยทิศทางของวัฒนธรรมจะขึ้นอยู่กับแนวคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่ได้รับการพัฒนาและยึดถือร่วมกันภายในองค์กร ซึ่งแนวคิดเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการสร้างและกำหนดลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้งในเชิงการบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ส่งผลต่อบรรยากาศและความสำเร็จโดยรวมขององค์กร เช่น

1. ความเชื่อในเรื่องความสัมพันธ์ขององค์กรกับธรรมชาติ
2. ความเชื่อในเรื่องการกระทำของมนุษย์ตามธรรมชาติและ ความเชื่อในเรื่องความเป็นจริงของธรรมชาติ เช่น

- 2.1 เชื่อว่ามนุษย์ควบคุมธรรมชาติได้
- 2.2 เชื่อว่าธรรมชาติยิ่งใหญ่มนุษย์อยู่ใต้ธรรมชาติ
- 2.3 เชื่อว่าธรรมชาติและมนุษย์สามารถอยู่ร่วมกันได้

3. ความเชื่อในเรื่องธรรมชาติของเวลา เช่น

- 3.1 เชื่อในปัจจุบัน
- 3.2 เชื่อในอดีต
- 3.3 เชื่อในอนาคต

4. ความเชื่อในเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ เช่น

- 4.1 เชื่อว่าโดยพื้นฐานมนุษย์เป็นคนดี

- 4.2 เชื่อว่าโดยพื้นฐานมนุษย์เป็นคนเลว
- 5. ความเชื่อในเรื่องธรรมชาติของความสัมพันธ์ของมนุษย์
  - 5.1 เชื่อในปัจเจกบุคคล ทุกคนมีอิสระ
  - 5.2 เชื่อในการอยู่ร่วมกัน
  - 5.3 เชื่อว่าฟ้าอยู่เหนือ
  - 5.4 เชื่อว่าทุกคนต้องช่วยเหลือตนเอง
  - 5.5 เชื่อว่าทุกคนต้องมีส่วนร่วม
- 6. ความเชื่อในความเหมือนหรือความแตกต่าง เช่น
  - 6.1 เชื่อว่ากลุ่มงานที่ดีต้องมีความคิดที่เหมือนกัน
  - 6.2 เชื่อว่ากลุ่มงานที่ดีต้องมีความคิดที่แตกต่างกัน
  - 6.3 เชื่อในความเป็นคนนอก คนในขององค์กร

ความสำเร็จในการบริหารหรือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับบทบาทของ “ผู้นำ” เป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากผู้นำเป็นผู้มีบทบาทหลักในการผลักดันและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมภายในองค์กร ผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ แนวทางปฏิบัติ วิธีการทำงาน หรือแม้กระทั่งสัญลักษณ์ที่แสดงถึงอัตลักษณ์ขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางใหม่ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำเสนอแนวคิดใหม่และเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจและความร่วมมือจากสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

Humanos (2023) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 7 ประการ ดังนี้

1. คุณค่าภายในองค์กร ถือเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์กร เปรียบเสมือนเข็มทิศขององค์กรว่ามีเป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ หรือแนวคิดลักษณะใด เพื่อกำหนดกรอบในการขับเคลื่อนองค์กรที่ชัดเจนและบุคลากรมีความรู้สึกมีส่วนร่วมด้วย
2. การสร้างความมีส่วนร่วมให้กับบุคลากร คือ การสร้างความผูกพันภายในองค์กร ช่วยสร้างความรู้สึกลงในเชิงบวกต่อองค์กร และเป็นปัจจัยทางจิตใจที่ส่งเสริมให้วัฒนธรรมองค์กรมีความเข้มแข็งและชัดเจนมากขึ้น ตัวอย่างเช่น การให้บุคลากรรับรู้ประวัติ ความเป็นมา และความสำเร็จขององค์กร รวมถึงการจัดกิจกรรมเลี้ยงต้อนรับเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์กร
3. การให้รางวัลและการชื่นชม เป็นองค์ประกอบที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดค่านิยมที่ดีต่อองค์กร และเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานด้วย

4. ความเอาใจใส่ เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงความเท่าเทียมและเห็นคุณค่าของบุคลากร ในฐานะทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร

5 ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา วัฒนธรรมองค์กรที่ดี ควรส่งเสริมการพัฒนา หรือความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง

6. การสร้างความต่อเนื่อง เป็นองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อมากที่สุด และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าด้านอื่น เนื่องจากการพัฒนา ติดตาม ประเมิน ควรเป็นองค์ประกอบของ วัฒนธรรมองค์กรที่ดีควรปฏิบัติอย่างต่อเนื่องให้เกิดการพัฒนาขององค์กรสู่ความสำเร็จหรือเป้าหมายได้

7) การมีส่วนร่วมกับชุมชนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างเครือข่ายและความยั่งยืน ให้แก่องค์กร วัฒนธรรมนี้เน้นการอยู่ร่วมกับสังคมอย่างสงบสุข มั่นคง และส่งเสริมความภูมิใจ ในตัวบุคลากรที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้น ๆ

Deal & Kennedy (1982 อ้างถึงใน เพชรลัดดา ชันทองดี, 2562) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร มีองค์ประกอบพื้นฐาน ประกอบด้วย

1. ค่านิยม คือแนวคิดพื้นฐานที่เป็นหัวใจสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและเป็นรากฐาน ที่ช่วยนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ค่านิยมจะกำหนดรูปแบบพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติในชีวิตประจำวัน ของบุคลากรทุกคนในองค์กร จึงถือเป็นหลักการหรือแนวทางที่สมาชิกในองค์กรยอมรับและนำมาใช้ เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตและทำงาน โดยค่านิยมเหล่านี้มักถูกสะท้อนอยู่ในเป้าหมาย หรือคำขวัญขององค์กรด้วยเช่นกัน

2. วีรบุรุษ เป็นผู้นำภายในองค์กรในการกำหนดพฤติกรรม วิธีการทำงานในแต่ละวัน มักเป็นผู้สะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมและเป็นแบบอย่างให้บุคลากรอื่น ๆ เห็นและทำตาม และเป็นตัวอย่างที่แพร่หลายภายในองค์กร

3. พิธีกรรมและกิจกรรมประจำองค์กร หมายถึง ระบบและรูปแบบที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นสมาชิกในองค์กรรับรู้ถึงพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้ปฏิบัติอย่างชัดเจน เป็นขนบธรรมเนียมที่องค์กรหลายแห่งยึดถือและรักษาสืบทอดต่อกันมาอย่างต่อเนื่อง

4. ส่วนประกอบของวัฒนธรรม คือปัจจัยที่กำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ โดยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลอย่างมากต่อการสร้างวัฒนธรรม องค์กร

5. เครือข่ายทางวัฒนธรรม คือ ช่องทางสื่อสารแบบไม่เป็นทางการที่สำคัญภายในองค์กร โดยทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการส่งต่อค่านิยม เรื่องเล่าของวีรบุรุษ และเรื่องราวต่าง ๆ ผ่านการพูดคุย แบบไม่เป็นทางการ การบอกต่อ หรือการเผยแพร่โดยกลุ่มผู้สนับสนุน นักเทศน์ และบุคลากร

ในองค์กร ซึ่งข้อมูลเหล่านี้มักถูกรับรู้และแบ่งปันร่วมกันทั่วทั้งองค์กร รวมถึงระหว่างคนรุ่นก่อน และรุ่นหลังอย่างต่อเนื่อง

ล้านนา มาปลูก (2559) กล่าวว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ค่านิยม วิถีบุรุษ พิธีกรรมและกิจกรรม รวมถึงเครือข่ายทางวัฒนธรรม กำหนดภารกิจและแนวทางปฏิบัติ พร้อมส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและการแสดงออก ทำให้แต่ละแห่งมีความแตกต่างและเอกลักษณ์เฉพาะตัว

จากการศึกษาค้นคว้า สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนหรือแนว การปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ซึ่งสามารถส่งต่อและถ่ายทอดเป็นพฤติกรรมลักษณะ โดยภาพรวม โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1. ค่านิยม 2. บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการประพฤติตาม และ 3. ความเชื่อต่อองค์กรนั้น

### **แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์**

#### **ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์**

จากการศึกษาค้นคว้า ความหมายและนิยามของวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ได้มี นักวิชาการ นักคิด นักทฤษฎี ได้ให้ความหมายหลายทัศนะ ดังนี้

จารุวรรณ ประดา (2545) ได้กล่าวว่า รูปแบบการดำเนินงานในองค์กรที่เน้นค่านิยมร่วมกัน โดยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการช่วยเหลือกันอย่างเต็มที่ ลักษณะนี้ช่วยให้สมาชิกบรรลุ เป้าหมายร่วมกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรอย่างเหมาะสม

ประจักษ์ ทามิ (2558) ได้สรุปถึงแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ไว้ว่า วัฒนธรรม องค์กรลักษณะสร้างสรรค์หรือแบบสร้างสรรค์นั้นเน้นความพึงพอใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก

กรรณิการ์ โพธิ์ลังกา (2557) สรุปว่า เป็นรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นค่านิยม ในการปฏิบัติ โดยส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร มีบรรยากาศเปิดกว้าง พร้อมสนับสนุน และช่วยเหลือกัน ซึ่งสร้างความพึงพอใจในการทำงานและนำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

พัชรพิมล ดีรุณ และคณะ (2554) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน มุ่งเน้นความสำเร็จจาก ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งความสัมพันธ์นี้กลายเป็นนิสัยและความคุ้นเคยของ สมาชิก ส่งผลให้เกิดความรู้สึกในเชิงบวกต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ หมายถึง องค์กร ที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของบุคลากร สร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและสนับสนุน ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการปรับตัวอย่างสร้างสรรค์ต่อการเปลี่ยนแปลง บุคลากร

ได้รับการสนับสนุนทั้งในด้านส่วนตัวและการทำงานร่วมกันในองค์กร ซึ่งส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพในการผลิตผลลัพธ์

### องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะนี้เป็นองค์กรที่เน้นความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งสนับสนุนและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน รูปแบบการทำงานนี้ช่วยให้สมาชิกในองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของบุคคล ทั้งในเรื่องความต้องการบรรลุเป้าหมายการทำงาน และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน โดยลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ จะแบ่งออกเป็น 4 ด้านด้วยกัน ตามแนวคิดของ Cook & Lafferty (1998 อ้างถึงใน จารุวรรณประดา, 2545) มีดังนี้

