

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ กรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาภานต์ เรืองสุวรรณ กรรมการสอบ และรองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณก ดวงชาทม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการ คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ ประธานกรรมการสอบเค้าโครง วิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ แนวคิด คำแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์และตรวจสอบแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย และให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือ ให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัย ได้อ้างอิงทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์และความสะดวกในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตลอดจน คณะครูทุกท่านที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์และเพื่อนนักศึกษา สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รุ่น 44 ทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำและส่งเสริมกำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ อีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณ สมาชิกในครอบครัวทุกคนที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ ตลอดมา จนการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์

คุณค่าและประโยชน์จากการวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ให้การศึกษอบรมสั่งสอนส่งผลให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

นางสาววิจิตรา จาบวิจิตร

## สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
บทคัดย่อ .....	ก
ABSTRACT .....	ค
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 คำถามการวิจัย .....	4
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย .....	5
1.4 ขอบเขตการวิจัย .....	5
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	8
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม .....	9
2.1 การบริหารการศึกษา .....	9
2.2 การบริหารสถานศึกษา .....	11
2.3 ภาวะผู้นำ .....	31
2.4 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ .....	40
2.5 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา .....	76
2.6 บริบทของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 1 .....	81
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	86
2.8 กรอบแนวคิดวิจัย .....	94
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	95
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 1 .....	95
ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 1 .....	101

หัวเรื่อง	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย .....	106
4.1 ระยะเวลาที่ 1 ผลการศึกษาศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษามหาสารคาม เขต 1 .....	106
4.2 ระยะเวลาที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 .....	119
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	140
5.1 สรุป .....	140
5.2 อภิปรายผล .....	141
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	146
บรรณานุกรม .....	148
ภาคผนวก .....	159
ภาคผนวก ก เครื่องมือการวิจัย .....	160
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย .....	182
ภาคผนวก ค หนังสือราชการ .....	195
ภาคผนวก ง ภาพประกอบการวิจัย .....	213
ภาคผนวก จ โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 .....	219
การเผยแพร่ผลงานวิจัย .....	258
ประวัติผู้วิจัย .....	259

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ .....	44
2.2 องค์ประกอบนิยามศัพท์และตัวบ่งชี้ สาระหลักเพื่อการวัด .....	52
2.3 การสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ .....	66
2.4 สรุปวิธีการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนา .....	75
2.5 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม .....	79
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	95
4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	107
4.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวมและรายด้าน .....	108
4.3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ที่มีต่อ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ .....	109
4.4 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ที่มีต่อ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม .....	111
4.5 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ที่มีต่อ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ .....	113
4.6 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ที่มีต่อแนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว .....	115

ตารางที่	หน้า
4.7	
สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ที่มีต่อ	
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1	
ด้านค่านึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล .....	
	117
4.8	วิธีการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนา .....
	135
4.9	
ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ	
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ .....	
	138
ข.1	ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ .....
	183
ข.2	ค่าอำนาจจำแนก .....
	190
ข.3	
ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ	
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม	
เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ .....	
	193

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ .....	46
2.2 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	94
4.1 โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 .....	137
ง.1 สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ .....	194
ง.2 สัมภาษณ์ นายอนุสรณ์ ฤสินแก่น .....	194
ง.3 สัมภาษณ์ ดร.สมเพชร มัชปะโม .....	195
ง.4 สัมภาษณ์ นางกัญจนา สัตตรัตน์พร .....	195
ง.5 สัมภาษณ์ ดร.สำอองค์ จันทนตรี .....	196
ง.6 สัมภาษณ์ นางภัคจิรา ชูพันธุ์ .....	196
ง.7 สัมภาษณ์ นายสุริยันต์ สายเมือง .....	197
ง.8 สัมภาษณ์ นายพรชัย กาลภูธร .....	197
ง.8 สัมภาษณ์ นางพรวิไล วงศิลา .....	197

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) ได้จัดทำในช่วงเวลาของการปฏิรูปประเทศท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเชื่อมโยงกันใกล้ชิดกันมากขึ้น โดยได้น้อมนำหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศต่อเนื่องจาก แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9-11 เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและช่วยให้สังคมไทยสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคง เกิดภูมิคุ้มกัน และมีการบริหารจัดการ ความเสี่ยงอย่างเหมาะสม โดยยังคงยึดหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน และคนเป็นศูนย์กลางการ วิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ได้กำหนดว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560, น. 4-5) ในขณะที่ การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับนี้ ได้ยึดเป้าหมายอนาคตประเทศไทยปี 2579 ที่เป็นเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มาเป็น กรอบในการกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุใน 5 ปี โดยที่เป้าหมายและตัวชี้วัดต้องสอดคล้องกับกรอบเป้าหมาย การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่องค์ระหว่างประเทศกำหนดขึ้น อาทิ การพัฒนาที่ยั่งยืน ที่องค์การสหประชาชาติกำหนดขึ้น เป็นต้น ส่วนแนวทางการพัฒนาได้บูรณาการนโยบายหรือประเด็นพัฒนาที่สำคัญของประเด็นการปฏิรูปประเทศและไทยแลนด์ 4.0

การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาประเทศ และมีบทบาทโดยตรงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพของประชากรในประเทศใดจะเป็นเช่นใดนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการจัดการศึกษาในสถาบันการศึกษาเป็นสำคัญ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, น. 11-14) ถือได้ว่าการศึกษาเป็นการลงทุนที่ดีที่สุดในการสร้างสังคมที่เจริญแข็งแรงและมีความเท่าเทียมกัน การศึกษาช่วยให้บุคคลแต่ละสังคมได้แสดงศักยภาพในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน รวมทั้งพร้อมรับความท้าทายของอนาคตและอยู่ในสังคมที่ปลอดภัยความยากจน หรืออาจกล่าวได้ว่าการศึกษาเป็นตัวขับเคลื่อนที่ยิ่งใหญ่ของกระบวนการทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง

ผู้ นำเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กรและสังคมสู่การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ที่มีลักษณะเป็นพลวัต มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

และรุนแรงที่ทุกคนต้องเผชิญ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2552, น. 8) ดังนั้นทุกองค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีศักยภาพสูง มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี และสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ เมื่อทุกองค์กรมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้สังคมโดยรวมสามารถก้าวทันและเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ได้เป็นอย่างดีนำมาซึ่งความสุขความเจริญทุกภาคส่วนของสังคม ดังนั้นการสร้างผู้นำที่มีความสามารถและมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์จึงจำเป็นในโลกยุคใหม่นี้ เพราะผู้นำคือผู้ที่สามารถนำผู้อื่นให้ก้าวไปข้างหน้าสู่จุดหมายตามที่ตั้งใจไว้ โดยใช้ศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ทั้งในด้านสถานภาพ ความสามารถ อิทธิพล ชีวิต และพฤติกรรม เพื่อส่งผลให้สามารถกำหนดทิศทางให้บุคคลที่ติดตามมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ฉะนั้นผู้นำจึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการนำองค์กรหรือบุคคลไปสู่ความสำเร็จ มีความสามารถในการใช้อิทธิพลของตนเองหรือของตำแหน่งที่จะทำให้บุคคลอื่นยอมปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายและได้มาซึ่งสิ่งที่ปรารถนาาร่วมกัน

ความสามารถของผู้บริหารอีกประการหนึ่ง คือการทำให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาตระหนักถึงหน้าที่ที่รับผิดชอบ นอกจากนั้นยังมีนักการศึกษาและนักวิชาการคนอื่น ๆ เช่น (อุดม มุ่งเกษม, 2551, น. 16) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ควรส่งเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในตัวของผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษายุคใหม่ให้กว้างขวางโดยกล่าวถึงคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทางการศึกษาไว้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการคือ 1) การมีความเป็นผู้นำเชิงรุก (Proactive) 2) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) 3) การทำงานเป็นทีม (Participative) 4) การมีทัศนคติเชิงบวก (Positive) และ 5) การมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive) เช่นเดียวกับ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549, น. 79) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่าในยุคเศรษฐกิจสารสนเทศองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องดำเนินงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-Based Organizational Management) ต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างแท้จริง (Learning Organization) ต้องสร้างความท้าทายให้กับผู้นำในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าและผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมใหม่โดยทำให้ทุกคนสามารถแสดงภาวะผู้นำได้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งโรงเรียนจะเต็มไปด้วยผู้นำที่สร้างความมีประสิทธิภาพ โดยการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมสร้างความสำนึกในความรับผิดชอบร่วมแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ที่เสี่ยงมุ่งปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในอนาคตและเป็นที่ยังปรารถนาของสังคม

การศึกษาและมองด้านภาวะผู้นำจะต้องมองให้ลึกซึ้งและกว้างขึ้น (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2553, น. 25) ผู้นำรุ่นใหม่ต้องมีความคิดวิเคราะห์ เมื่อวิเคราะห์แล้วจะต้องคิดสิ่งใหม่ ๆ คิดนอกกรอบความเจริญในสังคมเกิดจากผู้นำ ผู้นำมีหลายรูปแบบ การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำมีหลากหลายทัศนะ



เช่น ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ในสังคมคนเห็นพ้อง ร่วมมือ และสรรค์สร้างสิ่งที่ดี ๆ ไปพร้อมกันได้ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จึงควรเป็นโมเดลของการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาด้านภาวะผู้นำต่อไปด้วยวิธีการวิจัยทั้งในเชิงแนวคิด รูปแบบและกระบวนการ

ผู้นำยุคใหม่จะต้องมีความสามารถในการจูงใจ การประสานงาน รวมถึงบุคคลอื่น อย่างมีวิสัยทัศน์ จินตนาการ และมีความยืดหยุ่น ด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ อย่างท้าทายและสร้างสรรค์ (กิตติกาญจน์ ปฎิพันธ์, 2555, น. 31) โดยอาศัยปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมแบบเปิด ด้วยการไว้วางใจให้อิสระในการคิด และพร้อมสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ด้านแรงจูงใจภายใน ด้วยการมีความอยาก ความหวัง ความปรารถนา ความเพียรพยายาม มุ่งมั่น ทุ่มเทเพื่อให้เป็นคนที่ประสบความสำเร็จและด้านความรู้เชิงลึกด้วยการมีความรู้แนวกว้างและลึก มีทักษะประสบการณ์อันจะส่งผลให้เกิดแนวทางที่ชาญฉลาดในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ(นเรศ บุญช่วย, 2553, น. 3) ซึ่งการดำเนินการเหล่านี้เป็นคุณสมบัติของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะแบ่งออกซึ่งการมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการปรับตัว มีความเข้าใจในตัวผู้ร่วมงาน บริบทและสภาวะแวดล้อม เป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา มีทัศนคติในเชิงบวกต่อโลกและต่อชีวิต เชื่อมมั่นในคุณค่าและศักยภาพของตนเองและผู้อื่นที่พร้อมจะก้าวพร้อมอุปสรรคไปด้วยกัน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แสดงถึงความยืดหยุ่นทางความคิด และการกระทำ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความสมดุลในชีวิตที่รู้จักพัฒนาตนเองเสมอทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์และจิตวิญญาณ

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีคุณภาพบนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่าในสถานศึกษาหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคนซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ บทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจงเฉพาะกับผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น แต่หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือการสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ครูอาจารย์และบุคลากรต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของ โรบินสัน (Robinson, 2007, p. 120) ประกอบด้วย ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ด้านกรมีความคิดสร้างสรรค์ และด้านการทำงานเป็นทีม อีกทั้งยังมีมุมมองว่า ครูคือผู้นำโดยมีผู้บริหารสถานศึกษา คือผู้นำของผู้นำ กล่าวคือผู้บริหารสถานศึกษา ไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ของครูอาจารย์และบุคลากรในสถานศึกษาอีกด้วย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยมีสถานศึกษาในความรับผิดชอบทั้งหมด จำนวน 196 แห่ง จากผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้สรุปมุมมองของปัญหาในการดำเนินงานได้ดังนี้ด้านการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำในของครูสถานศึกษา ปัจจุบันมีบริบทภายนอกมากระตุ้นให้

ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลง ประเทศไทยต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า การติดต่อสื่อสาร เชื่อมโยงโลกด้วยระบบอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ครูทั้งยังต้องปฏิบัติงานในด้านอื่น ๆ ที่ผู้บริหาร มอบหมาย ได้แก่ งานวิชาการ งานธุรการ งานอาคารสถานที่ อัตรากำลังครูบางแห่งก็ยังขาดแคลนครู ในบางสาขา รวมทั้งภาระงานที่มากขึ้น ครูทำงานไม่เต็มที่ได้เต็มความสามารถ การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงผู้บริหารบางแห่ง มีการกำกับ ติดตามที่ยังไม่ทั่วถึง และนโยบายการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปตามรัฐบาลผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการพัฒนา บุคลากรของตนเองในสถานศึกษาเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ เพื่อการดำเนินงานที่มี ประสิทธิภาพ ครูก็ต้องมีการต้องปรับเปลี่ยนสภาพการทำงานอยู่เสมอ เช่น การจัดการเรียนการสอน รูปแบบต่าง ๆ หรือการจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งนโยบายเหล่านี้เป็นหลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารไม่ สามารถหลีกเลี่ยงได้ ในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารต้องจัดการทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ ครูผู้สอนบางคนยังขาดวิสัยทัศน์ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่าง มีศักยภาพ และไม่สามารถแลกเปลี่ยนความรู้จากใครได้ แก้ปัญหาไม่ได้และไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ ของตนเอง เพราะไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตนเองหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทำให้การบริหารงาน ล่าช้าไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องตระหนักและสร้างองค์ ความรู้ใหม่ให้กับครู ดังนั้นจึงต้องสนับสนุนให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เพื่อเป็นประโยชน์ให้แก่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เพื่อที่จะ ได้นำมาพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1, 2563)