1. ด้านมุ่งเน้นความสำเร็จ คือองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกโดยรวมในทางบวก มีการตั้งเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน สมาชิกทุกคนปฏิบัติงานอย่างมีเหตุผล มีการวางแผนอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งแสดงความกระตือรือร้นและความสุขในการทำงาน รู้สึกว่างานมีคุณค่าและท้าทายความสามารถอยู่เสมอ จุดเด่นขององค์กรนี้คือสมาชิกมีความตั้งใจสูงและมองว่างานเป็นความท้าทายที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. ด้านมุ่งเน้นสัจจะแห่งตน คือองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานในแนวทางสร้างสรรค์ มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกภายในองค์กร โดยเน้นคุณภาพของงานมากกว่าปริมาณ และความตั้งใจของแต่ละคนสอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์กร ความสำเร็จของงานจึงสัมพันธ์กับการเติบโตและพัฒนาของสมาชิก มีความเต็มใจและภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง พร้อมทั้งได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาตนเองผ่านงานที่ทำ และมีอิสระในการคิดค้นปรับปรุงงานของตนเอง จุดเด่นคือสมาชิกมีความผูกพันกับงานอย่างลึกซึ้ง และแสดงออกถึงบุคลิกภาพที่พร้อมมุ่งมั่นทำงาน

3. ด้านมุ่งบุคคล คือองค์กรที่ยึดถือค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานในรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม และเน้นให้ความสำคัญกับบุคคลเป็นศูนย์กลาง มองสมาชิกในองค์กรว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด การทำงานมีการสื่อสารที่มีประสิทธิผล สมาชิกรู้สึกพึงพอใจและภูมิใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีความสุขในการถ่ายทอดความรู้ การแนะนำงาน และการช่วยเหลือกันเป็นพี่เลี้ยง ทุกคนได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง จุดเด่นขององค์กรนี้คือการให้ความสำคัญสูงสุดกับทรัพยากรบุคคล

4. ด้านมุ่งมิตรสัมพันธ์ คือองค์กรที่เน้นความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์กรมีความใกล้ชิด เปิดใจ และซื่อสัตย์ พร้อมรับรู้และใส่ใจความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน

และทีมงาน มีการยอมรับและเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างแท้จริง จุดเด่นคือการสร้างความเป็นมิตร และความจริงใจในหมู่สมาชิกองค์กร

ประจักษ์ ทามิ (2558) ได้สรุปถึงองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์หรือแบบสร้างสรรค์นั้นเน้นความพึงพอใจของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก เป็นวัฒนธรรมองค์กรลักษณะหนึ่งใน 3 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรตามแนวความคิดของคุณและคณะ ได้แก่ 1) ลักษณะสร้างสรรค์ 2) ลักษณะตั้งรับเฉื่อยชา 3) ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ซึ่งวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นสังคมแห่งตน มิติเน้นบุคคลและการสนับสนุน และมิติเน้นไม่ตรีสัมพันธ์

กรรณิการ์ โพธิ์ลังกา (2557) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ หรือวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของทีมหรือบุคลากรในองค์กรนั้น มีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ 4 มิติ ได้แก่

1. มุ่งเน้นความสำเร็จ
2. มุ่งเน้นสังคมแห่งตน
3. มุ่งบุคคล
4. มุ่งไม่ตรีสัมพันธ์

พัชรพิมล ดีรุณ (2554) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การให้ความสำคัญถึงค่านิยมของความพึงพอใจในการทำงาน
2. มุ่งเน้นความสำเร็จในการทำงานจากการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรภายในองค์กรจนหล่อหลอมเป็นลักษณะนิสัยความคุ้นเคยชินของบุคลากร
3. เป็นองค์กรที่มุ่งให้เกิดความรู้สึกเชิงบวกต่อตนเอง บุคลากรและองค์กร หรือลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล
4. เป็นองค์กรที่มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน คิดและร่วมพัฒนาองค์กรร่วมกันเป็นอย่างดี

บุญช่วย ศิริเกษ (2560) สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ หมายถึง องค์กรที่มีแนวคิดที่มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มุ่งความพึงพอใจของบุคคล มีจุดเน้นของพฤติกรรมร่วม 4 มิติ ได้แก่ มิติมุ่งความสำเร็จ มิติมุ่งสังคมแห่งตน มิติมุ่งบุคคล และมิติมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์

สจิวรรณ ทรรพวสุ (2561) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์เน้นการดำเนินงานอย่างมีนวัตกรรมและค่านิยมที่ส่งเสริมความสำเร็จพร้อมทั้งความพึงพอใจในการทำงาน สมาชิกมีความกระตือรือร้น ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความสัมพันธ์ที่ดี และรู้สึกทำงาน

เป็นความท้าทายต่อทักษะของตน ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติหลัก ได้แก่ มิติมุ่งเน้นผลสำเร็จ มิติมุ่งเน้นความเป็นตัวตน มิติมุ่งเน้นความพึงพอใจส่วนบุคคล และมิติมุ่งเน้นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กร

ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์

วัฒนธรรมองค์กร แบบสร้างสรรค์	นักวิจัย / นักวิชาการ						รวม
	Cook & Lafferty (1998 อ้างถึง ใน จารุวรรณ ประดา, 2545)	ประจักษ์ ธานี (2558)	กรรณิการ์ โพธิ์สิงกา (2557)	พัชรพิมล ตีรณ (2554)	บุญช่วย ศิริเกษ (2560)	สัจจวรรณ ทรรพวาส (2561)	
1. มุ่งความสำเร็จ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6*
2. มุ่งสัจจะการแห่งตน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6*
3. มุ่งความเป็นปัจเจกบุคคลบุคคล	✓	✓	✓		✓	✓	5*
4. มุ่งไม่ตรีสัมพันธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6*
5. มุ่งความพึงพอใจของบุคลากร			✓	✓	✓		3*
6. กระตือรือร้น	✓					✓	2

จากตาราง 2 แสดงการวิเคราะห์แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ พบว่ามีประเด็นที่น่าสนใจและสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่แตกต่างกันออกไป ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไปจากความถี่สูงสุด (ความถี่มากกว่า 3) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยจำนวน 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านมุ่งเน้นความสำเร็จ หมายถึง สถานศึกษาที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานมีเหตุมีผล วางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ และสมาชิกในสถานศึกษามีความกระตือรือร้น สนุกกับการทำงานที่มีความหมายและท้าทายอยู่เสมอ

2. ด้านมุ่งเน้นสัจจะการแห่งตน หมายถึง สถานศึกษาที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานแบบสร้างสรรค์ โดยเน้นคุณภาพงานและความต้องการของสมาชิก เป้าหมายสอดคล้องกับสถานศึกษา

ทุกคนเต็มใจและภูมิใจในงานที่ทำ พร้อมได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองและอิสระในการพัฒนางาน ลักษณะเด่นคือสมาชิกยึดมั่นผูกพันกับงานและมีความพร้อมในการทำงานสูง

3. ด้านมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน หมายถึง สถานศึกษาที่บริหารจัดการโดยเน้นการมีส่วนร่วม มุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลาง และให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคน ถือว่าทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าที่สุด การทำงานมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทุกคนรู้สึกมีความสุขและภูมิใจในหน้าที่ พร้อมทั้งได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ลักษณะเด่นคือการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาสถานศึกษา

4. ด้านมุ่งเน้นมิตรสัมพันธ์ หมายถึง สถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และใส่ใจความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน รับฟังและเข้าใจซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่นคือความเป็นเพื่อนและความจริงใจ

5. ด้านมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากร หมายถึง สถานศึกษาที่มุ่งสร้างภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมความสุขและพึงพอใจของสมาชิก โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการสนับสนุนบุคลากรในการเติบโต ทั้งในด้านอาชีพและชีวิตส่วนตัว พร้อมส่งเสริมความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว การรับฟังความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากร เพื่อให้ทุกคนรู้สึกมีคุณค่าและเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษา

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทงศักดิ์ สุขกาย (2565) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัลตามหลักไตรลักษณ์ โรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี ซึ่งเป็นงานวิจัยแบบผสมวิธี ระหว่างงานวิจัยเชิงคุณภาพ และงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้สถิติคือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัลโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี ภาพรวมทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก คือการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์และข้อที่มีอยู่ในระดับต่ำสุด ได้แก่ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

สายสกุล สายคำ (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักภาวนา 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

โดยด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือด้านบริหารเชิงสถานการณ์ รองลงมา คือด้านกลยุทธ์การบูรณาการ และด้านพฤติกรรมตามลำดับ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือด้านคุณลักษณะผู้นำ

นริศรา ธรรมมา (2564) ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักอริยสัจ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักอริยสัจ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านความสามารถพิเศษ ด้านแรงกระตุ้นทางปัญญา ด้านความเป็นเอกัตถะบุคคล ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการสร้างบารมีของผู้บริหาร และด้านการใช้รางวัลตามสถานการณ์ ตามลำดับการเปลี่ยนแปลง

ลักขณา สักเข้ฆมาร (2566) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดนครพนม การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษานครพนมโดยรวมอยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ปภาวี สุขขมณี (2555) ได้ค้นคว้าวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการบริหารจัดการและภาวะผู้นำของบุคลากรที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลบุคลากร ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์ จำนวน 48 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการ และภาวะผู้นำของบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการพัฒนา และสร้างวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร ในการที่จะนำไปใช้วางแผนควบคุมการบริหารงาน รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร อันจะก่อให้เกิดความร่วมมือพร้อมใจต่อการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างดีที่สุดใน เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ

วรรัตน์ เทพมะณี (2558) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์กับการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

และมีรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านมุ่งความสำเร็จ ด้านมุ่งสัจการแห่งตน ด้านมุ่งบุคคล และการสนับสนุน และด้านมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ ตามลำดับ

สรายุทธ วีระวงค์ (2564) ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า ความขัดแย้งในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านความขัดแย้งของบทบาท และด้านความขัดแย้งของเป้าหมาย รองลงมา คือด้านความขัดแย้งของปกติวิสัย และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านความขัดแย้งของบุคลิกภาพ

รุ่งนภา จันทร์ลี (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปน้อย คือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลหรือปัจเจกบุคคล

อุทุมพร จันทรสิงห์ (2561) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และลักษณะการทำงานเป็นทีมภายในโรงเรียน ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 รวมถึงพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างสองปัจจัยดังกล่าว ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง ขณะที่การประสานงานร่วมกันของบุคลากรภายในโรงเรียนก็อยู่ในระดับดีมากเช่นกัน ที่สำคัญ คือความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมพบว่าเชื่อมโยงกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับสูงที่ระดับความเชื่อมั่น .05