จากความเป็นมาและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ได้กล่าวมา จึงสนใจที่จะศึกษา แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ใน ระดับใด และจะมีแนวทางใดในการพัฒนาอย่างไร เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็น แนวทางปรับปรุงพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนา การศึกษาของประเทศให้มีประสิทธิภาพ เพื่อรับรองการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ และ การเมืองต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นอย่างไร

1.2.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นอย่างไร

### 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.3.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

### 1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะได้แก่

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

#### 1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.4.1.1 ประชากร ได้แก่ ครู และผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 รวม 196 โรงเรียน จำนวน 1,340 คน

1.4.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู และผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1 จำนวน 332 คน โดยกลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการศึกษานี้ได้จากการคำนวณโดยใช้สูตรตามตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan) 1970, pp. 607-610 (อ้างถึงในบุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 44) โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

#### 1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

องค์ประกอบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่ได้จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของอุดม มุ่งเกษม (2545, น. 16-18) พสุ เดชะรินทร์ (2553, น. 52) นเรศ บุญช่วย (2555, น. 25) ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2555, น. 38) Parker and Jeanette (2004) Sternberg (2006, pp. 2-12) Robinson (2007, p. 45) AbdulKalam (2007, p. 55) Derboraunconar (2008, pp. 581-614) Moggridge (2008, Web Site) Stoll and Tempered

(2009, pp. 12-18) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) คำเนิ่งถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว 4) การมีความคิดสร้างสรรค์ 5) การทำงานเป็นทีม

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

#### 1. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ในครั้งนี้ได้ทำการเลือกแบบเจาะจง แบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) อาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน 2) ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 3 คน 4) ครูผู้สอน จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 9 คน

#### 1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ปีการศึกษา 2564 ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยไว้ 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ระหว่างเดือนกันยายน-เดือนธันวาคม 2564

ระยะที่ 2 ระหว่างเดือนธันวาคม-เดือนกุมภาพันธ์ 2565

#### 1.4.4 ขอบเขตด้านสถานที่

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

### 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม มีความสามารถในการจูงใจทัศนคติ ความเชื่อมั่นต่อการกำหนดเป้าหมาย ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคล ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทน เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และบรรลุเป้าหมายร่วมกันให้คนอื่นคล้อยตามทำตาม และสร้างความพึงพอใจให้ปฏิบัติภารกิจตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การแสดงออกความสามารถที่ทำให้เกิดแรงในการจูงใจที่เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น หรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการทดลองในการบริหารและการสื่อสารภายในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ

มีความคิดสร้างสรรค์ หาแนวทางใหม่ ๆ ได้จากองค์ประกอบ จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) คำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว 4) การมีความคิดสร้างสรรค์ และ 5) การทำงานเป็นทีม

การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองเห็นภาพของอนาคตขององค์กร โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้สิ่งที่อยากเห็นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญาและมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง มีทัศนกว้างไกลและสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับ และยินดีร่วมปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามที่วางแผนไว้ มีทักษะการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับ

คำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงาน มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การวิเคราะห์ความต้องการความสามารถของแต่ละบุคคล ให้คำแนะนำ ส่งเสริมพัฒนาและผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล เทคนิคการมอบหมายงาน ให้เหมาะสมกับตัวบุคคล

การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการคิดใหม่ที่คิดได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์มากเกินไป การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ เพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงและมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

การมีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทาง ความคิดนอกกรอบอย่างหลากหลาย เห็นความบกพร่องเป็นเรื่องปกติที่แก้ไขได้อยู่เสมอ มองเห็นปัญหาเป็นโอกาส ใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่มั่นคงในการดำเนินงานที่นำไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งแปลกใหม่ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม องค์กรหรือสังคม เพื่อนำปัญหาที่เกิดขึ้นอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมเข้ามาแก้ปัญหาร่วมกันอย่างมีวิจรรย์ญาณ

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถ การทำงานเป็นทีมต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีเป้าหมายร่วมกันมีการกำหนดบทบาทของสมาชิก การมอบหมายงาน การวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกัน มีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย และมีลักษณะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนา หมายถึง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา องค์ประกอบของโปรแกรม มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์

3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล แบ่งออกเป็น 5 Module คือ Module 1 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ Module 2 ด้านการทำงานเป็นทีม Module 3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ Module 4 ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว Module 5 ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 จำนวนทั้งสิ้น 196 โรงเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษา ราชการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2564

ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ปีการศึกษา 2564

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ผลจากการวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้ทราบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

1.6.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 และองค์กรหน่วยงาน ทางการศึกษาอื่น สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปใช้เป็นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมี ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย และวางแผน ในการพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษา

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

ในการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. การบริหารการศึกษา
2. การบริหารสถานศึกษา
3. ภาวะผู้นำ
4. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
5. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
6. บริบทของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดวิจัย

#### 2.1 การบริหารการศึกษา

##### 2.1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของการบริหารการศึกษา ไว้ ดังนี้

กรมวิชาการ (2545, น. 30) ได้ให้ความหมายการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถ เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานให้แก่ครูและบุคลากรต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน

กัลป์ยกร มั่นถาวรวงศ์ (2547, น. 10) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษา หมายถึงการดำเนินการจัดการศึกษา โดยกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง ร่วมมือกันพัฒนาสมาชิกขององค์การให้มีความรู้ความสามารถเป็นคนดีของสังคม และมีประสิทธิภาพด้วยกระบวนการบริหารที่สอดคล้อง และเหมาะสม การบริหารศึกษานั้นมีความสำคัญในฐานะที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่เปรียบเสมือนเครื่องมือใน

การดำเนินการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กร อันส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษา เพื่อพัฒนาคนและประเทศชาติ

ฐิติรัตน์ ปานผู้มีทรัพย์ (2547, น. 14) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษา หมายถึงการใช้ อิทธิพลของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาต่อกลุ่มคนในสังคมให้ได้รับการศึกษาทั่วถึงเสมอภาค เป็นธรรมอย่างมีคุณภาพ โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548, น. 3) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษา หมายถึงกระบวนการ ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2551, น. 12) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษา หมายถึงการอำนวยความสะดวกเพื่อจัดการเรียนการสอน ซึ่งควรพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียนคำนึงถึง ความสะดวกในด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ และบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการเรียนการสอน

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, น. 3) ได้ให้ความหมายการบริหารหรือการจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงานกับคนและโดยคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554, น. 26-27) ได้อธิบายว่าการบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงาน ของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดี และ จะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่ และพัสดุ ครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการหรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียน เพื่อให้ให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัยและอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้รวมเรียกว่า “ภารกิจทางการบริหาร การศึกษา ” หรือ “งานบริหารการศึกษา ” นั่นเอง

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาต่อกลุ่มคนในสังคมให้ได้รับการ ศึกษาทั่วถึงเสมอภาค มีเป็นธรรมอย่างมีคุณภาพกระบวนการดำเนินงาน โดยการหลักการบริหารที่ สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถ เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติ งานให้แก่ครู และ บุคลากรทางการศึกษาใช้กระบวนการและทรัพยากรดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ซึ่งจะ ส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาคนและประเทศชาติ

### 2.1.2 ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความสำคัญของ การบริหารการศึกษา ไว้ ดังนี้



การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้คนอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข การศึกษามีการพัฒนาไปไม่หยุดยั้ง สิ่งที่จะนำมาจัดกระทำ (การจัดการเท่ากับการบริหาร) กับการศึกษาย่อมเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขึ้นตามไปด้วย ดังนั้น การบริหารการศึกษาจึงมีความสำคัญเพราะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ และเป็นศาสตร์ที่ได้รับการพัฒนาด้วย ปัจจุบันการบริหารการศึกษาต้องการมาตรฐานของความสามารถ บางอย่างมีการฝึกอบรมอาชีพ มีการจัดทำอย่างมีระบบ

การบริหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ซึ่งถือว่าเป็นสัตว์สังคม สมาน อัครภูมิ (2549, น. 16) สังคมมนุษย์เป็นสังคมที่มีการรวมตัวกันเป็นหมู่เหล่า มีการรวมกลุ่มเป็นชุมชนขนาดต่าง ๆ จากหมู่บ้าน เป็นเมืองเป็นประเทศ การที่คนรวมกันเป็นกลุ่มย่อมต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีกิจกรรมการทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันจะเป็นไปด้วยความราบรื่นและยังเกิดความเจริญก้าวหน้า กลุ่มหรือสังคม จำเป็นต้องมีการจัดระบบ และระเบียบต่าง ๆ ร่วมกันนี้ คือสาเหตุที่ก่อให้เกิดสถาบันสังคมและการบริหารขึ้น การบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีความสำคัญและความจำเป็นยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพราะการศึกษานอกจากจะเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนยุ่งยากแล้วยังมีตัวประกอบอื่น ๆ อีกมากที่มีผลสะท้อนต่อการบริหาร การศึกษา ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ อยู่เรื่อย ๆ ซึ่งผู้บริหารการศึกษาจะต้องเผชิญการแก้ปัญหาเหล่านั้นอยู่ตลอดเวลา ในบางประเทศ การบริหารการศึกษานับว่าเป็นอาชีพที่สำคัญอย่างหนึ่งไม่น้อยกว่าอาชีพอื่น ๆ เช่น แพทย์ วิศวกร เป็นต้น ซึ่งพวกเขาเหล่านี้จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรมมาเป็นเวลาหลายปีจึงจะมีความสามารถในการประกอบอาชีพได้ ผู้บริหารการศึกษาก็เช่นเดียวกัน จำเป็นจะต้องได้รับการฝึกหัดอบรมมาโดยตรงจึงจะจัดการศึกษาได้ดี คือ สามารถที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

สรุปได้ว่า การบริหารเป็นสิ่งสำคัญเป็นสังคมที่มี มีกิจกรรมการทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกัน จำเป็นต้องมีการจัดระบบ และระเบียบต่าง ๆ ร่วมกันนี้ จึงเป็นการเกิดสถาบันสังคมและการบริหารขึ้น การบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีความสำคัญและความจำเป็นมาก เพราะจะต้องได้รับการฝึกหัดอบรมมาโดยตรงจึงจะจัดการศึกษาได้ดี คือ สามารถที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

## 2.2 การบริหารสถานศึกษา

### 2.2.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษา ไว้ ดังนี้

การบริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารลักษณะหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาจะต้องยึดหลักและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา ซึ่งมีนักวิชาการผู้ให้ความหมายของคำว่า การบริหาร การศึกษาและการบริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, น. 6) ได้อธิบายว่า การบริหารสถานศึกษา คือ การดำเนินงานโดยมุ่งหวังให้ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อคุณภาพของนักเรียน ในระบบของการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหาร คือ กลไกสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาผู้เรียนได้ การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพย่อมเอื้อต่อการจัดการเรียน การสอน และส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน กระบวนการบริหารจึงต้องมีการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน โดยแผนนั้นเกิดจากการวางแผนแบบมีส่วนร่วม มีเป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องกับสภาพของสถานศึกษา และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

กัลป์ยกร มั่นถาวรวงศ์ (2547, น. 10) ได้ให้ความหมายการบริหาร หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารในการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2551, น. 4) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา (2555, เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของสถานศึกษา ซึ่งได้แก่การให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคมให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ ได้กำหนดไว้

Hoy and Cecil (2001, p. 170) ได้ให้ความหมายการบริหารโรงเรียน หมายถึง การบริหารบุคลากรทางการศึกษา ครู นักเรียน เพื่อให้ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บุคคลทั้ง 3 กลุ่มเห็นด้วยและดำเนินการตามข้อตกลงที่วางไว้และพึงยึดปฏิบัติ โดยเคร่งครัด

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะกระบวนการอย่างมีระบบรวมทั้งพัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ให้เป็นคนดีและสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ ในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารมีความสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพตามที่ตั้งไว้ โดยยึดปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

## 2.2.2 กระบวนการบริหาร

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร เพื่อให้การดำเนินงานในหน่วยงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพนั้นมีอยู่หลายแนวความคิด แต่สิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารงาน คือ จะต้องยึดหลักการ และกระบวนการบริหารอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นหลักในการบริหารงาน เพราะการบริหารเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนต่อเนื่องกัน ซึ่งมีผู้ที่กล่าวถึงแนวคิดกระบวนการบริหารอยู่หลายคนด้วยกัน คือ

ปราชญา กล้าผจญ และ สมศักดิ์ คงเที่ยง (2545, น. 16-17) ได้ให้ความหมายกระบวนการบริหาร การศึกษาที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การควบคุม และการจัดบุคลากรลงสู่หน่วยงาน

กัลปยกร มั่นถาวรวงศ์ (2547, น. 18) ได้ให้ความหมายกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย องค์ประกอบใหญ่ ๆ คล้ายคลึงกัน ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จึงจำเป็นต้องเลือกใช้ตามความจำเป็น และความเหมาะสมของสถานการณ์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, น. 16) ได้ให้ความหมายกระบวนการบริหารประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) การกระตุ้น (Stimulating) การประสานงาน (Coordinating) และการประเมินผล (Evaluating)

ชาญชัย อาจิมสมาจาร (2548, น. 11-12) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารของ Fayol ประกอบด้วย องค์ประกอบของกิจกรรม 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผนงาน (To Plan) หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์อนาคตและจัดวางแผนปฏิบัติงานล่วงหน้า
2. การจัดหน่วยงาน (To Organize) หมายถึง การส่งเสริมสร้างองค์การด้านคนและวัสดุ สิ่งของ เพื่อการปฏิบัติงานตามแผน
3. การบังคับบัญชา (To Command) หมายถึง การควบคุมบังคับบัญชาให้คนงานปฏิบัติงานตามหน้าที่
4. การประสานงาน (To Co-ordinate) หมายถึง การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ดำเนินไปตามเป้าหมาย
5. การควบคุม (To Control) หมายถึง การควบคุมดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไป ตามระเบียบ ข้อบังคับและกฎเกณฑ์

พิชัย บานญาติ (2552, เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา 4 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) กำหนดสิ่งที่ต้องการบรรลุ กำหนดวัตถุประสงค์ และขั้นตอนที่จะบรรลุผล มีการวางแผนเพื่อมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-Based)

2. การจัดองค์การ (Organizing) ทั้งการจัดโครงสร้างองค์การ จัดคน จัดทรัพยากรต่าง ๆ ให้พร้อมต่อการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้

3. ภาวะผู้นำ (Leading) เป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้สำเร็จด้วยความเต็มใจไม่ต้องบังคับ เพราะผู้บริหารคือผู้ทำงานให้สำเร็จโดยไม่ต้องลงมือหรืองานสำเร็จโดยผู้อื่นจึงต้องใช้ภาวะผู้นำจูงใจคนให้อยากทำงาน กระตุ้นความกระตือรือร้นให้ทำงานหนักเพื่อบรรลุแผนงานที่สำคัญ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการติดตาม (Monitoring) และประเมินผลงาน (Evaluation) ว่าเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้และบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือไม่

Edgar (2005, p. 48) ได้ให้ความหมายหลักกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. การบริหารที่มีผู้บริหารเพียงคนเดียวในองค์การ (Division of Labor)  
 2. มีการกำหนดมาตรฐานทำงานที่ชัดเจน (Standardization)  
 3. มีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)  
 4. มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน (Delegation of Authority and Responsibility)

5. มีการแบ่งฝ่ายงานและบุคลากรผู้รับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานให้เฉพาะเจาะจงขึ้น (Division of Labor)

6. มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน (Span of Control)

7. มีการมอบหมายการควบคุมดูแลที่เหมาะสม (Stability)

8. เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในองค์การได้ (Flexibility)

9. สามารถทำให้คนในองค์การเกิดความรู้สึกอบอุ่นและปลอดภัย (Security)

10. มีการยอมรับนโยบายส่วนบุคคลที่มีความสามารถ (Personnel Policy)

11. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งส่วนบุคคลและองค์การ (Evaluation)

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเป็นหลักการที่จะนำไปใช้ในการบริหารงาน โดยมีการตัดสินใจ การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การจัดสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การควบคุมงาน การประเมินผลงาน และการปรับปรุง รวมทั้งการกระตุ้นหรือการจูงใจกระบวนการบริหาร จึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งรวมถึงผู้บริหารการศึกษาด้วย การบริหารงานที่ดีจะช่วยให้งานบริหารดำเนินไปอย่างราบรื่น มีระบบไม่สับสนและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะในการใช้

กระบวนการบริหารทุกขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนการตัดสินใจนั้นมีความสำคัญมากหากผู้บริหารตัดสินใจไม่ถูกต้องการดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไปจะเกิดปัญหาและอุปสรรคตามมา ผู้บริหารควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีแนวคิดและข้อมูลในการตัดสินใจและอาศัยกระบวนการบริหารเป็นหลักในการทำงาน

### 2.2.3 ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้คนอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข การศึกษามีการพัฒนาไปไม่หยุดยั้ง สิ่งที่จะนำมาจัดกระทำ (การจัดการเท่ากับการบริหาร) กับการศึกษาย่อมเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นการบริหารการศึกษาจึงมีความสำคัญเพราะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์และเป็นศาสตร์ที่ได้รับการพัฒนาด้วย ปัจจุบันการบริหารการศึกษาต้องการมาตรฐานของความสามารถบางอย่าง มีการฝึกอบรมอาชีพ มีการจัดทำอย่างมีระบบ

สมาน อัครภูมิ (2549, น. 16) การบริหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ซึ่งถือว่าเป็นสัตว์สังคม สังคมมนุษย์เป็นสังคมที่มีการรวมตัวกันเป็นหมู่เหล่า มีการรวมกลุ่มเป็นชุมชนขนาดต่าง ๆ จากหมู่บ้าน เป็นเมือง เป็นประเทศ การที่ คนรวมกันเป็นกลุ่มย่อมต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีกิจกรรมการทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันจะเป็นไปด้วยความราบรื่นและยังเกิดความเจริญก้าวหน้า กลุ่มหรือสังคม จำเป็นต้องมีการจัดระบบและระเบียบต่าง ๆ ร่วมกันนี้คือสาเหตุที่ก่อให้เกิดสถาบันสังคมและการบริหารขึ้น การบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีความสำคัญและความจำเป็นยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการศึกษานอกจากจะเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนยุ่งยากแล้วยังมีตัวประกอบอื่น ๆ อีกมากที่มีผลสะท้อนต่อการบริหารการศึกษา ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ อยู่เรื่อย ๆ ซึ่งผู้บริหารการศึกษาจะต้องเผชิญการแก้ปัญหาเหล่านั้นอยู่ตลอดเวลา ในบางประเทศการบริหารการศึกษานับว่าเป็นอาชีพที่สำคัญอย่างหนึ่งไม่น้อยกว่าอาชีพอื่น ๆ เช่น แพทย์ วิศวกร เป็นต้น ซึ่งพวกเขาเหล่านี้จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรมมาเป็นเวลาหลายปีจึงจะมีความสามารถในการประกอบอาชีพได้ ผู้บริหารการศึกษาก็เช่นเดียวกัน จำเป็นจะต้องได้รับการฝึกหัดอบรมมาโดยตรงจึงจะจัดการศึกษาได้ดี คือ สามารถที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542, น. 7) ได้สรุปถึงการบริหารสถานศึกษาควรมีขอบเขตครอบคลุมงาน 6 งาน ได้แก่ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ทั้ง 6 งาน มีเป้าหมายหลักร่วมกันคือ ให้นักเรียนมีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหลักสูตร โดยมีงานวิชาการเป็นหลักส่วนงานอื่นเป็นงานที่สนับสนุนส่งเสริมงานวิชาการให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ธงชัย เนื่องสิทธิ์ (2545, น. 11) ได้สรุปถึงการบริหารสถานศึกษาว่าโรงเรียนอาจจะแตกต่างจากกิจการอื่น บางส่วนต้องอาศัยหลักการด้านวิชาการมากกว่า ฉะนั้นผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจึงต้อง

ทำงานด้วยความรอบคอบระมัดระวัง ไตร่ตรองเพื่อให้กิจกรรมของสังคมนี้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาจะต้องมีขอบข่ายของงาน มีเป้าหมายหลักร่วมกันในการทำงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.2.4 ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 (2550, น. 29-34) กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 มาตรา 5 และมาตรา 3 วรรค 2 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 พิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านการบริหารงานวิชาการด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ ของตนแล้วแต่กรณี ดังต่อไปนี้

##### 1. ด้านการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ มุ่งให้มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการ โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกันกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะ เป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งใน การบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยที่เกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน และท้องถิ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ

##### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และ สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น

2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเองและการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัย เกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้อันสนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น โดยยึด ที่ผู้เรียน เป็นสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ

4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวางขอขำย

#### ภารกิจ

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว
11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
12. การส่งเสริมชุมชนให้มี ความเข้มแข็งทางวิชาการ
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ๆ
14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานสถาน

ประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
16. การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

#### แนวทางการบริหารงานวิชาการ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เป็นการศึกษาการวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของสังคม ชุมชนและท้องถิ่น การจัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการ การใช้หลักสูตรให้เหมาะสมติดตามการใช้หลักสูตร ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้

สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน กระบวนการเรียนรู้และนาภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

3. การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การกำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผลประเมินผล การเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริงจากกระบวนการปฏิบัติและผลงาน พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การศึกษา การวิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครู ศึกษาการวิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ตลอดจนเผยแพร่ผลงานวิจัยพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและงาน วิชาการกับสถานศึกษา การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันที่จัดการศึกษา

5. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ส่งเสริมสำรวจแหล่งการเรียนรู้ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ส่งเสริมสนับสนุนให้ครู ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา

6. การนิเทศการศึกษาการจัดให้มีการนิเทศการเรียนภายในโรงเรียนจัดระบบนิเทศงาน วิชาการ ติดตามประเมินผลการจัดการระบบและกระบวนการแนะแนว การศึกษาในสถานศึกษา การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และประสบการณ์ด้านการจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในและนอกสถานศึกษา

7. การแนะแนวการศึกษา การดำเนินการแนะแนว การศึกษาติดตามประเมินผล การจัดการระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา

8. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การวางแผน การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตามตรวจสอบจัดระบบ การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การกำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา และประเมินคุณภาพภายในเพื่อปรับปรุงพัฒนา อย่างต่อเนื่อง

9. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ จัดให้เสริมสร้างความคิดเพื่อพัฒนา ทักษะวิชาชีพ การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการสถานศึกษา

10. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



11. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการ และสถานที่จัดการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาวิชาการและพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันที่จัดการศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

12. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษามีการจัดทำระเบียบและแนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนคู่มือการบริหารจัดการแนะแนว คู่มือพัฒนาผู้เรียน แนวทางการวัดประเมินผลการเรียนและการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

13. การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา เนื้อหาต้องมีความสอดคล้องกับสาระและมาตรฐานการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีความถูกต้องตามหลักวิชาการ เนื้อหา มีความยากง่ายเหมาะสมกับระดับชั้นและช่วงชั้น ภาษาที่ใช้หรือที่นำเสนอถูกต้อง ชัดเจน สื่อความหมายอ่านเข้าใจง่าย ใช้ภาษาเหมาะสมกับวัยของผู้เรียน

14. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การสำรวจ วิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการ การเลือก การใช้และประเมินสื่อการเรียน นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อการศึกษากำกับติดตาม ประเมินผล การผลิต จัดหา พัฒนาการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อใช้ในการเรียนการสอน เผยแพร่ สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อประโยชน์ต่อการเรียน การสอนและการพัฒนาวิชาชีพครู

สรุปได้ว่า การบริหารงานด้านวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมในโรงเรียนเกี่ยวกับงานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานด้านการเรียนการสอน งานด้านวัสดุ อุปกรณ์ งานด้านวัดผลและประเมินผล งานด้านห้องสมุด งานด้านนิเทศภายใน งานด้านการประชุมอบรมทางวิชาการ โดยจัดเป็นกระบวนการมีองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหาร คือ ครูผู้สอน ผู้รับนโยบายการบริหารไปปฏิบัติและมีการคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน

## 2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระคล่องตัว
2. โปร่งใสตรวจสอบได้
3. เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ
4. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ ได้อย่างเพียงพอ และมี

### ประสิทธิภาพ

#### ขอบข่ายภารกิจ

1. การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี
2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
4. การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
6. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
7. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
11. การวางแผนพัสดุ
12. การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี
13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
14. การจัดหาพัสดุ
15. การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
17. การเบิกเงินจากคลัง
18. การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

19. การนำเงินส่งคลัง
20. การจัดทำบัญชีการเงิน
21. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
22. การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน

#### แนวทางการบริหารงานงบประมาณ

1. การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอต้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อรองรับและเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาแห่งชาติ โดยต้องสอดคล้องกับปรัชญาหรือธรรมนูญสถานศึกษา ครอบคลุมการพัฒนา ด้านผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา การบริหารจัดการและชุมชน
2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง นำผลการประกันคุณภาพภายในและผลประเมินคุณภาพภายนอกวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค รายมาตรฐานเพื่อกำหนดแนวทางผดุงรักษาหรือปรับปรุงพัฒนา โดยเชื่อมโยงให้เห็นจุดปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตามโครงสร้างของสถานศึกษา กำหนดกิจกรรมสำคัญ (โครงการ/ กิจกรรม) เพื่อผดุงรักษาปรับปรุงและพัฒนา กำหนดวงเงินของกิจกรรมสำคัญ
3. การอนุมัติ การใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร จัดทำรายละเอียดของงานและโครงการตามแนวปฏิบัติการประจำปีเสนอขออนุมัติ หลักการตามระยะเวลาที่ระบุในแผนปฏิบัติการ ประจำปีต่อผู้อำนวยการสถานศึกษา และจัดทำเอกสารสำคัญประกอบรายละเอียดของงานและโครงการ เพื่อเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายให้การทำงานเป็นไปตามรายละเอียดของขั้นตอน/โครงการ
4. การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การโอนและเปลี่ยนงบประมาณเงินเหลือจ่ายจากการดำเนินงานที่ บรรลุเป้าหมายที่ได้รับงบประมาณและการโอนและเปลี่ยนงบประมาณเงินเหลือจ่ายไปสมทบรายการจัดสรรที่สามารถจัดซื้อจัดจ้างตามวงเงิน
5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานผ่านหน่วยงานต้นสังกัดตามแบบรายงานที่กำหนด รายงานต่อผู้อำนวยการ สถานศึกษา ระหว่างการดำเนินการเพื่อให้ทราบการใช้จ่ายงบประมาณ ปัญหา อุปสรรค และผลผลิต ที่เกิดขึ้นตามเป้าหมายของงาน/โครงการรายงานเมื่อสิ้นสุดงาน/ โครงการรายงานเมื่อสิ้นสุดงาน/โครงการ ถึงผลสำเร็จตามเป้าหมายตัวชี้วัดที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี จัดทำรายงานผลการดำเนินงานต่อ สาธารณชนเมื่อสิ้นปีงบประมาณ
6. การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ จัดเตรียมเอกสารรายงาน การดำเนินงานและโครงการ รายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณรายไตรมาสและสิ้นปีงบประมาณ

7. การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลผลิตตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี

8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ประสานและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแหล่งทรัพยากรที่สนับสนุนการจัดการศึกษาทั้งภาครัฐ เอกชน ประชาชนในท้องถิ่นให้เป็นระบบศึกษาแนวทางหรือระเบียบที่จะขอรับการสนับสนุนจากแหล่งทรัพยากรทุกประเภท ตลอดจนเงื่อนไขการขอรับสนับสนุน

9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษาการวางแผน การดำเนินการและแจ้งเงื่อนไขการคัดเลือกนักเรียนเพื่อขอรับทุน ตลอดจนรายละเอียดของกองทุน จัดทำเอกสารและรายงานทางการเงินตามเงื่อนไขของกองทุน

10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา การจัดทำรายการทรัพยากรภายใน เพื่อเป็นสารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและแหล่งเรียนรู้ท้องถิ่น ทั้งที่เป็นแหล่งเรียนรู้ ธรรมชาติและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อการรับรู้ ของบุคลากร นักเรียนและบุคคลทั่วไปได้ใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดการศึกษา

11. การวางแผนพัสดุ วิเคราะห์แผนงานโครงการของหน่วยงานซึ่งจะแจ้งรายละเอียดว่าแต่ละฝ่ายแต่ละกลุ่มในสังกัดหน่วยงานมีความต้องการพัสดุอะไรได้รับงบประมาณจำนวนเท่าใดและรายละเอียด ๆ ที่เกี่ยวข้อง

12. การกำหนดแบบรูปรายการคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ ใช้เงินงบประมาณ เพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานการรับเงินการเก็บรักษาเงิน และจ่ายเงิน กรณีที่เป็นการจัดหาจากเงินงบประมาณ ต้องใช้ตามแบบที่กำหนดไว้ในงบประมาณรายจ่ายประจำปี

13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อจัดทำและจัดหาพัสดุวางแผนการเก็บข้อมูลโดยการจัดการศึกษา การศึกษาวัตถุประสงค์และนโยบายของรัฐบาลและหน่วยเหนือ ตลอดจนกำหนดข้อมูลและสารสนเทศที่จัดเก็บตามความต้องการของสถานศึกษา

14. การจัดหาพัสดุ เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งพัสดุที่ต้องการประกอบด้วย วิธีการ การกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงานจัดหาต้องมีความโปร่งใสความคุ้มค่าในการใช้จ่ายเงิน ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน

15. การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ การควบคุมพัสดุถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญยิ่งในการบริหารพัสดุ โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ ความมีประสิทธิภาพและความประหยัด

16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน จัดทำแนวปฏิบัติ ระเบียบของสถานศึกษาในการดำเนินการหารายได้โดยไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

17. การเบิกเงินจากคลัง สถานศึกษาเบิกเงินจากคลังโดยยื่นหลักฐานขอเบิกเงินรายการการเบิกเงินผ่านหน่วยงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด

18. การรับเงิน การเก็บรักษาเงินและจ่ายเงิน การรับจ่ายและการเก็บรักษาเงินรายได้สถานศึกษาให้ถือปฏิบัติ ตามระเบียบและหนังสือกระทรวงการคลัง

19. การนำเงินส่งคลัง นำส่งเงินรายได้แผ่นดินผ่านธนาคารหรือส่งส่วนราชการ ผู้เบิกต้นสังกัดแยกตามประเภทของเงิน การบันทึกการนำเงินส่งในทะเบียนคุมเงินรายได้แผ่นดิน และสรุปยอดเงินคงเหลือ จัดทำรายงานคงเหลือประจำวัน

20. การจัดทำบัญชีการเงิน ลงรายการรับ-จ่ายเงินสดในสมุดบัญชีเงินสดสรุปยอดจัดทำรายงานเงินคงเหลือประจำวันและรายงานส่งหน่วยงานต้นสังกัดภายใน 15 วัน ของเดือนถัดไปและสรุปยอดทุกสิ้นเดือน จัดทำรายงานเงินคงเหลือประจำวันและรายงานส่งหน่วยงานต้นสังกัดภายใน 15 วันของเดือนถัดไป

21. การจัดทำรายการทางการเงินและงบการเงิน จัดทำบัญชีตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย

22. การจัดทำและจัดหาแบบบัญชี ทะเบียนและรายงานจัดทำบัญชีตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย และสรุปยอดทุกสิ้นเดือน จัดทำรายงานเงินคงเหลือประจำวันและรายงานส่งหน่วยงานต้นสังกัดภายใน 15 วันของเดือนถัดไป

สรุปได้ว่า การบริหารงานด้านงบประมาณ หมายถึง การดำเนินการในการจัดทำงบประมาณในการจัดการศึกษา การกำหนดแผนงานโครงการในการบริหาร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการการควบคุมดูแล การใช้จ่ายงบประมาณ ตลอดจนการตรวจสอบประเมินผลและรายงานการบริหารงบประมาณ

### 3. ด้านการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจสำคัญมุ่งที่จะส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสรระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

### ขอบข่ายภารกิจ

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
6. การลาทุกประเภท
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
12. การออกจากราชการ
13. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
14. การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต

20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

#### แนวทางการบริหารงานบุคคล

1. การวางแผนอัตรากำลัง วิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังของสถานศึกษา

2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารวบรวมข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวนข้าราชการครู จำแนกตามสาขา จำนวนครูอัตราจ้างและพนักงานราชการ จำนวนลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ตลอดจนการรวบรวมข้อมูลจำนวนนักเรียนและการจัดชั้นเรียน

3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง เสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อหน่วยงานต้นสังกัด การดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา

4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอเปลี่ยนตำแหน่ง กรณีสมัครใจ กรณีเพื่อประโยชน์ของทางราชการและกรณีถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพต่อผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษาเสนอคำขอและความเห็นต่อหน่วยงานต้นสังกัด

5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน สถานศึกษาประกาศหลักเกณฑ์การประเมินและแนวปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาทราบ

6. การลาทุกประเภท ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาส่งใบลาต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาการให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน สถานศึกษาจัดทำมาตรฐาน/ภาระงานขั้นต่ำของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สถานศึกษากำหนดเกณฑ์วิธีการประเมินผลงาน โดยให้พิจารณาทั้งคุณสมบัติและคุณลักษณะของบุคคลให้สอดคล้องตามลักษณะงานบุคคลให้สอดคล้องตามลักษณะงานการจ้างบุคลากรเพื่อเตรียมพร้อมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน

8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ผู้บังคับบัญชาแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการสอบสวนให้ได้ความจริงและความยุติธรรม รายงานการดำเนินงานวินัยไม่ร้ายแรงไปยังหน่วยงานต้นสังกัด

9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกราชการไว้ก่อน รายงานการสั่งพักราชการหรือการให้ออกจากราชการไว้ก่อนไปยังหน่วยงานต้นสังกัด

10. การรายงานผลการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษผู้บังคับบัญชาดำเนินการตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการทางวินัย ผู้บังคับบัญชา/ผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินการในอำนาจตามที่กฎหมายกำหนด ผู้บริหารสถานศึกษารายงานผลการดำเนินการต่อหน่วยงานต้นสังกัด

11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ ผู้บริหารสถานศึกษารับเรื่องอุทธรณ์และการร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาแล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมาย

12. การออกจากราชการ รับเรื่องร้องทุกข์ของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายกำหนดเพื่อพิจารณาในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอเรื่องร้องทุกข์ผ่านหัวหน้าสถานศึกษา

13. การจัดระบบและการจัดทำระเบียบประวัติ จัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างในสถานศึกษารับเรื่องแก้ไขวัน เดือน ปีเกิด แล้วเสนอให้ผู้มีอำนาจตามกฎหมายพิจารณา

14. การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ดำเนินการในการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประจำในสถานศึกษาไปยังหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อเสนอผู้มีอำนาจตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กฎหมายกำหนด จัดทำทะเบียนผู้ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประจำในสังกัด

15. การส่งเสริมประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสำรวจและรวบรวมข้อมูลการขอให้มีเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชู ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพรวมทั้งสร้างขวัญกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ



18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการพัฒนาควบคุมดูแลส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบ วินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสนอไปยังต้นสังกัดให้ดำเนินการต่อไป

20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา วิเคราะห์ความจำเป็นจัดทำแผนพัฒนาและดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานและองค์กร การเสริมสร้างพัฒนาความรู้ ความสามารถเฉพาะงานให้กับบุคคลธำรงรักษาบุคคลที่คุณภาพให้ปฏิบัติงานให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง

#### 4. ด้านการบริหารงานทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริการบริหารงานอื่น ๆ ให้บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวก ความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกระดับมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใสศรัทธาและสนับสนุนการจัดการศึกษา

#### ขอบข่ายภารกิจ

1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
  4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
  5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
  6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
  7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
  8. การดำเนินงานธุรการ
  9. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
  10. การจัดทำสามะโนผู้เรียน
  11. การรับนักเรียน
  12. การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
  13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย
  14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
  15. การทัศนศึกษา
  16. งานกิจการนักเรียน
  17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
  18. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคลชุมชนองค์กร  
หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
  19. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
  20. การรายงานผลการปฏิบัติงาน
  21. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
  22. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน
- แนวทางการบริหารทั่วไป
1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศจัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษา  
เพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของต้นสังกัด นำเสนอและ  
เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร การบริการและการประชาสัมพันธ์
  2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศประสานงานกับเครือข่าย  
การศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือ ความช่วยเหลือเพื่อส่งเสริมสนับสนุนงานการศึกษา

3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องเป้าหมายและทิศทางของต้นสังกัดและสนองความต้องการของชุมชนและสังคม โดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กร สถาบันและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดและพัฒนาสถานศึกษา

4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนการศึกษา การวิเคราะห์วิจัย การจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาตามกรอบทิศทางของหน่วยงานต้นสังกัด และความต้องการของสถานศึกษา เผยแพร่ผลการศึกษารวบรวมของสถานศึกษาของสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและสาธารณชนทราบ

5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร ศึกษาวิเคราะห์จัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการพัฒนาสถานศึกษา จัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพรวมทั้งปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน แต่ละด้านของสถานศึกษา ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานสถานศึกษา

7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา วางแผนและดำเนินการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

8. การดำเนินธุรการ ดำเนินงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้โดยยึดหลักความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัดและคุ้มค่า ติดตามประเมินผลและปรับปรุงงานธุรการให้มีประสิทธิภาพ

9. การดูแลงานอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม กำหนดแนวทางวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม บำรุงดูแลและพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน มั่นคง ปลอดภัยและสวยงาม

10. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน ประสานชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจและจัดทำสำมะโนผู้เรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา

11. การรับนักเรียน กำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษา โดยประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัด ดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

12. การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องจัดตั้ง ยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษาเสนอข้อมูลและความต้องการในการยุบรวบเลิกหรือเปลี่ยนสภาพสถานศึกษาไปยังต้นสังกัดโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย สำนวจความต้องการในการเข้ารับบริหารการศึกษาทุกรูปแบบทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย กำหนดแนวทางและความเชื่อมโยงในการจัดและพัฒนาการศึกษาและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแนวทางของต้นสังกัด

14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาในทุกด้าน ประสานงานความร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษาาร่วมกัน

15. การศึกษาการวางแผนการนำนักเรียนไปทัศนศึกษานอกสถานที่ดำเนินการนำนักเรียนไปทัศนศึกษานอกสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

16. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน ส่งเสริมการจัดกิจกรรมนักเรียนและส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความสนใจและความถนัดของนักเรียน สรุปและประเมินผลเพื่อปรับปรุง

17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา วางแผนการประชาสัมพันธ์งานการศึกษาของสถานศึกษา ดำเนินการประชาสัมพันธ์งานการศึกษาตามแนวทางที่กำหนด ติดตาม ประเมินผลปรับปรุงและพัฒนาการประชาสัมพันธ์การศึกษาของสถานศึกษา

18. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนและประสานความร่วมมือในการจัดการร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

19. งานประสานงานราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น ประสานความร่วมมือกับราชการส่วนภูมิภาคและประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดและพัฒนาการศึกษาาร่วมกัน

20. การรายงานผลการปฏิบัติงาน จัดระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงาน ผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา รายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้ต้นสังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ

21. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน วางแผนการจัดการระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษา ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในและรายงานให้ต้นสังกัดทราบ

22. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน การวางแผนงานปกครองนักเรียน ส่งเสริมให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม การป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียนและประเมินผลงานปกครองของนักเรียน

สรุปได้ว่า การบริหารงานทั่วไป หมายถึง การบริหารกิจกรรมสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาและหน่วยงานบริหารงานอื่น ๆ ให้บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่วางไว้ มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษา มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2.3 ภาวะผู้นำ

### 2.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ ดังนี้

กาญจน์ เรืองมนตรี (2549, น. 6) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งซึ่งอาจจะมาจากการเลือกตั้งหรือไม่ก็ได้ที่สามารถชักจูงให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่มให้เป็นผู้ควบคุมพฤติกรรมและให้เป็นผู้มีอำนาจในการบริหารจัดการภารกิจขององค์การ