บุญช่วย ศิริเกษ (2560) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า มีวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากและมากทุกมิติ มีค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ คือมุ่งบุคคล มุ่งไตรสัมพันธ์ มุ่งความสำเร็จ และมุ่งสัจการแห่งตน

วรภรณ์ ทวีกุล (2567) ได้วิจัยเรื่อง การวิจัยครั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อสำรวจระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ของ

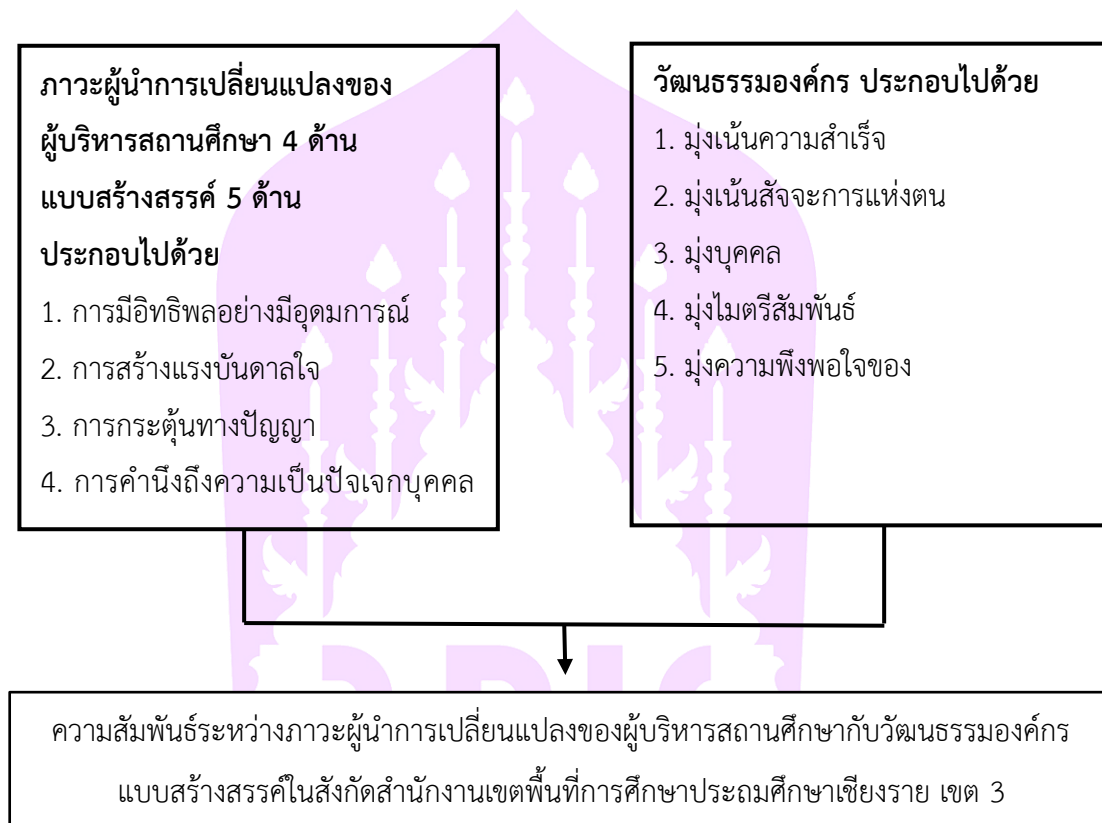
สถานศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร รวมถึงศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างสองปัจจัยดังกล่าว ผลการศึกษาพบว่า โดยรวมผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำในเชิงสร้างสรรค์ในระดับสูง ขณะที่วัฒนธรรมองค์กรภายในสถานศึกษาก็ได้รับการประเมินในระดับดีเหมือนกัน ที่สำคัญคือมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงระหว่างภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กร โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปริยา มาตาพิทักษ์ (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษานี้มุ่งสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการรับรู้ต่อวัฒนธรรมองค์กรในเชิงสร้างสรรค์อยู่ในเกณฑ์สูง เช่นเดียวกับความผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่อยู่ในระดับดี ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับคุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงกับคุณภาพชีวิตดังกล่าว ทั้งสองปัจจัยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สะท้อนให้เห็นว่าการส่งเสริมวัฒนธรรมที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และความผูกพันต่อองค์กรสามารถช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประจักษ์ ทามิ (2558) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ตามความคิดเห็นของครู กลุ่มโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระบรมราชชนนีพันปีหลวง ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก 2. วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก และ 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ตามความคิดเห็นของครูกลุ่มโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระบรมราชชนนีพันปีหลวง

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยมีกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาโดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 139 โรงเรียน แยกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 129 คน และครู จำนวน 1,719 คน รวมทั้งสิ้น 1,920 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 322 คน และทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

1. การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้อำเภอเป็นชั้นภูมิ แบ่งผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ทั้งนี้ผู้ศึกษาทำการเก็บข้อมูลให้ครอบคลุมทั้ง 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอแม่จัน อำเภอแม่สาย อำเภอเชียงแสน อำเภอแม่ฟ้าหลวง และอำเภอดอยหลวง มีประชากรทั้งหมด 139 โรงเรียน

2. การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้นภูมิในการแบ่ง ซึ่งผู้วิจัยสุ่มโรงเรียนร้อยละ 50 ของแต่ละขนาดโรงเรียนซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 75 โรงเรียน ดังแสดงในตาราง 3

3. ทำการสุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูในแต่ละขนาดของโรงเรียนตามสัดส่วน (Proportional) โดยการเทียบบัญญัติไตรยางศ์ ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูล

อำเภอ	ขนาดโรงเรียน	ประชากร (โรงเรียน)	จำนวนโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง	ประชากร (คน)		กลุ่มตัวอย่าง (คน)	
				ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู
1. แม่จัน	เล็ก	22	11	17	109	3	18
	กลาง	17	9	17	241	3	39
	ใหญ่	1	1	1	62	1	10
	ใหญ่พิเศษ	0	0	0	0	0	0
	พิเศษ						
2. แม่สาย	เล็ก	7	4	6	31	1	5
	กลาง	19	10	19	328	3	54
	ใหญ่	4	2	4	134	1	21
	ใหญ่พิเศษ	1	1	1	106	1	18
	พิเศษ						
3. เชียงแสน	เล็ก	11	6	9	65	2	11
	กลาง	12	6	12	133	2	22
	ใหญ่	0	1	1	67	1	11
	ใหญ่พิเศษ	1	0	0	0	0	0
	พิเศษ						
4. แม่ฟ้าหลวง	เล็ก	5	3	5	71	1	12
	กลาง	20	10	20	239	3	54
	ใหญ่	3	2	3	117	1	19
	ใหญ่พิเศษ	1	1	1	84	1	14
	พิเศษ						

ตาราง 3 (ต่อ)

อำเภอ	ขนาด โรงเรียน	ประชากร (โรงเรียน)	จำนวน โรงเรียน กลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร (คน)		กลุ่มตัวอย่าง (คน)	
				ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครู	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครู
5. ดอย หลวง	เล็ก	11	6	11	47	2	8
	กลาง	4	2	4	49	1	7
	ใหญ่	0	0	0	0	0	0
	ใหญ่ พิเศษ	0	0	0	0	0	0
รวมทั้งสิ้น		139	75	131	1,883	27	322

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 แบ่งออกเป็น 4 ตอน รายละเอียดของแบบสอบถามในแต่ละตอนมีดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป จำแนกตามเพศ อายุ และระดับการศึกษา แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งน้ำหนัก 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับความคิดเห็นพฤติกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งน้ำหนัก 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสอบถามแบบปลายเปิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ จำนวน 8 ข้อ

### การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

3. กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

4. นำวัตถุประสงค์การศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มาเปรียบเทียบกับข้อคำถามที่ได้ว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาหรือไม่

5. สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแบบสอบถาม

6. นำแบบสอบถามที่ได้จากการปรับปรุงแก้ไขไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน โดยมีคุณสมบัติดังนี้

- 6.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 6.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์
- 6.3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

โดยพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และใช้ดัชนีความสอดคล้อง (OC: Index of item Objective) โดยกำหนดค่าคะแนน ดังนี้

+ 1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องและวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องและวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องและวัดไม่ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

โดยข้อคำถามแต่ละข้อจะต้องมีความสอดคล้องและวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ (IOC) ของคำถามแต่ละข้อต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 จึงจะถือว่าคำถามสามารถนำไปใช้ได้ โดยหาได้จากสูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554 หน้า 113)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับนิยามศัพท์เฉพาะ

$\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

จากนั้นนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปทำการปรับปรุงข้อคำถามตามที่คุณเชี่ยวชาญเสนอแนะโดยมีผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยได้กำหนดความเชี่ยวชาญ 3 ด้าน ได้แก่

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. ผู้เชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์

3. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นแล้วเสนอคณะกรรมการและผู้เชี่ยวชาญตรวจ โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องทุกข้ออยู่ระหว่าง 0.67-1.00

8. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach) จากโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 โดยความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เท่ากับ 0.97 และวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ เท่ากับ 0.97

9. ปรับปรุงแก้ไขให้เป็นเครื่องมือแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์จากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้วิจัยประสานกับทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยนำหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา และครู ดำเนินการส่งแบบขออนุญาตพร้อมแบบสอบถามงานวิจัยผ่านทางออนไลน์ (Google Forms) จำนวน 322 ฉบับ และได้รับกลับคืนมา 322 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับมาตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครู ปีการศึกษา 2567 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 322 คน จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ มีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 เป็นการตอบเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม นำข้อมูลมาแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ
2. ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นการตอบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 นำข้อมูลมาหาค่าสถิติต่าง ๆ โดยวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ระบุโดยรวมและรายด้านเพื่อหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในการแปลผลความหมายของค่าเฉลี่ยกำหนดเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด) ดังนี้
  - ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หรือมีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด
  - ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หรือมีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ในระดับมาก
  - ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หรือมีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ในระดับปานกลาง
  - ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หรือมีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หรือมีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยการวิเคราะห์การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ของเกียร์ติสุดา ศรีสุข (2552) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.81-1.00 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีความสัมพันธ์กันสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.61-0.80 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีความสัมพันธ์กันสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.41-0.60 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.21-0.40 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01-0.20 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีความสัมพันธ์กันต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ไม่มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง

หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเป็นบวก (+) หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน ทางบวก หรือสัมพันธ์กันในทางเดียวกัน หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเป็นลบ (-) หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทางลบ หรือสัมพันธ์กันในทางผกผัน

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็นตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอและการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- |           |     |  |
|-----------|-----|--|
| N         | แทน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง                             |
| $\bar{X}$ | แทน | ค่าเฉลี่ย (mean)                               |
| S.D.      | แทน | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)       |
| **        | แทน | มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $P < 0.01$ ) |
| *         | แทน | มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $P < 0.05$ ) |

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ ได้ดังนี้

ตาราง 4 แสดงความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	103	29.9
1.2 หญิง	219	63.5
<b>รวม</b>	<b>322</b>	<b>100</b>
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 31 ปี	224	64.9
2.2 31-39 ปี	92	26.7
2.3 40-49 ปี	6	2.7
2.4 มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	0	0
<b>รวม</b>	<b>322</b>	<b>100</b>
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0
3.2 ปริญญาตรี	257	74.5
3.3 ปริญญาโทหรือสูงกว่า	65	18.8
<b>รวม</b>	<b>322</b>	<b>100</b>
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
4.1 1-5 ปี	150	43.5
4.2 6-10 ปี	141	40.9
4.3 มากกว่า 10 ปี	31	9
<b>รวม</b>	<b>322</b>	<b>100</b>

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 322 คน เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า มีเพศชาย จำนวน 103 คน (คิดเป็นร้อยละ 29.9) เพศหญิง จำนวน 219 คน (คิดเป็นร้อยละ 63.5) จำแนกตามอายุ พบว่า มีอายุต่ำกว่า 31 ปี จำนวน 224 คน (คิดเป็นร้อยละ 64.9)

อายุ 31- 39 ปี จำนวน 92 คน (คิดเป็นร้อยละ 26.7) อายุ 40-49 ปี จำนวน 6 คน (คิดเป็นร้อยละ 1.7) จำแนกตามจำนวนระดับการศึกษา พบว่า มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 257 คน (คิดเป็นร้อยละ 74.5) ระดับสูงกว่าปริญญาตรีหรือสูงกว่า จำนวน 65 คน (คิดเป็นร้อยละ 18.8) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 150 คน (คิดเป็นร้อยละ 43.5) ประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี จำนวน 141 คน (คิดเป็นร้อยละ 40.9) มากกว่า 11 ปี จำนวน 31 คน (คิดเป็นร้อยละ 9 )

### ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

การวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการวิเคราะห์มีดังนี้

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	(n = 322)		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.12	.82	มาก	1
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.96	.84	มาก	2
3. การกระตุ้นทางปัญญา	3.96	.97	มาก	2
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.92	.87	มาก	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.99</b>	<b>.87</b>	<b>มาก</b>	

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = .878) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = .82) รองลงมา คือการสร้างแรงบันดาลใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = .843) และการกระตุ้นทางปัญญา

มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = .974) ถัดมา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = .87)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	(n = 322)		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน คนอื่นได้	4.13	.79	มาก	2
2. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตน เป็นที่น่าเคารพ ยกย่อง ศรัทธา	4.11	.80	มาก	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้าง ความไว้วางใจในการทำงาน	4.16	.82	มาก	1
4. ผู้บริหารสร้างความภาคภูมิใจให้แก่ผู้ตาม เมื่อได้ร่วมงานกันอยู่เสมอ	4.09	.86	มาก	4
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.12</b>	<b>.82</b>	<b>มาก</b>	

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = .82) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความไว้วางใจในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = .82) รองลงมา คือผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตามหรือผู้ร่วมงานคนอื่นได้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.1$ , S.D. = .79) และ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นที่น่าเคารพ ยกย่อง ศรัทธา ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = .806) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือผู้บริหารสร้างความภาคภูมิใจให้แก่ผู้ตาม เมื่อได้ร่วมงานกันอยู่เสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = .86)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยแสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	(n = 322)		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการจูงใจที่ดี ในการทำงาน	3.82	.90	มาก	5
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้น ให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน	3.93	.93	มาก	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างความรู้สึกร เชิงบวกของบุคลากรต่อการทำงานสู่เป้าหมาย อย่างชัดเจน	3.89	.81	มาก	4
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออก อย่างชัดเจนถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ในการบรรลุเป้าหมาย	4.16	.71	มาก	1
5. ผู้บริหารสถานศึกษาโน้มน้าวให้บุคลากร ตระหนักในผลประโยชน์ส่วนรวมของ องค์กรได้	4.00	.85	มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.96</b>	<b>.84</b>	<b>มาก</b>	

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวม  
อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.84) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
คือผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกอย่างชัดเจนถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการบรรลุเป้าหมาย  
มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = .71) รองลงมา คือผู้บริหารสถานศึกษาโน้มน้าวให้  
บุคลากรตระหนักในผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรได้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = .85) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น  
ในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = .93) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด  
คือผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการจูงใจที่ดีในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.82$ ,  
S.D. = .90)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	(n = 322)		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเสริมแรง ทางบวกให้ผู้ตามเกิดความพยายามพัฒนา แนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ	4.00	.84	มาก	2
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้น และส่งเสริมการคิดแก้ไขปัญหา อย่างสร้างสรรค์แก่ผู้ตาม	3.87	.83	มาก	4
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้น ให้เกิดการแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็น ในองค์กรอย่างสันติ	4.10	.73	มาก	1
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเปลี่ยนกรอบ ความคิดเชิงลบในการมองปัญหาสู่การ เผชิญหน้าด้วยวิธีคิดที่สร้างสรรค์	3.86	.79	มาก	5
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการรับรู้ในองค์กร ถึงความเป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหาจาก ความร่วมมือของทุกฝ่าย	3.95	.76	มาก	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.96</b>	<b>.97</b>	<b>มาก</b>	

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = .97) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นในองค์กรอย่างสันติ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = .73) รองลงมา คือผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเสริมแรงทางบวกให้ผู้ตามเกิดความพยายามพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = .84) และผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการรับรู้

ในองค์กรถึงความเป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหาจากความร่วมมือของทุกฝ่าย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = .76) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเปลี่ยนกรอบความคิดเชิงลบในการมองปัญหาสู่การเผชิญหน้าด้วยวิธีคิดที่สร้างสรรค์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = .79)

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	(n =322)		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาคอยให้การดูแลและเอาใจใส่ผู้ตามอย่างละเอียดเป็นรายบุคคล	3.68	.91	มาก	3
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำให้ผู้ตามหรือบุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและภาคภูมิใจในตนเอง	3.95	.89	มาก	2
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมในลักษณะโค้ช (Coach) และที่ปรึกษา (Advisor) ให้กับผู้ตามเพื่อให้เกิดการพัฒนา	3.95	.88	มาก	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น	4.11	.81	มาก	1
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.92</b>	<b>.87</b>	<b>มาก</b>	

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = .87) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = .81) รองลงมา คือผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำให้ผู้ตามหรือบุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและภาคภูมิใจในตนเอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = .89) และผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมในลักษณะโค้ช (Coach) และที่ปรึกษา (Advisor) ให้กับผู้ตาม เพื่อให้เกิดการพัฒนา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = .89) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

คือผู้บริหารสถานศึกษาคอยให้การดูแลและเอาใจใส่ผู้ตามอย่างละเอียดเป็นรายบุคคล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = .91)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ได้แก่ ด้านมุ่งเน้นความสำเร็จ ด้านมุ่งเน้นสัจการแห่งตน ด้านมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน ด้านมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ และด้านมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากร โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการวิเคราะห์มีดังนี้

ตาราง 10 แสดงผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์	(n = 322)		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านมุ่งเน้นความสำเร็จ	4.08	.78	มาก	2
2. ด้านมุ่งเน้นสัจการแห่งตน	4.00	.85	มาก	4
3. ด้านมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน	3.97	.85	มาก	5
4. ด้านมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์	4.13	.81	มาก	1
5. ด้านมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากร	4.03	.83	มาก	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.04</b>	<b>.82</b>	<b>มาก</b>	

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 10 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = .827) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = .81) รองลงมา คือด้านมุ่งเน้นความสำเร็จ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = .78) ถัดมาคือ ด้านมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = .83) ถัดมาคือ ด้านมุ่งเน้นสัจการแห่งตน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = .85) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 8.55)

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านมุ่งเน้นความสำเร็จ

วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ด้านมุ่งเน้นความสำเร็จ	(n = 322)		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. องค์กรมีค่านิยมและภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี	4.11	.79	มาก	3
2. มีการตั้งเป้าหมายร่วมชัดเจนภายในองค์กร	4.17	.75	มาก	1
3. มีการทำงานแบบยึดหลักเหตุผล มีหลักการที่ดี	4.12	.72	มาก	2
4. องค์กรมีการวางแผนในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.97	.82	มาก	5
5. บุคลากรรู้สึกว่าการทำงานมีความท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา	4.07	.82	มาก	4
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.08</b>	<b>.78</b>	<b>มาก</b>	

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 11 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านมุ่งเน้นความสำเร็จ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = .78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือมีการตั้งเป้าหมายร่วมชัดเจนภายในองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = .75) รองลงมา คือมีการทำงานแบบยึดหลักเหตุผล มีหลักการที่ดี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = .72) และองค์กรมีค่านิยมและภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = .792) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือองค์กรมีการวางแผนในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = .82)

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ในสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านมุ่งเน้นสัจการแห่งตน

วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ด้านมุ่งเน้นสัจการแห่งตน	(n = 322)		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. องค์กรเน้นการทำงานร่วมกัน อย่างสร้างสรรค์	4.10	.81	มาก	2
2. องค์กรให้ความสำคัญกับความต้องการของ บุคลากรเป็นหลัก	3.89	.87	มาก	5
3. องค์กรให้ความสำคัญกับคุณภาพของภาระ งานมากกว่าปริมาณงาน	3.85	.90	มาก	6
4. องค์กรส่งเสริม สนับสนุนความสำเร็จ และความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กร	4.12	.81	มาก	1
5. บุคลากรมีความภาคภูมิใจในการทำงาน และภาระงานของตนเอง	3.96	.85	มาก	4
6. บุคลากรได้รับการสนับสนุนในการพัฒนา ศักยภาพตนเองจากองค์กรอยู่เสมอ	4.08	.82	มาก	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.00</b>	<b>.85</b>	<b>มาก</b>	