ธรินธร นามวรรณ (2549, น. 156) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือคนและนำคน โดยคนในกลุ่มมีความเชื่อฟังอย่างเต็มใจมีความมั่นใจเคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2549, น. 196) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการที่มีอิทธิพลเหนือคนกระตุ้นให้ความร่วมมือปฏิบัติงานตามผู้นำด้วยศรัทธานับถือและด้วยความเต็มใจอย่างยิ่งประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมยศ ศักดาพันธุ์ไพศาล (2551, น. 25) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความเหนือจากผู้ตามในด้านทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล ทักษะทางเทคนิค ทักษะการจัดการและทักษะทางสติปัญญา

สันติ บุญภิรมย์ (2552, น. 230) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของบุคคลคนหนึ่งที่สามารถโน้มน้าวให้บุคคลคนหนึ่งหรือบุคคลหลายคนได้ แสดงพฤติกรรมของตนเองตามที่ผู้นำประสงค์ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนรวมหรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข

สัมมนา ธรณิธย์ (2553, น. 13) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลหรือตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้

ราณี อีสัชยกุล (2553, น. 16) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นหรือผู้ตาม เพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางเอาไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นได้ต้องมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ผู้นำ 2) ผู้ตาม 3) การสื่อความหมายและ 4) สถานการณ์

ชูชัย สมิทธิไกร (2554, น. 390) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึงกระบวนการโน้มน้าวหรือการมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม เพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ธีระ รุญเจริญและคณะ (2554, น. 158) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจ

พิชาภพ พันธุ์แพ (2555, น. 16) ภาวะผู้นำ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจควรให้กระทำตามมติร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุขเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

อำนาจ ชนะวงศ์ (2555, น. 38) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มมีความสามารถในการจูงใจทัศนคติ ความเชื่อมั่นต่อการกำหนดเป้าหมาย ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และบรรลุเป้าหมายร่วมกันให้คนอื่นคล้อยตามทำตาม และสร้างความพึงพอใจให้ปฏิบัติตามภารกิจตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

### 2.3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ ถือเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร เพราะเป็นผู้ที่รองรับผิดชอบในการจัดการสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ มีผลกระทบต่อบุคคลและทรัพยากรอื่นภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ นอกจากนี้ยังเป็นผู้วางแผน

ควบคุมดูแล ชี้นำผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้ทักษะความรู้ ความสามารถทั้งการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ ดังนี้

เศวานิต เศาตามนธ์ (2544, น. 3-4) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มคนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มองค์การเป็นเป้าหมาย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, น. 35-40) ได้สรุปว่าแม้ว่าการบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีองค์ประกอบหลายอย่างที่จะช่วยให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าหรือล้นเหลือ แต่ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในโรงเรียน

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548, น. 38) ได้สรุปว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลหรือโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยหลักการแนวคิดและทฤษฎีเป็นแนวทางต้องอาศัยความทุ่มเทพยายามในทุกด้านจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ต้องอาศัยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ต้องอาศัยเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย มีทรัพยากรที่เพียงพอและมีคุณภาพ ต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำของคณะครู ต้องอาศัยบรรยากาศแห่งการยอมรับนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นต้น

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2555, น. 46-47) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งจะนำความสำเร็จ ความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพสู่โรงเรียนนั้น ๆ

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551, น. 32-34) ได้สรุปถึงความสำคัญและความจำเป็นของผู้นำอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของระบบเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์ และความซับซ้อนของการแข่งขันในปัจจุบันก่อให้เกิดความไม่แน่นอนและความไม่มั่นคงต่อองค์กร ซึ่งองค์กรที่เคยประสบความสำเร็จไม่สามารถที่จะรับประกันได้ว่าจะไม่ประสบความสำเร็จล้มเหลว โดยเฉพาะผู้บริหารที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตนเองและเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกดังกล่าว ผู้บริหารในองค์กรจึงต้องพยายามแก้ไขปัญหาและพัฒนาหน่วยงานเพื่อที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและแสวงหาโอกาสในอนาคตโดยพยายามพัฒนาองค์กรในทุก ๆ มิติรวมถึงการส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร การเปลี่ยนแปลงจะต้องเริ่มต้นจากผู้นำ (Leader) ในทุกระดับขององค์กรโดยที่ผู้นำต้องมีความเข้าใจปัญหาเพื่อให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และนำสมาชิกให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการอย่างเหมาะสม คุณสมบัติของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสรุปได้ ดังนี้

1. การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล
2. มีความสามารถในการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูล
3. ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากสภาวะแวดล้อมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
4. ความสามารถในการรับรู้สถานการณ์และความรู้สึกของผู้อื่น

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554, น. 308) ได้สรุปว่า กระแสสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เนื่องจากจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่ายหลายระดับ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ ซึ่งในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ของสังคมและยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 กำหนดอำนาจหน้าที่ การบริหารและจัดการการศึกษาของรัฐและในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) (แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 พ.ศ.2555-2559, น. 9-10) มีกรอบแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ได้แก่ 1) การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา 2) พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ให้มีความโปร่งใสเป็นธรรมและมีระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ 3) พัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ 4) พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนภาคเอกชนและทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาและสนับสนุนการศึกษาและเรียนรู้ให้มากขึ้น และ 5) พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ เป็นผู้วางแผนควบคุมดูแล ชี้้นำผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้ทักษะความรู้ ความสามารถทั้งการแสดงออก จะต้องมีความสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่ายหลายระดับ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ ซึ่งในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมและยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษา

### 2.3.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้คุณลักษณะของภาวะผู้นำ ไว้ ดังนี้

1. ความหมายของคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ความหมายของคุณลักษณะ (Characteristic) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ได้ให้ความหมายว่าเป็นเครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความดีหรือลักษณะประจำความพิเศษ



หรือเป็นการกระทำซึ่งตรงกับ Webster (1979) กล่าวว่าเป็นสิ่งพิเศษหรือเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล หรือการกระทำของบุคคลที่สะท้อนถึงความสามารถพิเศษหรือเป็นศักยภาพของบุคคลในการกระทำ

Characteristic ตามพจนานุกรมอังกฤษ-ไทย พ.ศ. 2541 ได้ให้ความหมายว่า เป็นลักษณะพิเศษเฉพาะเป็นนิสัยประจำหรือสิ่งที่เคยทำประจำ (วิทย์ เทียงบูรณธรรม. 2541) Trait ตามพจนานุกรมอังกฤษ-ไทย พ.ศ. 2541 ได้ให้ความหมายว่าเป็นลักษณะเฉพาะคุณสมบัติเฉพาะ

## 2. คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ไว้ ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, เว็บไซต์) ได้อธิบายว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลมักมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เฉพาะอย่าง ที่เหมือนกันและแตกต่างกันจากผู้ที่มี ใช้นำ โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งแยกได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจได้ เป็นคนกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน ควบคุม มีความเอื้ออารี มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด ความผิดหวังหรือความคับข้องใจ การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วย มีความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว มีสภาพการควบคุมภายในตนเอง มีความกล้าหาญ มีความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

พนัส หันนาคินทร์ (2548, น. 52) ได้พิจารณาคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา และได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาไว้ 2 ประการ คือ

1. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย ความมีสุขภาพดี ความเฉลียวฉลาด ความประพฤติดี อารมณ์มั่นคง มีความสามารถในการแสดงซึ่งความคิด ความไม่เห็นแก่ตัว ความรู้จักเกรงใจผู้อื่น การมีไหวพริบปฏิภาณดี เป็นต้น

## 2. คุณลักษณะทางวิชาชีพ ประกอบด้วย

2.1 ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทั่วไปและความรู้ทางวิชาชีพ

2.2 ระดับความรู้ หมายถึง ระดับการศึกษาที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียนซึ่งไม่ควรต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ระดับการศึกษานี้เป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถทางสติปัญญาความรู้ที่นำไปประกอบการงานได้พอควร

2.3 ประสบการณ์ผู้บริหารที่ส่วนใหญ่มี ประสบการณ์การทำงานหรือผ่านงานต่าง ๆ มาแล้ว ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น

2.4 การฝึกอบรมระหว่างประจำการ ผู้บริหารต้องหมั่นติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษา เนื่องจากวิชาการและเทคนิคในการทำงานเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอยู่เสมอ กิจกรรมที่ผู้บริหารควรปฏิบัติ ได้แก่ การประชุมทางวิชาการ การสัมมนา การเขียนบทความ การอ่านหนังสือเกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2549, น. 25) ได้สรุปถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพซึ่งประกอบด้วย

1. มีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี คือ บุคลิกลักษณะดี แต่งกายถูกต้อง มีชีวิตชีวา วาจาดี วางตนเหมาะสม
2. มีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี คือ มีความเชื่อมั่น ศรัทธาผู้อื่น มีความอดทน กล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัยมีใจเป็นธรรมและมีอารมณ์ขัน
3. มีบุคลิกภาพด้านสังคมดี คือ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นช่วยเหลือสังคมเห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2551, น. 54) ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำไว้ 3 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านวิชาการ ได้แก่
  - 1.1 ด้านการศึกษาทางวิชาชีพของผู้บริหาร
  - 1.2 ด้านความรู้ทั่วไปของผู้บริหาร
  - 1.3 ด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ได้แก่
  - 2.1 บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วย รูปร่างหน้าตา ความมีชีวิตชีวา ร่าเริง การแต่งกาย วาจา ท่าทางการวางตน สุขภาพ
  - 2.2 บุคลิกภาพทางด้านจิตใจและอารมณ์ ประกอบด้วย อุดมการณ์ความเชื่อมั่นของตนเอง เสียสละ ศรัทธา ความไว ความเห็นอกเห็นใจ ความมีพลัง อดทน ขยัน กล้าหาญ กล้าพูด กล้าทำ ตื่นตัวอยู่เสมอ ความมีเมตตาจิต ยุติธรรม อารมณ์มั่นคง มีอารมณ์ขัน มีวินัย
  - 2.3 บุคลิกภาพทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ความใจกว้าง บริการช่วยเหลือกว้างขวาง ฐานะทางเศรษฐกิจพอสมควร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

3. คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบดังนี้ ความมีสติปัญญาฉลาดและมีไหวพริบ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การมีส่วนร่วม ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการประสานทั้งงานและคน และเคยประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานมาก่อน

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภุชณ์ (2549, น. 60-61) ได้สรุปลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

1. มีความเชื่อมั่นและเคารพในความคิดเห็นของตนและผู้อื่น
2. มีความรอบรู้ความสามารถในงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ
3. มีความคิดริเริ่มและสนับสนุนให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่มด้วย
4. มีความเสียสละ
5. มีความกระตือรือร้นและเข้าสังคมได้ดี
6. มีความซื่อสัตย์สุจริต
7. มีความกล้าในการตัดสินใจ
8. มีความสมานไมตรีและสร้างสามัคคีธรรมกับผู้ร่วมงาน
9. มีดุลยพินิจมั่นคงและรอบคอบ
10. มีความจงรักภักดีต่องานและผู้ร่วมงาน
11. มีความกล้ารับผิดชอบและยอมรับว่ามีพันธะต่อหน้าที่
12. มีประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาจากหัวหน้าแบบต่าง ๆ มาแล้ว
13. มีบุคลิกภาพเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว
14. มีเหตุมีผลยอมรับความจริง
15. มีความตื่นตัวค้นคว้าหาความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
16. มีความยุติธรรม

ประเวศ วะสี (2550, น. 53-74) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำอาจมีได้ทั้งในผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าและผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำตามธรรมชาติในกระบวนการชุมชนจะมีหลายคน ลักษณะของภาวะผู้นำ คือ ฉลาด เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม เป็นคนติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นรู้เรื่องและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550, น. 16) ได้เสนอไว้ว่า คุณลักษณะเด่นของผู้นำแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น

2. ลักษณะทางความสามารถ (Skill and Abilities) เช่น ความเชี่ยวชาญ ความรู้ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น

3. ลักษณะบุคลิกภาพ (Personal Characteristics) เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ เป็นต้น

วิจัย วรุตบงกูร และ สุพิชญา ธีระกุล (2553, น. 12-15) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่มและสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ มีความร่าเริง แจ่มใสและอดทน สามารถตัดสินใจและจงใจคน มีความรับผิดชอบ ฉลาดและไหวพริบดี มีความอดสาหะวิริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดีและมีความเป็นประชาธิปไตย

2. มีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญคือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอภาคต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผย เป็นกันเอง

3. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับงานในอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะมีคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง เช่น มีความรู้และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงานและรู้เท่าทันเหตุการณ์

4. มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้มีพฤติกรรมแต่สิ่งที่ดีงาม ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดีและมีศีลธรรม

5. มีสุขภาพดี (Healthy) คือ มีสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตใจดี สุขภาพจะเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

Bass (สัมมนา ธรณีตย์, 2553, น. 127-128; อ้างอิงมาจาก Bass, 1985, p. 48) ได้สรุปว่าภาวะผู้นำ ประกอบด้วยลักษณะ 4 ประการ คือ

1. ความมีบารมี (Charismatic)
2. การดลใจ (Inspiration)
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
4. การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)

Susan (สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2554, น. 310-311, อ้างอิงมาจาก Susan, 2005, Web Site)

ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำควรมีคุณลักษณะ 6 ประการ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ ผู้นำสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เรียนรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนถูกต้อง
2. มีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ ผู้นำมีปรัชญาความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญจึงต้องนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจัดสภาพบรรยากาศให้ทุกคนได้ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง
3. เน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดการฝึกอบรมตามความต้องการและความจำเป็นให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่องเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ
4. เป็นผู้มีการสื่อสารและนักฟังที่ดี ผู้นำใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิผลคำนึงถึงข้อมูลข่าวที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร และพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะตลอดเวลา
5. ปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องการปฏิบัติงานเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีการประเมินผลและรายงานความก้าวหน้าเพื่อพัฒนางานไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ
6. ใช้หลักการบริหารความเสี่ยงการบริหารจัดการมีความยืดหยุ่นและไม่เคร่งครัดจนเกินไปในบางครั้งเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานเกินกรอบหรือนโยบายได้ถ้างานนั้นสามารถพัฒนางานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งผู้นำยุคใหม่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารมาสู่ภาวะผู้นำโดยใช้หลักการ 7 ประการของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

หลักการที่ 1 : หลักการ “ทำให้เป็นเรื่องง่าย” (Principle of Simplification)

หลักการที่ 2 : หลักการ “การจูงใจ” (Principle of Motivation)

หลักการที่ 3 : หลักการ “การเอื้ออำนวยความสะดวก” (Principle of Facilitation)

หลักการที่ 4 : หลักการแห่ง “การริเริ่มสิ่งใหม่” (Principle of Innovation)

หลักการที่ 5 : หลักการ “ด้านการขับเคลื่อน” (Principle of Mobilization)

หลักการที่ 6 : หลักการเตรียมความพร้อม (Principle of Preparation)

หลักการที่ 7 : หลักการแห่ง “การสิ้นสุด ” (Principle of Determination)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549, น. 41-42) ได้สรุปว่าผู้นำทางการศึกษาส่วนใหญ่จะมีคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการต่อไปนี้

1. ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having Vision)
2. มีความเชื่อว่า “โรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้ (Believing that the Schools are for Learning)
3. ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ (Valuing human Resources)
4. ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็น “นักสื่อสารและนักฟัง” ที่มีประสิทธิผล (Being a Skill Communicators and Listener)
5. ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก (Acting Proactively)
6. ต้องกล้าที่จะเสี่ยง (Taking Risks)

สรุปได้ว่า คุณสมบัติของผู้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ เชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ เป็นผู้มีการสื่อสารและนักฟังที่ดี ผู้นำใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิผล คำนึงถึงข้อมูลข่าวที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรบริหารจัดการมีความยืดหยุ่นและไม่เคร่งครัดจนเกินไป

## 2.4 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

### 2.4.1 ความหมายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไว้ ดังนี้

ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านสังคมและวัฒนธรรม และองค์การที่ปรับเปลี่ยนไปทั่วโลก มีแนวโน้มในอนาคตที่องค์การมีความสามารถในการยืดหยุ่นมากขึ้นแต่ยังคงมีประสิทธิภาพสูงอยู่นั้น ทำให้ผู้บริหารยากที่จะใช้แนวทางบริหารแบบเดิมให้ประสบความสำเร็จเหมือนในอดีตได้อีกต่อไป ซึ่งการพัฒนาปรับปรุงใด ๆ จะเป็นไปได้โดยปราศจากการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำและภาวะผู้นำที่นักวิชาการมีความเห็นตรงกันในการที่จะนำพาองค์การไปสู่อนาคต คือ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ ดังนี้

กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552, น. 36) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึงความสามารถของผู้นำในการผลักดันให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งมาด้วยการคิดต่างคิดหลายมิติ คิดบวก คิดเชิงสร้างสรรค์และพัฒนา รวมทั้งการคิดแก้ปัญหา

ธีระ รุญเจริญ และคณะ (2554, น. 25) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่น ประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศ โดยการคิดนอกกรอบด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

Palus and Horth (2002, p. 25) ให้ความหมายว่า ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่บุคคลที่ เป็นผู้นำสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนในปัจจุบัน โดยใส่ใจที่จะเข้าใจสถานการณ์ที่ซับซ้อนนั้น รู้จักตั้งศักยภาพส่วนตัวของทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กรหรือชุมชนมาเป็นพลังกลุ่มในการจัดการสิ่งต่าง ๆ มีการให้ข้อมูลข่าวสาร เสนอความคิดและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรู้จักริเริ่มความคิดที่ผ่านการตรวจสอบและทดสอบอย่างอิสระ และรู้จักการใช้กระบวนการของการเรียนรู้อย่างเป็นสาระบันเทิงเพื่อค้นหาความคิดใหม่ ๆ และรู้จักสังเคราะห์ทุกเนื้อหาและการกระทำที่ปรากฏ

Raelin (2002, p. 58) ได้อธิบายความหมายของความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่บุคคลที่เป็นผู้นำเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น โดยรู้จักคัดสรรหรือแบ่งปันพลังอำนาจของตนให้กับสมาชิกในองค์กรหรือชุมชนอย่างเต็มใจและเป็นธรรมชาติ อีกทั้งความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่บุคคลเป็นผู้นำร่วมได้โดยที่การตัดสินใจหรือการกระทำใด ๆ ไม่ต้องขึ้นอยู่กับสมาชิกเพียงคนเดียวคนหนึ่งหรือผู้นำโดยตำแหน่งหรือผู้ริเริ่มความคิดทุก ๆ คนมีส่วนร่วมในความเป็นผู้นำ

Robert and Achua (2006, p. 52) ได้ระบุถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้นำสถานศึกษาที่ดีนั้นจะต้องประกอบไปด้วยหลักสำคัญ 4 ประการ คือ การตัดสินใจในกรณีต่าง ๆ นั้นจะต้องเป็นไปในเชิงสร้างสรรค์ ผ่านการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน มีการฝึกฝนและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และต้องเป็นไปด้วยความเฉลียวฉลาดและมีชั้นเชิง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การแสดงออกความสามารถที่ทำให้เกิดแรงในการการจูงใจ ที่เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น หรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการทดลองในการบริหารและการสื่อสารภายในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ หาแนวทางใหม่ ๆ ได้จากองค์ประกอบ จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) คำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว 4) การมีความคิดสร้างสรรค์ และ 5) การทำงานเป็นทีม

#### 2.4.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ได้มีนักวิชาการหลายท่านในองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไว้ ดังนี้

อุดม มุ่งเกษม (2545, น. 16-18) คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การมีความเป็นผู้นำ (Proactive) ได้แก่ การมีความสามารถในการชี้แนะตนเองและผู้อื่น ด้วยการกล้าคิด กล้าตัดสินใจ และลงมือทำตามแผนที่ได้วางไว้อย่างจริงจังโดยมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จนกว่าจะประสบผลสำเร็จ

2. การมีวิสัยทัศน์ (Innovative) ได้แก่ การมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร รวมถึงการมีความสามารถในการนำแนวคิดนั้นไปสู่ การปฏิบัติงานได้จริงและทำให้เกิดผลสำเร็จตามที่ต้องการได้

3. การทำงานเป็นทีม (Participative) ได้แก่ การมีความสามารถในการประสานพลังสร้างสรรค์จากผู้ร่วมงานทุกคน โดยการนำจุดแข็งหรือข้อดีในแต่ละคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ตลอดจน การสร้างความรู้สึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยการแบ่งปันประสบการณ์ และความคิดเห็นจากทุก ๆ คนในทีม เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงาน และเป็นการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานร่วมกัน

4. การมีทัศนคติเชิงบวก (Positive) ได้แก่ การมีความสามารถในการมองวิกฤติให้เป็นโอกาสได้ในทุก ๆ สถานการณ์ ด้วยการมองเห็นถึงข้อดีที่มาพร้อมกับปัญหาต่าง ๆ และมีความเชื่อมั่นว่า ปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับการให้โอกาสที่ดีกว่าเสมอ และนำไปสู่การประสบความสำเร็จ ที่มีคุณค่า

5. การมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive) ได้แก่ การมีความสามารถในการปรับตัว และมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อที่จะสามารถ ปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสมซึ่งจะนำไปสู่การมีประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน

พลู เดชะรินทร์ (2553, น. 52) ได้สรุปไว้ในผู้จัดการ 360 องศาสายสัปดาห์ในหัวข้อ “Complexity และ Creativity สองปัจจัยสำหรับผู้นำในอนาคต” ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) มีความคิดสร้างสรรค์ และ 2) ปรับกระบวนการในการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่ายคล่องตัวและยืดหยุ่นมากขึ้น

นเรศ บุญช่วย (2555, น. 25) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) การมีความรู้และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม 3) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) การมีบุคลิกภาพที่ดี และ 5) การยอมรับในความแตกต่างและคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล



ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2555, น. 38) ได้สรุปว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) มีทักษะการคิดวิเคราะห์ 2) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) มีจินตนาการ และ 4) การทำงานเป็นทีม

Parker and Jeanette (2004) ศาสตราจารย์ด้านการศึกษามหาวิทยาลัยหลุยเซียน่าสเตท และผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาอัจฉริยะ ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) ความยืดหยุ่น 3) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา

Sternberg (2006, pp. 2-12) ได้อธิบายไว้ในบทความวารสารหัวข้อผู้นำความคิดสร้างสรรค์กับการตัดสินใจว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) การตัดสินใจที่ชาญฉลาด 2) มีความคิดสร้างสรรค์ 3) มีวิสัยทัศน์ และ 4) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Robinson (2007, p. 45) ได้สรุปว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) มีการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง 2) มีความคิดสร้างสรรค์ 3) มีอิสระในการคิด 4) เน้นการทำงานร่วมกัน และ 5) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

AbdulKalam (2007, p. 55) ได้สรุปไว้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ควรประกอบด้วย 1) มีวิสัยทัศน์สำหรับองค์กร 2) กล้าเสี่ยง 3) มีความสามารถในการแก้ปัญหา 4) มีความกล้าหาญที่จะตัดสินใจ และ 5) มีความโปร่งใส

Derboranconar (2008, pp. 581-614) กล่าวว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 1) มีความสามารถทางวิชาชีพ 2) มีวิสัยทัศน์ และ 3) มีทักษะความชำนาญ

Moggridge (2008, Web Site) กล่าวว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 1) มีเป้าหมายร่วมกัน 2) มุ่งเน้นงานเป็นหลัก 3) ความเป็นมืออาชีพ 4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 5) เป็นนักประสานงาน

Stoll and Tempered (2009, pp. 12-18) ได้สรุปไว้ในบทความวารสารวิชาการหัวข้อผู้นำความคิดสร้างสรรค์กับความท้าทายว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) มีความยืดหยุ่นและปรับตัว 2) มีความคิดสร้างสรรค์ และ 3) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์	Parker and Jeanette (2004)	Stenberg (2006)	Robinson (2007)	Abdukalam (2007)	Derboranconar (2008)	Moggridge (2008)	Stoll และ Tempered (2009)	อุดม มุ่งเกษม (2545)	พสุ เตชะรัตนทร์ (2553)	นเรศ บุญช่วย (2553)	ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน (2555)	ความถี่
1. การมีวิสัยทัศน์	√	√	-	√	√	-	-	-	-	-	-	4
2. คำมั่นถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	-	√	√	-	-	-	√	-	-	√	-	4
3. การมีความยืดหยุ่น และปรับตัว	√	-	√	-	-	-	√	√	√	-	-	5
4. การมีความคิด สร้างสรรค์	-	√	√	-	-	√	√	-	√	√	-	6
5. การทำงานเป็นทีม	-	-	√	-	-	-	-	√	-	√	√	4
6. การมุ่งทำงานให้ สำเร็จ	-	√	-	-	-	√	-	-	-	-	-	2
7. มีเป้าหมายร่วมกัน	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	1
8. เป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	-	-	-	-	-	-	-	√	-	√	√	3
9. การตัดสินใจ	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	1
10. การมีจินตนาการ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	1
11. มีความสามารถ ในการแก้ปัญหา	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
12. มีทักษะและ ความชำนาญ	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	1

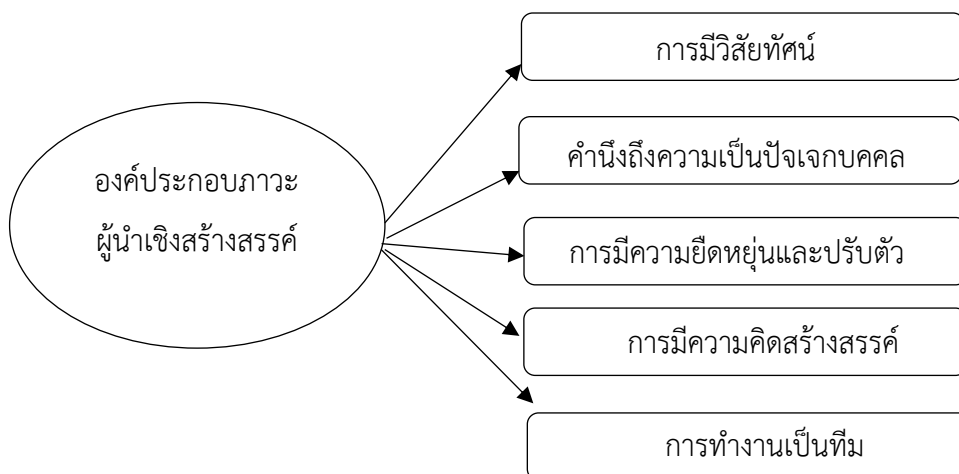
(ต่อ)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์	Parker and Jeanette (2004)	Stenberg (2006)	Robinson (2007)	Abdulkalam (2007)	Derboranconar (2008)	Moggridge (2008)	Stoll และ Tempered (2009)	อุดม มุ่งเกษม (2545)	พลู เดชะรินทร์ (2553)	นเรศ บุญช่วย (2553)	ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (2555)	ความถี่
13. ความสามารถ ทางเชาว์ปัญญา	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	1
14. การคิดวิเคราะห์	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	1
15. บุคลิกภาพ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	1
16. เป็นนักประสานงาน	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	1
17. การมีอิสระ ในการคิด	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	1
18. มีความเป็นมือ อาชีพ	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	1
19. มีความโปร่งใส	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	1
20. กล้าเสี่ยง	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	1
21. การแสดงออก อย่างเหมาะสม	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
22. มีความโปร่งใส	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	1
23. ทักษะคิดเชิงบวก	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	1
24. ความเป็นผู้นำ	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	1

จากตารางที่ 2.1 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ครอบคลุมหลายด้าน ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอออกมาโดยพิจารณาจากเกณฑ์ขอบข่ายที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว 4) การมีความคิดสร้างสรรค์ และ 5) การทำงานเป็นทีม



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากภาพที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ได้รับการสังเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการต่าง ๆ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว 4) การมีความคิดสร้างสรรค์ และ 5) การทำงานเป็นทีมโดยมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การนิยาม และการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังหัวข้อที่จะกล่าวต่อไปนี้

#### 1. การมีวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) ได้รับการกล่าวถึงมากในสังคมปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดลักษณะที่เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารที่มองกว้าง คิดไกล ทันสมัยและเฉียบแหลม ผู้บริหารจะต้องมุ่งมั่นในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญ จึงมีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่า วิสัยทัศน์ ไว้หลายนิยามดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545, น. 16-32) สรุปว่าวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือสถานศึกษาในอนาคตที่อยากเห็นคนอื่นพูดถึงสถานศึกษาว่าอย่างไร วิสัยทัศน์ที่ดีต้องระบุภาพในอนาคตให้ชัดเจน สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเกิดแรงบันดาลใจอยากปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และที่สำคัญ

ลีปพนธ์ เกตุทัต (2540, น. 43-45) ให้ความทัศนะไว้ว่า ในการเป็นนักบริหารไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตามต้องตระหนักว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ มีทัศนกว้างไกลและสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม โดยจะต้องมีบทบาทหน้าที่ 8 ประการ คือ 1) มีจิตว่างไม่ยึดอารมณ์ไม่มีผลประโยชน์ 2) ใช้สมองและความรู้ 3) มีการตัดสินใจที่ดี 4) มีทิศทางวิสัยทัศน์และเป้าหมาย 5) เลือกคนดี คนเก่งมาร่วมงาน 6) จัดโครงสร้างองค์การ กระบวนการอย่างเหมาะสม 7) กระจายอำนาจการตัดสินใจ 8) ติดตามงานและประเมินผลงานโดยยึดส่วนรวมเป็นหลักและผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงาน

เสนห์ จุ้ยโต (2552, น. 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การฉายภาพมองภาพคิดเชิงจินตนาการในอนาคตและกำหนดคุณลักษณะของวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ 1) ความคิดริเริ่มเป็นการคิดแบบนอกรอบแตกต่างไปจากคนอื่น 2) ความสร้างสรรค์ เป็นลักษณะผู้ที่มีการประยุกต์และบูรณาการ 3) จินตนาการ เป็นผู้ที่มองการไกลและมีภาพในอนาคตเป็นจินตนาการที่เด่นชัดมีเหตุผลสัมฤทธิ์

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง (2553, น. 36) ได้ให้ความหมายไว้ว่าวิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารในการมองภาพอนาคต ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การตระหนักรู้ตัวเอง หมายถึงความรู้ ความเข้าใจในการไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ 2) การมองการณ์ไกล หมายถึง ความสามารถในการมองอนาคต การคาดการณ์ล่วงหน้า 3) การสร้างมโนทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมองสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การมองเห็นสถานการณ์ทุกมิติอย่างลึกซึ้ง

สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองเห็นภาพของอนาคตขององค์กร โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้สิ่งที่อยากเห็นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญาและมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง มีทัศนกว้างไกลและสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับ และยินดีร่วมปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามที่วางแผนไว้ มีทักษะการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับ

## 2. คำนึกถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548, น. 25) ได้อธิบายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้วินิจฉัย และยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมุ่งพัฒนาบุคลากร เป็นที่เล็งถึงการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ ในความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบ มีความมั่นคงมีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเองมีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้

Bass (1985, pp. 84-91) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตาม

ทราบจุดเด่น จุดด้อยและความสนใจในความต้องการและความก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกสรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงถึงการพัฒนา (Development Orientation) โดยการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคต เมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถ และเสริมแรงจิตใจให้มากยิ่งขึ้นตามความต้องการขององค์การ เป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกน้องเลียนแบบมีความเห็นออกเห็นใจ ให้ความสนใจ มีความเอื้ออาทร เป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกตและบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้อง และสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค ซึ่งประกอบไปด้วย

1.1 พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Developmentally Oriented Behavior)

1.2 การมอบหมายงาน (Delegation)

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Orientation) ประกอบไปด้วย

2.1 ส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง (Promotion Familiarly and Contact)

2.2 การที่ผู้ตามแต่ละคนได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ (Fulfilling the Individual Subordinate is Design for Information)

2.3 ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน (Attentions to Difference among Subordinates)

2.4 ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual counseling)

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเองได้ และสามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยกระบวนการสอน แนะนำและให้ความรู้การเป็นพี่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต

สรุปได้ว่า คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงาน มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การวิเคราะห์ความต้องการความสามารถของแต่ละบุคคล ให้คำแนะนำ ส่งเสริมพัฒนาและผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล เทคนิคการมอบหมายงาน ให้เหมาะสมกับตัวบุคคล

### 3. การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว

วินิช สุธารัตน์ (2547, น. 47) ได้ให้คำนิยามและตัวบ่งชี้ความยืดหยุ่นไว้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นบุคคลที่มีความคิดที่หลากหลายปรับตัวตามสถานการณ์และเปิดใจกว้างสำหรับสิ่งใหม่ ๆ

มีจิตใจที่ตื่นตัวพร้อมที่จะตรวจสอบความคิดและมองสิ่งต่าง ๆ ได้กำหนดตัวบ่งชี้ ของความยืดหยุ่นว่า ประกอบไปด้วย 1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ 2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และ 3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555, น. 55) ได้สรุปไว้ว่า ความยืดหยุ่นจะสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วได้ ดังนั้น ระบบต่าง ๆ ควรจะมีความยืดหยุ่นด้วยเพื่อให้บรรลุผลในสิ่งที่คาดหวังใหม่ ๆ สอดคล้องกับทัศนะของ Lussier และ Achua (2001) ที่ให้นิยามความยืดหยุ่นไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ สอดคล้องกับ Cho, Nijenhuis, Vianen, Kim and Lee (2010, pp. 125-137) ที่กล่าวไว้ในบทความ Journal of Creative Behavior ในหัวข้อ The Relationship Between Diverse Component of Intelligence and Creativity โดยกำหนดให้คำนิยามของความยืดหยุ่นว่าเป็นความสามารถในการตอบสนองหรือปรับตัวต่อสิ่งต่าง ๆ อย่างหลากหลายมิติและได้กำหนดตัวบ่งชี้ของความยืดหยุ่น คือ 1) การปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ และ 2) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ

Lussier และ Achua (2001, p. 125) ได้ให้คำนิยามและกำหนดตัวบ่งชี้ความยืดหยุ่นว่าหมายถึง การมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่าง เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงและมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน กำหนดตัวบ่งชี้ ความยืดหยุ่น คือ ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ

Dubrin (2010, p. 251) ได้สรุปว่า ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลง เช่น รองรับกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย ผู้นำจะต้องมีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่ แตกต่างกันได้ และความยืดหยุ่น (Flexibility) ก็เป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพและได้กำหนดตัวบ่งชี้ของความยืดหยุ่น คือ 1) ความสามารถในการปรับตัวกับสถานการณ์ต่าง ๆ และ 2) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ

สรุปได้ว่า การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการคิดใหม่ที่คิดได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์มากเกินไป การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ เพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงและมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

#### 4. การมีความคิดสร้างสรรค์

ชาติ แจ่มนุช (2545, เว็บไซต์) ให้นิยามการคิดสร้างสรรค์ว่าเป็นการคิดเพื่อค้นพบสิ่งใหม่ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติหรือการสร้างสิ่งใหม่ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติหรือการสร้างสิ่งใหม่ที่แปลกแตกต่างจากเดิม โดยมีองค์ประกอบ คือ 1) มีความคล่องแคล่วในการคิด 2) มีความยืดหยุ่นในการคิด และ 3) มีความริเริ่ม

ขวัญตา ทุนเทพย์ (2545, เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่าหมายถึงความสามารถทางสมองของบุคคลในการคิดหาคำตอบหลาย ๆ คำตอบเพื่อสนองต่อสิ่งเร้าทำให้เกิดการคิดที่หลากหลาย สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ผสมผสานให้เกิดสิ่งใหม่และแตกต่างแปลกไปจากคนอื่น ซึ่งประกอบด้วย 1) ความคิดคล่อง 2) ความคิดยืดหยุ่น และ 3) ความคิดละเอียดลออ ซึ่งมีอยู่ในตัวบุคคลแต่ละคนในระดับที่ต่างกัน และสามารถส่งเสริมพัฒนาขึ้นได้ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546, น. 55) ให้ความหมายความคิดสร้างสรรค์ว่าหมายถึง ความสามารถของสมองที่คิดได้กว้างไกลแ่งมุมการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัวเกิดการเรียนรู้ เข้าใจจนเกิดปฏิกิริยาตอบสนองเป็นความคิดเชิงจิตนาการ ซึ่งนำไปสู่การคิดค้นสิ่งแปลกใหม่หรือเพื่อการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้โดยอาศัยการบูรณาการจากประสบการณ์และความรู้ที่ผ่านมา

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549, น. 65) ได้ให้ความหมายของความคิดเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่าหมายถึง การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม

จิตติมา วรณศรี (2550, น. 45) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า หมายถึงความสามารถของบุคคลในการคิดการทำให้สิ่งใหม่เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม ซึ่งประกอบด้วย 1) ความคิดริเริ่ม 2) ความคล่องในการคิด 3) ความยืดหยุ่นในการคิด และ 4) ความละเอียดลออในการคิด

ธีระ รุญเจริญ (2553, น. 37) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้แบบทีม เป็นการพัฒนา บุคคลให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันสามารถที่จะสร้าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำ การเรียนรู้ แบบทีม ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานร่วมกัน รับผิดชอบ เข้าใจบทบาท ยอมรับ มีการเรียนรู้ โดยกระบวนการกลุ่ม การสร้างความผูกพันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สรุปได้ว่า การมีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทาง ความคิดนอกกรอบอย่างหลากหลาย เห็นความบกพร่องเป็นเรื่องปกติที่แก้ไขได้อยู่เสมอ มองเห็นปัญหาเป็นโอกาส ใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่มั่นคงในการดำเนินงานที่นำไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งที่แปลกใหม่ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม องค์กรหรือสังคม เพื่อนำปัญหาที่เกิดขึ้นอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมเข้ามาแก้ปัญหาร่วมกันอย่างมีวิจาร์ณญาณ

## 5. การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม (Team-based Management) การบริหารงานยุคใหม่นั้นมุ่งการทำงานระหว่างบุคคล มุ่งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความร่วมมือกันและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน



เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันโดยมุ่งที่การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมให้ดีขึ้น ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

วิภาพร มาพบสุข (2543, น. 12) ได้สรุปถึงการทำงานเป็นทีม คือ การที่บุคคลมากกว่า 1 คน มารวมตัวกันโดยมีเป้าหมายร่วมกันแบ่งหน้าที่กันและมีปฏิริยาและการรับรู้ต่อการรวมกันเพื่อทำงานใดงานหนึ่งให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย

ปริญญา ต้นสกุล (2547, น. 19) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มาวมตัวกันเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างให้สำเร็จร่วมกันและได้กำหนดตัวบ่งชี้ของการทำงานเป็นทีม ดังนี้ 1) ต้องมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน 2) มีการทำงานร่วมกัน 3) รับผิดชอบในความสำเร็จ และ 4) มองเห็นประโยชน์ของการทำงาน

ทศนา แชมมณี (2548, น. 51) ให้หลักการของการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้ 1) มีเป้าหมายร่วมกัน 2) มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3) มีการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทีมงาน 4) มีความร่วมมือประสานงานเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้ 5) มีผลประโยชน์และการจัดสรรผลตอบแทนอย่างยุติธรรม 6) มีการตัดสินใจร่วมกัน

เกศสรินทร์ ตรีเดช (2552, น. 52) ได้สรุปว่า การทำงานเป็นทีม คือ การที่กลุ่มบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิกการมอบหมายงานการวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกัน มีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญด้วยเหตุผลและความจำเป็นเพราะลำพังคน ๆ เดียวจะทำงานให้สำเร็จได้ยาก และได้สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการทำงานเป็นทีม ดังนี้ 1) การมีเป้าหมายร่วมกัน 2) การมีส่วนร่วม 3) การติดต่อสื่อสาร 4) การร่วมมือประสานงาน 5) การจัดสรรผลประโยชน์ และ 6) การตัดสินใจร่วมกัน