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 12 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านมุ่งเน้นสัจการแห่งตน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = .85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ องค์กรส่งเสริม สนับสนุนความสำเร็จและความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = .81) รองลงมา คือ องค์กรเน้นการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = .81) และบุคลากรได้รับการสนับสนุนในการพัฒนา ศักยภาพตนเองจากองค์กรอยู่เสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = .82) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรให้ความสำคัญกับคุณภาพของภาระงานมากกว่าปริมาณงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = .90)

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน

วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ด้านมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน	(n = 322)		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. องค์กรมีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกฝ่ายงานในองค์กร	4.12	.79	มาก	1
2. องค์กรให้คุณค่าและความสำคัญต่อสมาชิกในองค์กร บุคลากรทุกคนรับรู้ได้ว่าตนคือทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดในองค์กร	4.01	.82	มาก	3
3. การทำงานในองค์กรมีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและชัดเจน	3.84	.92	มาก	5
4. บุคลากรมีความสุขและภูมิใจในการทำงานของตนเอง	3.94	.91	มาก	4
5. บุคลากรได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	4.07	.81	มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.97</b>	<b>.85</b>	<b>มาก</b>	

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 13 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = .85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรมีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกฝ่ายงานในองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = .79) รองลงมา คือ บุคลากรได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = .81) และบุคลากรได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาศักยภาพตนเองจากองค์กรอยู่เสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = .82) และองค์กรให้คุณค่าและความสำคัญต่อสมาชิกในองค์กร บุคลากรทุกคนรับรู้ได้ว่าตนคือทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดในองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = .82) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การทำงานในองค์กรมีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและชัดเจน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = .92)

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านมุ่งเน้นมิติสัมพันธ์

วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ด้านมุ่งเน้นมิติสัมพันธ์	(n = 322)		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. บุคลากรมีความสัมพันธ์แบบเปิดเผย จริงใจ	3.94	.97	มาก	4
2. บุคลากรมีความเป็นกันเอง ไวต่อความรู้สึก เพื่อนร่วมงาน	4.16	.74	มาก	3
3. องค์กรให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพ ระหว่างบุคคลในองค์กร เน้นการทำงาน เป็นทีม ช่วยเหลือเกื้อกูล และร่วมแรงร่วมใจ กันทำงาน	4.19	.76	มาก	2
4. สมาชิกในองค์กรมีความเป็นมิตรและเข้าใจ ความรู้สึกซึ่งกันและกัน	4.24	.78	มาก	1
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.13</b>	<b>.81</b>	<b>มาก</b>	

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 14 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านมุ่งเน้นมิติสัมพันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = .81) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือสมาชิกในองค์กรมีความเป็นมิตรและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = .78) รองลงมา คือองค์กรให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลในองค์กร เน้นการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือเกื้อกูล และร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = .76) และบุคลากรมีความเป็นกันเอง ไวต่อความรู้สึกเพื่อนร่วมงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = .74) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือบุคลากรมีความสัมพันธ์แบบเปิดเผย จริงใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = .97)

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากร

วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ด้านมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากร	(n = 322)		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. องค์กรให้ความสำคัญในความรู้สึกรับรู้เชิงบวกหรือความรู้สึกในทิศทางที่ดีของบุคลากร	3.99	.79	มาก	3
2. องค์กรตอบสนองความต้องการของบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างทั่วถึง	3.88	.83	มาก	4
3. มีการส่งเสริมขวัญ กำลังใจแก่บุคลากร	4.10	.87	มาก	2
4. องค์กรมีบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน เน้นการทำงานอย่างมีความสุข	4.16	.81	มาก	1
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.03</b>	<b>.83</b>	<b>มาก</b>	

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 15 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = .83) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือองค์กรมีบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน เน้นการทำงานอย่างมีความสุข มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = .81) รองลงมา คือมีการส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = .87) และองค์กรให้ความสำคัญในความรู้สึกรับรู้เชิงบวกหรือความรู้สึกในทิศทางที่ดีของบุคลากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = .79) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือองค์กรตอบสนองความต้องการของบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างทั่วถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = .83)

#### ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ได้กำหนดสัญลักษณ์แต่ละตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

$X_1$	หมายถึง	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
$X_2$	หมายถึง	การสร้างแรงบันดาลใจ
$X_3$	หมายถึง	การกระตุ้นทางปัญญา
$X_4$	หมายถึง	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
$X_{tot}$	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
$Y_1$	หมายถึง	ด้านมุ่งเน้นความสำเร็จ
$Y_2$	หมายถึง	ด้านมุ่งเน้นสัจจะการแห่งตน
$Y_3$	หมายถึง	ด้านมุ่งบุคคล
$Y_4$	หมายถึง	ด้านมุ่งไมตรีสัมพันธ์
$Y_5$	หมายถึง	ด้านมุ่งความพึงพอใจของบุคลากร
$Y_{tot}$	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์

ตาราง 16 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ  
วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 3

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	มุ่งเน้นความสำเร็จ (Y <sub>1</sub> )	มุ่งเน้นสั่งจะการแห่งตน (Y <sub>2</sub> )	มุ่งบุคคล (Y <sub>3</sub> )	มุ่งเมตริสัมพันธ์ (Y <sub>4</sub> )	มุ่งความพึงพอใจของบุคลากร (Y <sub>5</sub> )	ภาพรวม (Y <sub>tot</sub> )
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X <sub>1</sub> )	.667**	.654**	.652**	.535**	.658**	.687**
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (X <sub>2</sub> )	.782**	.789**	.766**	.648**	.798**	.821**
3. การกระตุ้นทางปัญญา (X <sub>3</sub> )	.839**	.819**	.814**	.627**	.790**	.843**
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X <sub>4</sub> )	.813**	.855**	.857**	.751**	.884**	.905**
<b>ภาพรวม (X<sub>tot</sub>)</b>	<b>.821**</b>	<b>.826**</b>	<b>.819**</b>	<b>.680**</b>	<b>.830**</b>	<b>.863**</b>

หมายเหตุ: \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 16 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของสถานศึกษา (X<sub>tot</sub>) กับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Y<sub>tot</sub>) ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ( $r_{xy} = 0.863$ ) ในลักษณะคล้ายตามกัน

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมกับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 รายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันโดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านมุ่งความพึงพอใจของบุคลากร ( $r_{xy} = 0.830$ ) ด้านมุ่งเน้นสั่งจะการแห่งตน ( $r_{xy} = 0.826$ ) ด้านมุ่งเน้นความสำเร็จ ( $r_{xy} = 0.821$ ) ด้านมุ่งบุคคล ( $r_{xy} = 0.819$ ) และด้านมุ่งเมตริสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.680$ )

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารายด้าน กับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 โดยภาพรวมพบว่า มีความสัมพันธ์กันโดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $r_{xy} = 0.905$ ) การกระตุ้นทางปัญญา ( $r_{xy} = 0.843$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ ( $r_{xy} = 0.821$ ) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $r_{xy} = 0.687$ )

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารายด้าน กับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 รายด้านพบว่า คู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ด้านมุ่งความพึงพอใจของบุคลากร ( $r_{xy} = 0.884$ ) รองลงมา คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ด้านมุ่งบุคคล ( $r_{xy} = 0.857$ ) ถัดมาคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ด้านมุ่งสัจจะการแห่งตน ( $r_{xy} = 0.855$ ) และคู่ที่มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ กับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ด้านมุ่งมิติสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.535$ ) โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 2) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 129 คน และครูจำนวน 1,791 คน รวมทั้งสิ้น 1,920 คน จำนวน 139 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 322 คน ซึ่งได้มาโดยใช้วิธีการใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) เป็นเกณฑ์กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียนและเทียบสัดส่วนจากประชากรในแต่ละโรงเรียน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 322 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถาม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

## สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกอย่างชัดเจนถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการบรรลุเป้าหมาย รองลงมา คือผู้บริหารสถานศึกษาโน้มน้าวให้บุคลากรตระหนักในผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรได้ และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการจูงใจที่ดีในการทำงาน

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกอย่างชัดเจนถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการบรรลุเป้าหมาย รองลงมา คือผู้บริหารสถานศึกษาโน้มน้าวให้บุคลากรตระหนักในผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรได้ และ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการจูงใจที่ดีในการทำงาน

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นในองค์กรอย่างสันติ รองลงมา คือผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเสริมแรงทางบวกให้ผู้ตามเกิดความพยายามพัฒนาแนวทางการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ และผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการรับรู้ในองค์กรถึงความเป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหาจากความร่วมมือของทุกฝ่าย ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเปลี่ยนกรอบความคิดเชิงลบในการมองปัญหาสู่การเผชิญหน้าด้วยวิธีคิดที่สร้างสรรค์

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น รองลงมา คือผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำให้ผู้ตามหรือบุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและภาคภูมิใจในตนเอง และผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมในลักษณะโค้ช (Coach) และที่ปรึกษา (Advisor) ให้กับผู้ตามเพื่อให้เกิดการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือผู้บริหารสถานศึกษาคอยให้การดูแลและเอาใจใส่ผู้ตามอย่างละเอียดเป็นรายบุคคล

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกมิติ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มิติมุ่งเน้นมิตรสัมพันธ์ มิติมุ่งเน้นความสำเร็จ มิติมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากร มิติมุ่งเน้นสัจการแห่งตน และมิติ มุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน

2.1 วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ด้านมุ่งเน้นความสำเร็จ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือมีการตั้งเป้าหมายร่วมชัดเจนอย่างชัดเจนภายในองค์กร รองลงมา คือมีการทำงานแบบยึดหลักเหตุผล มีหลักการที่ดี และองค์กรมีค่านิยมและภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือองค์กรมีการวางแผนในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ด้านมุ่งเน้นสัจการแห่งตน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือองค์กรส่งเสริม สนับสนุน ความสำเร็จและความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กร รองลงมา คือองค์กรเน้นการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ และบุคลากรได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาศักยภาพตนเองจากองค์กรอยู่เสมอ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือองค์กรให้ความสำคัญกับคุณภาพของภาระงานมากกว่า ปริมาณงาน

2.3 วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ด้านมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือองค์กรมีรูปแบบ การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกฝ่ายงานในองค์กร รองลงมา คือบุคลากร ได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และ องค์กรให้คุณค่าและความสำคัญ ต่อสมาชิกในองค์กร บุคลากรทุกคนรับรู้ได้ว่าตนคือทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดในองค์กร ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด การทำงานในองค์กรมีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและชัดเจน

2.4 วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ด้านมุ่งเน้นมิตรสัมพันธ์ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือสมาชิกในองค์กรมีความเป็น

มิตรและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน รองลงมา คือองค์กรให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลในองค์กร เน้นการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือเกื้อกูล และร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน และบุคลากรมีความเป็นกันเอง วัตถุประสงค์เพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด บุคลากรมีความสัมพันธ์แบบเปิดเผย จริงใจ

2.5 วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ด้านมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากร พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือองค์กรมีบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน เน้นการทำงานอย่างมีความสุข รองลงมา คือมีการส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากร และองค์กรให้ความสำคัญในความรู้สึกเชิงบวกหรือความรู้สึกในทิศทางที่ดีของบุคลากร ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด องค์กรตอบสนองความต้องการของบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างทั่วถึง

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงลักษณะคล้ายคลึงตามกัน

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะกระบวนการ การสื่อสาร และการบริหารจัดการให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษานับเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่สำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษา และมีบทบาทอย่างยิ่งในขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้ อีกทั้งยังมีอิทธิพลในการบังคับบัญชา และจูงใจในการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการบริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ อารีรัตน์ ศรีรักษา (2564) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอุทุมพร จันทร์สิงห์ (2561)

ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทนงศักดิ์ สุขกาย (2565) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัลตามหลักไตรลักษณ์ โรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัลโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี ภาพรวมทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เป็นผู้ที่มีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตามหรือผู้ร่วมงานคนอื่นได้ เป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันจนเกิดเป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น อีกทั้งยังผู้บริหารยังเป็นผู้ที่สามารถบังคับบัญชาผู้ตามจนบรรลุตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ตั้งร่วมกันไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลักขณา สักเขมหาร (2566) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดนครพนม การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู การดำเนินการวิจัยมี 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ระยะที่ 2 เสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษานครพนมโดยรวมอยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสายสกุล สายคำ (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักภาวะผู้นำ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่าโดยภาพรวม และรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือด้านบริหารเชิงสถานการณ์ รองลงมา คือด้านกลยุทธ์การบูรณาการ และด้านพฤติกรรมตามลำดับ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือด้านคุณลักษณะผู้นำ

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก

บุคคล แม้จะมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากแต่ก็จัดอยู่ในลำดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 อาจยังมีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลยังไม่เป็นรูปธรรมมากเท่าที่ควร โดยการการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้นว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ผู้นำที่คอยให้การดูแล เอาใจใส่ผู้ตามอย่างละเอียดเป็นรายเฉพาะบุคคล มีการดูแลเอาใจใส่ พัฒนาศักยภาพของผู้ตามสามารถทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ ด้วยการเป็นโค้ชหรือที่ปรึกษา ให้กับผู้ตามเพื่อให้เกิดการพัฒนาแก้ตัวของผู้ตาม สอดคล้องกับงานวิจัยของสรายุทธ วีระวงศ์ (2564) ที่ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า ความขัดแย้งในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านความขัดแย้งของบทบาท และด้านความขัดแย้งของเป้าหมาย รองลงมา คือด้านความขัดแย้งของปกติวิสัย และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านความขัดแย้งของบุคลิกภาพ ซึ่งความขัดแย้งเหล่านี้ อาจสะท้อนถึงการที่ผู้บริหารไม่ได้คำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการเฉพาะบุคคลอย่างเพียงพอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนภา จันทร์ลี (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลหรือปัจเจกบุคคล เป็นลำดับสุดท้าย สอดคล้องงานวิจัยของปภาวี สุขมณี (2555) ได้ค้นคว้าวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการบริหารจัดการและภาวะผู้นำของบุคลากรที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการ และภาวะผู้นำของบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการพัฒนา และสร้างวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร ในการที่จะนำไปใช้วางแผนควบคุมการบริหารงาน รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร อันจะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างดีที่สุด เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ

## 2. ผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจเนื่องมาจากเหตุปัจจัยหลายประการที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการอยู่ร่วมกันของบุคลากรทางการศึกษาอย่างมีความสุขและความพึงพอใจในการทำงานเป็นหลัก มีการส่งเสริมบรรยากาศองค์กรเป็นแบบเปิด การสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ช่วยเหลือ ยอมรับความคิดเห็นและสามารถปรับตัวเข้าหากันได้ต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรในทิศทางที่ดี มีความสนุกสนานและการสื่อสารที่เปิดเผยกันอยู่เสมอ ซึ่งเหตุปัจจัยเหล่านี้อาจยึดถือปฏิบัติเป็นแบบแผนต่อเนื่องกันมาและส่งต่อจนเป็นวัฒนธรรมในองค์กรแบบสร้างสรรค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรรัตน์ เทพมะที (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์กับการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ระดับการทำงานเป็นทีม และความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์กับการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและมีรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านมุ่งความสำเร็จ ด้านมุ่งสังการแห่งตน ด้านมุ่งบุคคลและการสนับสนุน และด้านมุ่งไมตรีสัมพันธ์ ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญช่วย ศิริเกษ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากและมากทุกมิติ มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ มุ่งบุคคล มุ่งไมตรีสัมพันธ์ มุ่งความสำเร็จ และมุ่งสังการแห่งตน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สจิวรรณ ทรรพวสุ (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ ในการจัดการศึกษาครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ในการจัดการศึกษาครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้านและรวมทุกด้านพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านมิติมุ่งความสำเร็จ ด้านมิติมุ่งบุคคล ด้านมิติมุ่งสังการแห่งตน และด้านมิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรภรณ์ ทวีกุล (2567) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ของสถานศึกษาในกลุ่มกรุงเทพมหานคร สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ

เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2.1 วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 เมื่อพิจารณาจำแนกรายด้านพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านมุ่งเน้นไม่ตรีสัมพันธ์ ด้านมุ่งเน้นความสำเร็จ ด้านมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากร ด้านมุ่งเน้นสัจการแห่งตน ด้านมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือด้านมุ่งเน้นไม่ตรีสัมพันธ์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 มีกระบวนการในการสร้างสัมพันธ์ไม่ตรีให้เกิดขึ้นในองค์กร อย่างเป็นรูปธรรม มีการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล สมาชิกในสถานศึกษา หรือบุคลากรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และใส่ใจความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน รับฟังและเข้าใจ ชิงกันและกัน ลักษณะเด่นคือความเป็นเพื่อนและความจริงใจตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีต่อการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กร มีการจัดกิจกรรมร่วมกัน เน้นการประสานงาน การทำงานแบบมีส่วนร่วม ให้สมาชิกปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และเกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ เพื่อให้สถานศึกษาก้าวหน้าไปในทิศทางที่ดีจนบรรลุ วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายร่วมกันขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนุชา สระสม (2552) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของ สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานครโดยภาพรวมเป็นแบบสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นศรียา อาลีดีมัน (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความทุ่มเทในงานของ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรองค์การบริหาร ส่วนตำบล จังหวัดสงขลา มีระดับวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและโดยรวม โดยวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ด้านเน้นสัจการแห่ง ตนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นด้านเน้นไม่ตรีสัมพันธ์ ด้านเน้นความสำเร็จ และด้านเน้นบุคคล ตามลำดับ อีกทั้งยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรียา มาตาพิทักษ์ (2554) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะเชิงวิชาชีพและวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์กับคุณภาพชีวิต การทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรม องค์การลักษณะสร้างสรรค์ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามมิติพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านมุ่งความสำเร็จ รองลงมาคือ ด้านมุ่งสัจการแห่งตน และด้านมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ ตามลำดับ

3. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรม องค์การแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3

มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมาจากสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีกระบวนการในการบริหารจัดการและส่งเสริม สถานศึกษาในสังกัดให้มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์อย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่กระบวนการสรร หาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตามสถานศึกษา มีทักษะ อุดมการณ์และวิสัยทัศน์ที่ดีต่อการบริหารสถานศึกษาให้เหมาะสมกับ องค์กร อีกทั้งยังมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมเพื่อตรงตามมาตรฐานของการเป็นผู้บริหาร สถานศึกษา ซึ่งถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนและผลักดันสถานศึกษาสู่เป้าหมาย ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ที่ดี มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการบริหาร ก้าวทันต่อ การเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผ่านของข้อมูลข่าวสารในยุคปัจจุบันอย่างทันท่วงที สามารถ เป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ทีมงาน และบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดความมุ่งมั่น ในการทำงาน สามารถโน้มน้าวผู้อื่นและสร้างแรงบันดาลใจที่ดีในการทำงานอย่างสร้างสรรค์จนบรรลุ ตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา โดยมีการส่งเสริม สนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้ตามหรือบุคลากรด้วย วิธีการต่าง ๆ อาทิ การชื่นชม การให้รางวัล การเชิดชูเกียรติ เป็นต้น ดังที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถรับมือและบริหารจัดการสถานศึกษา ท่ามกลางกระแสเปลี่ยนผ่านทางสังคม การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความแตกต่างหลากหลาย ทางบริบททางสังคมและวัฒนธรรม มีความสามารถในการสื่อสารและสามารถพลิกความเสี ยงที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรให้กลายเป็นโอกาสในการพัฒนาและต่อยอดกระบวนการสร้างเสริมวัฒนธรรม องค์กรแบบสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมในสถานศึกษาอันจะส่งผลให้การขับเคลื่อน สถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้บรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้อง กับงานวิจัยของ ประจักษ์ ทามิ (2558) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ของโรงเรียนในจังหวัดนครพนม ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะ สร้างสรรค์ของโรงเรียนในจังหวัดนครพนมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยดังกล่าวมีข้อเสนอแนะ 2 ประการ คือ 1) ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัย ไปใช้ และ 2) ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

## 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยได้สรุปข้อเสนอแนะความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ควรได้รับการส่งเสริม พัฒนา และต่อยอดเชิงอุดมการณ์และการสร้างกำลังใจอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ควรมีการกำหนดนโยบาย หรือแนวทางในการบริหารจัดการโดยยึดหลักการสร้างอุดมการณ์ตลอดจนการปฏิบัติหน้าที่ อย่างมุ่งมั่นเต็มประสิทธิภาพให้กับผู้บริหารสถานศึกษาและครู นอกจากนี้การส่งเสริมการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อาจช่วยพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้บริหารเองและบุคลากร อีกทั้งผู้บริหารยังได้เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน สร้างความไว้วางใจและส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดีได้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ควรกำหนดนโยบาย หรือแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของแต่ละบุคคล และผู้บริหาร ควรมีหลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลางและให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร พร้อมได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ ควรมีการจัดอบรม หรือกิจกรรมที่แสดงออกถึงความสำคัญของบุคลากรในสถานศึกษา อาทิ การอบรมและพัฒนาทักษะ กิจกรรมท่องเที่ยวประจำปี การมอบรางวัลบุคลากรดีเด่น หรือการให้ความช่วยเหลือบุคลากร เมื่อได้รับผลกระทบทางกาย ทางใจหรือทางทรัพย์สิน เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง ลดปัญหาความเครียดในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ด้านมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุนให้เกิดเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.3 ผู้บริหารควรพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเชิงของการเป็นแบบอย่างที่ดี ในการปฏิบัติงานและแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ รวมทั้งการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีกระบวนการทำงานที่ส่งเสริมต่อการทำงานร่วมกันภายในสถานศึกษาเชิงบวกโดยเน้นการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนซึ่งกัน และกันในสถานศึกษาเพื่อนำมาบูรณาการกับการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ และขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เนื่องจากการวิจัย

พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษาก้าวพัฒนาธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย ดังนี้

2.1 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาและต่อยอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาก้าวพัฒนาธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อนำผลที่ได้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์เพื่อมุ่งเน้นประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลทางการศึกษา เพื่อนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทในพัฒนาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น



## บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ โพธิ์ลังกา (2557). การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในย่านธุรกิจจตุจักร กรุงเทพมหานคร. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่].
- กรรณิการ์ โพธิ์ลังกา. (2556). การศึกษาลักษณะส่วนบุคคลวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับปฏิบัติการในย่านธุรกิจจตุจักร กรุงเทพมหานคร. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ]. Google.com. <http://www.google.com/search>
- กิตติ ยกเทพ. (2557, 26 มกราคม). การแบ่งประเภทวัฒนธรรม. <https://www.gotoknow.org/posts/560143>
- กิติมา จิตร์โกชน. (2554). วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ].  
ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- จารุวรรณ ประดา. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์ ความพร้อมขององค์การกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลจิตเวช. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. Google.com. <http://www.google.com/search>
- จารุวรรณ ประดา. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ความพร้อมขององค์การ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจิตเวช. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. Google.com. <http://www.google.com/search>
- ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์. (2546). การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในธุรกิจโรงแรมเขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- ชูศักดิ์ เอกเพชร. (2561). แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ.  
<http://https://graduate.sru.ac.th/wpcontent/uploads/>

- ดลลักษณ์ วันจันทร์. (2555). *ศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้*  
*ศึกษารณีนุเคราะห์ของสำนักทางหลวงที่ 9 ลพบุรี*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต,  
 มหาวิทยาลัยบูรพา]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- ตรรกพร สุขเกษม. (2558). *ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับระดับความสุขของบุคลากรใน*  
*สถานศึกษา จังหวัดพิจิตร*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
 กำแพงเพชร]. Google.com. <http://www.google.com/search>
- ทงศักดิ์ สุขกาย. (2565). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัล ตามหลัก*  
*ไตรลักษณ์ โรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี*.  
 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย].  
 Google.com. <http://www.google.com/search>
- นริศรา ธรรมมา. (2564). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักอริยสัจ 4 ของ*  
*ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2*.  
 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมกุฏราชวิทยาลัย]. Google.com.  
<http://www.google.com/search>
- บุญช่วย ศิริเกษ. (2560). *การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์กับการเป็นองค์กรแห่งการ*  
*เรียนรู้ในมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัยวิทยาเขตศรีล้านช้าง*. *วารสารสมาคมนักวิจัย*,  
 22(2), 65-69.
- ปภาวี สุขมณี. (2554). *ผลกระทบของการบริหารจัดการและภาวะผู้นำของบุคลากรที่มีผลต่อการ*  
*เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขต*  
*กาฬสินธุ์*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี].  
 Google.com. <http://www.google.com/search>
- ประจักษ์ ทามิ. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับวัฒนธรรม*  
*องค์กรลักษณะสร้างสรรค์ของโรงเรียนในจังหวัดนครพนม*. *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม*,  
 5(2), 24-32.
- พัชรพิมล ดีรุณ และคณะ. (2564). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์และ*  
*ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร กับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาล*  
*บรมราชชนนี ชลบุรี*. *วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์*, 11(2), 60-69.  
<https://he01.tci-thaijo.org/index.php/bcnsurin/article/view/247196>
- เพชรรัตน์ ชันทองดี. (2562). *การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษากับ*  
*โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย  
 ศิลปากร]. Google.com. <http://www.google.com/search>

- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). *การจัดการยุคใหม่*. สุวีริยาสาส์น.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2556). *พฤติกรรมองค์การ Organizational behavior*. สยามบุ๊คส์.
- รัตติยา บุญยิ้ม. (2562). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตภาคเหนือ*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา]. Google.com. <http://www.google.com/search>
- ลลิตา วิมูลชาติ. (2565). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา]. Google.com. <http://www.google.com/search>
- ลักขณา สักเข็มหาร. (2563). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดนครพนม*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร]. Google.com. <http://www.google.com/search>
- ล้านนา มาปลูก. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสหวิทยาเขตสุตถันไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยพะเยา].
- วรรัตน์ เทพมะที. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์กับการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. Google.com. <http://www.google.com/search>
- วันชัย มีชาติ. (2548). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. แอคทีฟพรีน.
- วิทยา ด่านธารกุล. (2546). *การบริหาร*. เจริญเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- ศุภาพิชญ์ อินแดง. (2565). *วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของกลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- สกาวรัตน์ อินทุสมิต. (2543). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน : กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- สจิวรรณ ทรรพวสุ. (2561). *แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ในการจัดการศึกษาศรีศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร*. [วิทยานิพนธ์ปริญญา

มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา]. Google.com.

<http://www.google.com/search>

สายสกุล สายคำ. (2565). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักภาวะนา 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1*. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น].

Google.com. <http://www.google.com/search>

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3. (2566). *รายงานข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีการศึกษา 2566*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำ: ภาวะความเป็นผู้นำ*. ส.เอเชียเพลส (1989).

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์การ*. โพรเพซ.

เสนาะ ตีเยาว์. (2544). *หลักการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อารีย์ เพ็ชรรัตน์. (2541). *การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกันและญี่ปุ่น*. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. Google.com.

<http://www.google.com/search>

อุทุมพร จันทรสิงห์. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2*. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. Google.com. <http://www.google.com/search>

เอกรินทร์ สังข์ทอง และธานี มาลาศรี. (2554). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3*. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์].

ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Transformational Leadership Development*. Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

Covey, S. R. (2004). *The seven habits of highly effective people*. Free Press.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2000). *Organizations*. McGraw Hill.

Krejcie, R. V. & Morgan, D W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities.

*Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.

<https://doi.org/10.1177/001316447003000308>





ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

#### คำชี้แจง

1. การศึกษาในครั้งนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับความคิดเห็นพฤติกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะนำไปใช้ในการวิจัย ผู้ศึกษามีได้มุ่งศึกษาโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นการศึกษาโดยภาพรวม คำตอบของท่านจึงไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านหรือหน่วยงานของท่านไม่ว่ากรณีใด ๆ ดังนั้นในการตอบแบบสอบถามนั้น ขอความกรุณาให้ท่านตอบให้ครบทุกข้อ และตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อให้ผลการวิจัยในครั้งนี้เชื่อถือได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

ขอขอบคุณทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวรัญชิตา พรมมินทร์

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบ (Check list)****คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ  
 ชาย  หญิง
2. อายุ  
 ต่ำกว่า 31 ปี  31-39 ปี  
 ต่ำกว่า 40-49 ปี  มากกว่า 50 ปี
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด  
 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี  
 2. ปริญญาตรี  
 3. ปริญญาโทหรือสูงกว่า
4. ประสบการณ์การทำงาน  
 น้อยกว่า 5 ปี  
 5-10 ปี  
 11 ปีขึ้นไป



ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน  
โดยใช้เกณฑ์ ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>						
0.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการพัฒนาองค์กร	✓				

จากตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการพัฒนาองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นต้น

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างสำหรับ ผู้ตามหรือผู้ร่วมงานคนอื่นได้					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นที่น่าเคารพ ยกย่อง ศรัทธา					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความไว้วางใจ ในการทำงาน					
4	ผู้บริหารสร้างความภาคภูมิใจให้แก่ผู้ตามเมื่อได้ร่วมงาน กันอยู่เสมอ					
<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการจูงใจที่ดีในการทำงาน					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้เกิด ความกระตือรือร้นในการทำงาน					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างความรู้สึกร่วมกันของ บุคลากรต่อการทำงานสู่เป้าหมายอย่างชัดเจน					
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกอย่างชัดเจนถึง ความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการบรรลุเป้าหมาย					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาโน้มน้าวให้บุคลากรตระหนัก ในผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรได้					
<b>ด้านการกระตุ้นทางปัญญา</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเสริมแรงทางบวกให้ผู้ตาม เกิดความพยายามพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นและส่งเสริม การคิดแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์แก่ผู้ตาม					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยน และแสดงความคิดเห็นในองค์กรอย่างสันติ					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเปลี่ยนกรอบความคิดเชิงลบในการมองปัญหาสู่การเผชิญหน้าด้วยวิธีคิดที่สร้างสรรค์					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการรับรู้ในองค์กรถึงความจำเป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหาจากความร่วมมือของทุกฝ่าย					
<b>ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาคอยให้การดูแลและเอาใจใส่ผู้ตามอย่างละเอียดเป็นรายบุคคล					
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำให้ผู้ตามหรือบุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและภาคภูมิใจในตนเอง					
3.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมในลักษณะโค้ช (Coach) และที่ปรึกษา (Advisor) ให้กับผู้ตามเพื่อให้เกิดการพัฒนา					
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นพฤติกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรแบบ  
สร้างสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านโดย  
ใช้เกณฑ์ ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านมุ่งเน้นความสำเร็จ</b>						
0.	องค์กรมีค่านิยมและภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี	✓				

จากตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถ  
ในการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการพัฒนาองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นต้น

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านมุ่งเน้นความสำเร็จ</b>						
1	องค์กรมีค่านิยมและภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี					
2	มีการตั้งเป้าหมายร่วมชัดอย่างชัดเจนภายในองค์กร					
3	มีการทำงานแบบยึดหลักเหตุผล มีหลักการที่ดี					
4	องค์กรมีการวางแผนในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
5	บุคลากรรู้สึกว่าการทำงานมีความท้าทายความสามารถ อยู่ตลอด					
<b>ด้านมุ่งเน้นสัจการแห่งตน</b>						
1	องค์กรเน้นการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์					
2	องค์กรให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคลากร เป็นหลัก					
3	องค์กรให้ความสำคัญกับคุณภาพของภาระงานมากกว่า ปริมาณงาน					
4	องค์กรส่งเสริม สนับสนุนความสำเร็จและความก้าวหน้า ของบุคลากรในองค์กร					
5	บุคลากรมีความภาคภูมิใจในการทำงานและภาระงาน ของตนเอง					
6	บุคลากรได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาศักยภาพ ตนเองจากองค์กรอยู่เสมอ					
<b>ด้านมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน</b>						
1	องค์กรมีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมจาก บุคลากรทุกฝ่ายงานในองค์กร					
2	องค์กรให้คุณค่าและความสำคัญต่อสมาชิกในองค์กร บุคลากรทุกคนรับรู้ได้ว่าตนคือทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุด ในองค์กร					
3	การทำงานในองค์กรมีการติดต่อสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพและชัดเจน					
4	บุคลากรมีความสุขและภูมิใจในการทำงานของตนเอง					

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
5	บุคลากรได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ					
<b>ด้านมุ่งเน้นมิตรสัมพันธ์</b>						
1	บุคลากรมีความสัมพันธ์แบบเปิดเผย จริงใจ					
2	บุคลากรมีความเป็นกันเอง ไวต่อความรู้สึกเพื่อนร่วมงาน					
3	องค์กรให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลในองค์กร เน้นการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือเกื้อกูล และร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน					
4	สมาชิกในองค์กรมีความเป็นมิตรและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน					
<b>ด้านมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากร</b>						
1	องค์กรให้ความสำคัญในความรู้สึกเชิงบวกหรือความรู้สึกในทิศทางที่ดีของบุคลากร					
2	องค์กรตอบสนองความต้องการของบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างทั่วถึง					
3	มีการส่งเสริมขวัญ กำลังใจแก่บุคลากร					
4	องค์กรมีบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน เน้นการทำงานอย่างมีความสุข					

ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ตาราง 17 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนน			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		ผู้เชี่ยวชาญ					
		1	2	3			
<b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>							
1	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตามหรือ ผู้ร่วมงานคนอื่นได้	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตน เป็นที่น่าเคารพ ยกย่อง ศรัทธา	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ สร้างความไว้วางใจในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสร้างความภาคภูมิใจให้แก่ ผู้ตามเมื่อได้ร่วมงานกันอยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>							
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการจูงใจที่ ดีในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้น ให้เกิดความกระตือรือร้นในการ ทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้าง ความรู้สึกรับผิดชอบของบุคลากรต่อ การทำงานสู่เป้าหมายอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออก อย่างชัดเจนถึงความตั้งใจอย่างแน่ว แน่ในการบรรลุเป้าหมาย	+1	0	+1	2	0.67	สอดคล้อง

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนน			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		ผู้เชี่ยวชาญ					
		1	2	3			
9	ผู้บริหารสถานศึกษาโน้มน้าวให้ บุคลากรตระหนักในผลประโยชน์ ส่วนรวมขององค์กรได้	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
<b>ด้านการกระตุ้นปัญญา</b>							
10	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ เสริมแรงทางบวกให้ผู้ตามเกิดความ พยายามพัฒนาแนวทางการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
11	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้น และส่งเสริมการคิดแก้ไขปัญหาอย่าง สร้างสรรค์แก่ผู้ตาม	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
12	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ เกิดการแลกเปลี่ยนและแสดงความคิด เห็นในองค์กรอย่างสันติ	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
13	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเปลี่ยน กรอบความคิดเชิงลบในการมอง ปัญหาสู่การเผชิญหน้าด้วยวิธีคิดที่ สร้างสรรค์	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
14	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการรับรู้ใน องค์กรถึงความเป็นไปได้ในการแก้ไข ปัญหาจากความร่วมมือของทุกฝ่าย	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
<b>ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>							
15	ผู้บริหารสถานศึกษาคอยให้การดูแล และเอาใจใส่ผู้ตามอย่างละเอียดเป็น รายบุคคล	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนน			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		ผู้เชี่ยวชาญ					
		1	2	3			
16	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำให้ผู้ ตามหรือบุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและ ภาคภูมิใจในตนเอง	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
17	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมใน ลักษณะโค้ช (Coach) และที่ปรึกษา (Advisor) ให้กับผู้ตามเพื่อให้เกิด การพัฒนา	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
18	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการ พัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง

ภาคผนวก ค ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ตาราง 18 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร  
แบบสร้างสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์	คะแนน			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		ผู้เชี่ยวชาญ					
		1	2	3			
<b>ด้านมุ่งเน้นความสำเร็จ</b>							
1	องค์กรมีค่านิยมและภาพรวมของ ลักษณะการทำงานที่ดี	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
2	มีการตั้งเป้าหมายร่วมชัดเจน ชัดเจนภายในองค์กร	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
3	มีการทำงานแบบยึดหลักเหตุผล มีหลักการที่ดี	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
4	องค์กรมีการวางแผนในการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
5	บุคลากรรู้สึกว่าการทำงานมี ความท้าทายความสามารถอยู่ตลอด	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
<b>ด้านมุ่งเน้นสัจจะการแห่งตน</b>							
6	องค์กรเน้นการทำงานร่วมกัน อย่างสร้างสรรค์	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
7	องค์กรให้ความสำคัญกับความ ต้องการของบุคลากรเป็นหลัก	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
8	องค์กรให้ความสำคัญกับคุณภาพ ของภาระงานมากกว่าปริมาณงาน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
9	องค์กรส่งเสริม สนับสนุน ความสำเร็จและความก้าวหน้าของ บุคลากรในองค์กร	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
10	บุคลากรมีความภาคภูมิใจในการ ทำงานและภาระงานของตนเอง	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์	คะแนน			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		ผู้เชี่ยวชาญ					
		1	2	3			
11	บุคลากรได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาศักยภาพตนเองจากองค์กร อยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
<b>ด้านมุ่งบุคคลและการสนับสนุน</b>							
12	องค์กรมีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกฝ่ายงานในองค์กร	+1	0	+1	2	0.67	สอดคล้อง
13	องค์กรให้คุณค่าและความสำคัญต่อสมาชิกในองค์กร บุคลากรทุกคนรับรู้ได้ว่าตนคือทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดในองค์กร	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
14	การทำงานในองค์กรมีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
15	บุคลากรมีความสุขและภูมิใจในการทำงานของตนเอง	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
16	บุคลากรได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
<b>ด้านมุ่งมิติสัมพันธ์</b>							
17	บุคลากรมีความสัมพันธ์แบบเปิดเผยจริงใจ	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
18	บุคลากรมีความเป็นกันเองไว้ต่อความรู้สึกเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์	คะแนน			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		ผู้เชี่ยวชาญ					
		1	2	3			
19	องค์กรให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลในองค์กร เน้นการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือเกื้อกูล และร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
20	สมาชิกในองค์กรมีความเป็นมิตร และเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
<b>ด้านมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากร</b>							
21	องค์กรให้ความสำคัญในความรู้สึกเชิงบวกหรือความรู้สึกในทิศทางที่ดีของบุคลากร	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
22	องค์กรตอบสนองความต้องการของบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
23	มีการส่งเสริมขวัญ กำลังใจแก่บุคลากร	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
24	องค์กรมีบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน เน้นการทำงานอย่างมีความสุข	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง

ภาคผนวก ง ตารางการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
 ตาราง 19 ตารางการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.972	18

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	66.77	135.909	.831	.970
A2	66.83	134.213	.872	.970
A3	66.83	132.282	.889	.969
A4	66.87	133.775	.873	.970
B5	67.10	133.059	.882	.969
B6	66.93	135.168	.802	.970
B7	66.93	137.168	.736	.971
B8	66.80	138.166	.771	.971
B9	66.90	136.231	.807	.970

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C10	66.90	136.645	.742	.971
C11	67.00	135.517	.792	.971
C12	66.77	139.909	.695	.972
C13	67.10	137.266	.786	.971
C14	67.00	137.103	.793	.971
D15	67.23	135.495	.803	.970
D16	66.97	133.895	.852	.970
D17	67.00	135.103	.814	.970
D18	66.80	139.476	.649	.972



ภาคผนวก จ ตารางการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์  
 ตาราง 20 ตารางการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.970	24

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E19	93.70	199.941	.765	.968
E20	93.77	201.357	.777	.968
E21	93.80	203.131	.830	.968
E22	93.90	200.300	.733	.968
E23	93.70	208.631	.412	.971
F24	93.73	201.513	.802	.968
F25	93.90	200.369	.771	.968
F26	93.93	197.513	.836	.967
F27	93.70	202.493	.735	.968
F28	93.73	201.995	.687	.969

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
F29	93.70	199.459	.831	.967
G30	93.77	203.495	.600	.969
G31	93.87	201.499	.740	.968
G32	94.00	199.172	.772	.968
G33	94.00	200.621	.710	.969
G34	93.80	200.097	.809	.968
H35	93.83	195.868	.779	.968
H36	93.50	208.603	.545	.970
H37	93.63	201.137	.824	.968
H38	93.60	203.697	.734	.968
I39	93.83	198.489	.857	.967
I40	94.03	198.585	.748	.968
I41	93.83	197.316	.822	.968
I42	93.67	200.989	.793	.968



## ภาคผนวก ฉ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ  
ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และหลักสูตร  
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
2. นายณรงค์ เตือนสกุล  
ตำแหน่ง รองนายกเทศมนตรีนครเชียงใหม่ฝ่ายการศึกษา
3. นายประชวน เขื่อนเพชร  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 6 นครเชียงใหม่



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นามสกุล	รัฐชิตา พรหมมินทร์
วัน เดือน ปี เกิด	15 มกราคม 2540
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงราย
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2562 ศษ.บ. (สังคมศึกษา), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, จังหวัดเชียงใหม่
ที่อยู่ปัจจุบัน	108 หมู่ 13 ตำบลป่าอ้อดอนชัย อำเภอเมืองเชียงราย จังหวัดเชียงราย
ผลงานตีพิมพ์	รัฐชิตา พรหมมินทร์ และวัชระ จตุพร. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง, 14(2).
รางวัลที่ได้รับ	-