ปัญญา สังขวดี และ สมหมาย เทศชา (2554, น. 65) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ได้ตัวบ่งชี้บทบาทในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมดังนี้ 1) การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน 2) การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย 3) การปรึกษาหารือกัน 4) การสร้างความร่วมมืออย่างแข็งขัน และ 5) การติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถ การทำงานเป็นทีมต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิก การมอบหมายงาน การวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกัน มีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย และมีลักษณะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปองค์ประกอบของ “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์” ที่ได้จากการสังเคราะห์ว่า หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกได้

จากองค์ประกอบ จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) คำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว 4) การมีความคิดสร้างสรรค์ และ 5) การทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัด เพื่อนำไปวัดพฤติกรรมและการปฏิบัติ ผู้นำของแต่ละองค์ประกอบ ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 องค์ประกอบ นิยามศัพท์เฉพาะและตัวบ่งชี้ สาระหลักเพื่อการวัด

องค์ประกอบ	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
1. การมีวิสัยทัศน์	การแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาในการมองเห็น ภาพของอนาคตขององค์กร โดยวิธีการนำเอาระบบ การวางแผนมาใช้สิ่งที่อยาก เห็นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดี กว่าเดิม วิสัยทัศน์จะเกิดจาก การรู้จักคิดโดยใช้ปัญญาและ มุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง มีทัศนะ กว้างไกลและสามารถทำให้ ผู้อื่นยอมรับ และยินดีร่วม ปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์ตามที่วางแผนไว้ มีทักษะการสื่อสารเพื่อให้ ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับ	1.1 ผู้บริหารมีการร่วมกันกำหนดภาพ ความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นใน อนาคตอย่างเป็นรูปธรรม 1.2 ผู้บริหารมีการสร้างวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษาที่เป็นไปได้และชัดเจน 1.3 ผู้บริหารมีมุมมองและแนวคิดของทุก ภาคส่วนมากำหนดวิสัยทัศน์, กลยุทธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษา ร่วมกัน 1.4 ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูได้มีเวที แสดงออกถึงผลงานและนวัตกรรมของ ตัวเองอย่างสร้างสรรค์ ทั้งภายในและ ภายนอก 1.5 ผู้บริหารมีทัศนกว้างไกลและสามารถทำให้ ผู้อื่นยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม 1.6 ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่น เข้าใจและยอมรับ 1.7 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและ บุคลากรในสถานศึกษา 1.8 ผู้บริหารมีการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ สถานศึกษา

(ต่อ)

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
2. คำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล	<p>การแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาที่แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานให้มี ประสิทธิภาพมี การกระจายอำนาจโดย การมอบหมายงานมี การติดต่อสื่อสารแบบ สองทาง การวิเคราะห์ ความต้องการ ความสามารถของแต่ละ บุคคล เป็นที่เล็งสอน ให้คำแนะนำ ส่งเสริม พัฒนาและผู้นำจะต้องมี คุณลักษณะสำคัญใน ด้านความเข้าใจในความ แตกต่างระหว่างบุคคล เทคนิคการมอบหมาย งานให้เหมาะสมกับตัว บุคคล</p>	<p>2.1 ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือ การทำงานให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>2.2 ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้กับผู้อื่น โดยคำนึงถึงความเหมาะสม กับความรู้ และศักยภาพของแต่ละบุคคล</p> <p>2.3 ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามผล การปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพื่อให้ครูได้ จัดทำแนวทางในการพัฒนาตนเอง</p> <p>2.4 ผู้บริหารมีการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ในการปฏิบัติงานกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์</p> <p>2.5 ผู้บริหารมีการเอาใจใส่ หรือให้ ความสำคัญกับครูทุกคนอย่างเท่าเทียม กันโดยปราศจากอคติ</p> <p>2.6 ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศใน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการเรียนรู้ระหว่าง ครู โดยใช้ การวิจัยเป็นฐาน</p> <p>2.7 ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร</p> <p>2.8 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือ ข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานด้วยความ สนใจและตั้งใจจริง</p>
3. การมีความ ยืดหยุ่น และปรับตัว	<p>การแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาที่แสดงออก ถึงการคิดใหม่ที่คิดได้ อย่างอิสระ</p>	<p>3.1 ผู้บริหารเต็มใจที่จะเรียนรู้และยอมรับ ในการทำงานที่เปลี่ยนแปลง</p> <p>3.2 ผู้บริหารเคารพสิทธิส่วนบุคคลใน การทำงาน</p>

(ต่อ)

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
	<p>ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์มากเกินไป การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ เพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงและมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน</p>	<p>3.3 ผู้บริหารยอมรับความสามารถของคนอื่น</p> <p>3.4 ผู้บริหารมีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ มีความตื่นตัว กระฉับกระเฉงและคล่องแคล่วในการทำงาน</p> <p>3.5 ผู้บริหารมีการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p> <p>3.6 ผู้บริหารรองรับกับความเปลี่ยนแปลงและมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร</p> <p>3.7 ผู้บริหารมีการสื่อสารกับผู้ร่วมงานอย่างให้เกียรติซึ่งกันและกัน</p> <p>3.8 ผู้บริหารมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนแผนงานตามความเหมาะสม</p> <p>3.9 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานด้วย การบูรณาการวิธีการทำงานอย่างหลากหลาย</p>
4. การมีความคิดสร้างสรรค์	<p>การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทาง ความคิดนอกกรอบอย่างหลากหลาย เห็นความบกพร่อง เป็นเรื่องปกติที่แก้ไขได้อยู่เสมอ</p>	<p>4.1 ผู้บริหารแสดงออกถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทาง ความคิดนอกกรอบอย่างหลากหลาย และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหาร</p> <p>4.2 ผู้บริหารมีความคล่องแคล่วในการทำงานด้วย ความกระฉับกระเฉงรวดเร็วที่ทันสมัยได้ อย่างชำนาญ</p>

(ต่อ)

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
	<p>มองเห็นปัญหาเป็นโอกาส ใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา มีอารมณ์ขัน ในการดำเนินงานที่นำไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งแปลกใหม่ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม องค์กรหรือสังคม เพื่อนำปัญหาที่เกิดขึ้นอาศัย การบูรณาการเชื่อมโยง จากความรู้และ ประสบการณ์เดิมเข้ามา แก้ปัญหาร่วมกันอย่างมี วิจารณญาณ</p>	<p>4.3 ผู้บริหารเห็นความบกพร่อง เป็นเรื่องปกติที่แก้ไขได้อยู่เสมอ มองเห็นปัญหาเป็นโอกาส</p> <p>4.4 ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่มั่นคง</p> <p>4.5 ผู้บริหารมีกระบวนการคิดในสิ่งแปลกใหม่ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม</p> <p>4.6 ผู้บริหารมีการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมเข้ามา แก้ปัญหาร่วมกันอย่างมีวิจารณญาณ</p> <p>4.7 ผู้บริหารมีความสามารถในแก้ปัญหาการบริหารสถานศึกษาตามความเหมาะสม ในสถานการณ์ต่าง ๆ</p> <p>4.8 ผู้บริหารมีการส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้าของผู้เรียน กระตุ้นครูและบุคลากรให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยอาศัย เทคโนโลยีและสารสนเทศ</p>
5. การทำงานเป็นทีม	<p>การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถ การทำงานเป็นทีมต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิก การมอบหมายงาน การ</p>	<p>5.1 ผู้บริหารมีการทำงานเป็นทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน</p> <p>5.2 ผู้บริหารยึดมั่นในทิศทางและจุดหมายในการทำงานที่กำหนด</p> <p>5.3 ผู้บริหารมีการสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงานและกำหนดบทบาทหน้าที่การทำงานของบุคคลากรเพื่อให้บรรลุในจุดหมายอย่างเป็นระบบ</p>

(ต่อ)

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
	วางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกันมีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายและมีลักษณะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	<p>5.4 ผู้บริหารมีการวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกันกับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน</p> <p>5.5 ผู้บริหารมีการสนับสนุนและมอบความไว้วางใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานและมีความเชื่อมั่นในทีมงานที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้</p> <p>5.6 ผู้บริหารมีลักษณะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>5.7 ผู้บริหารส่งเสริมให้ทีมงาน มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพบปะสังสรรค์กันตามสมควร เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>5.8 ผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานในแต่ละทีมงานได้อย่างหลากหลายและทันต่อเวลา</p> <p>5.9 ผู้บริหารมีการทำงานเป็นทีม ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน</p>

### 2.4.3 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไว้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาคน(สมาน รังสิโยภุชฎ์ (2549, น. 91) มุ่งที่จะพัฒนาคนทุกคนตั้งแต่ปฏิสนธิไปจนตลอดชีวิต โดยเน้นให้ความสำคัญเป็นพิเศษต่อสตรีและกลุ่มผู้ด้อยโอกาส

ให้เป็นไปตามศักยภาพอย่างเต็มที่ทั้งด้านร่างกายจิตใจและสติปัญญา เพื่อให้คนดี มีคุณธรรม มีสุขภาพดี มีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพและสามารถปรับตัวให้ดำรงชีวิตในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของความเป็นไทย สร้างโอกาสให้คนมีส่วนร่วมคิด ร่วมสร้างและมีส่วนช่วยชี้นำกระแสการพัฒนาควบคู่ไปกับการเพิ่มขีดความสามารถในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาประเทศต่อไป พัฒนาทุกคนให้มีจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัว ชุมชน สังคม ตลอดจนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีส่วนร่วม ในกิจกรรมทางการเมืองมากยิ่งขึ้น

#### 1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544, น. 18) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็น กระบวนการที่สำคัญต่อการบริหารงานบุคคลกระบวนการหนึ่ง ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถทักษะเจตคติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปในทิศทางที่พึงประสงค์

สมคิด บางโม (2546, น. 10) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูน ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบ ได้ดียิ่งขึ้นนอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มี กำลังใจทำงานและให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

นงลักษณ์ สุทธิวิวัฒน์พันธ์ (2546, น. 69) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ บุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์เพื่อเพิ่มพูนความร่วมมือในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ส่งเสริม ประสิทธิภาพในการทำงานและการพัฒนาบุคลากรย่อมต้องมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการของ องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตอีกด้วย

สมชาติ กิจยรรยง (2550, น. 9) กล่าวว่าความหมายการพัฒนาบุคลากร เป็นระบบการวิเคราะห์ ความต้องการขององค์กร การกำหนดจุดมุ่งหมาย กำหนดวิธีการและทางเลือกการวางแผนในการจัดหา บุคลากร การเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ จัดสรรให้ตรงกับความต้องการของงาน การทำนุบำรุงขวัญ กำลังใจและสวัสดิการและการประเมินเพื่อปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้และประสบการณ์เท่าทันกับสภาพ สังคมและวิทยาการที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา

พนัส หันนาคินทร์ (2548, น. 110-111) กล่าวว่า จะมีคำที่ใช้อยู่สองคำในกระบวนการพัฒนา คือการฝึกฝน (Training) และอีกคำหนึ่งคือการให้การศึกษา (Educating) ความหมายแรกนั้นมักมี ความหมายไปในเชิงเพิ่มความถนัด ทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงานส่วนคำว่าให้ การศึกษานั้นมักพุ่งไปถึงความพยายามที่จะเพิ่มความรู้ ความเข้าใจหรือเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสามารถปรับให้เข้ากับสภาพของงานได้ดีขึ้นจากความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่นักวิชาการได้ให้

ไว้ดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นการดำเนินการเพื่อให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะทัศนคติ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การพัฒนาบุคลากรเป็น กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ มีคุณภาพและประสิทธิภาพประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร ตลอดจนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความสามารถของบุคคลให้เท่าทันกับสภาพสังคมและวิทยาการที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาและสอดคล้อง กับความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตอีกด้วย

## 2. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

สมัย สวัสดิ์ตระกูล (2544, น. 7) ได้สรุปไว้ว่า แผนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ปกติแล้วแผนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาจะเป็นแผนงานโครงการที่มีอยู่ใน แผนพัฒนาประจำปี ซึ่งแยกเป็นแผนงานหลัก 3 แผนงาน คือ แผนงานหลักการบริหารและหลักการจัด การศึกษา แผนงานหลักคุณภาพการศึกษาและแผนงานสนับสนุนส่งเสริม แต่ละแผนงานหลัก ประกอบด้วย แผนงานย่อยอีก 6-12 แผนงาน แต่ละแผนงานพัฒนาบุคลากรมีอาชีพและแผน การพัฒนาบริหารบุคคลและสวัสดิการ กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรมภายใต้แผนหลักสนับสนุนและส่งเสริม ก็ตาม การพัฒนาบุคลากรจะจัดในรูปของการอบรม สัมมนาเป็นหมู่คณะ ทั้งระดับกรมกอง จังหวัด กลุ่ม โรงเรียน ระดับโรงเรียน และระดับหมวดวิชา ส่วนการพัฒนาตนเองรายบุคคลมักจะไม่ค่อยทำอย่างเป็น ระบบเท่าที่ควร

ประวิต เอราวรรณ์ (2545, น. 1) ได้สรุปไว้ว่า ความสำคัญของการพัฒนางานครู คือ งานครู เป็นงานวิชาชีพชั้นสูง ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงาน ครูจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาวิชาชีพครู ให้มีมาตรฐานสูงเป็นที่ยอมรับของสังคม พัฒนาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการเทคโนโลยี ค่านิยมและวัฒนธรรมทางสังคม การปฏิบัติงานในห้องเรียนของครูจึงไม่ใช่สูตรสำเร็จที่หยุดนิ่งตายตัว ต้องมีการเคลื่อนไหว ปรับเปลี่ยนและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ก็เพื่อให้โรงเรียนและห้องเรียนเป็นบ้ำ หลอมที่ดีที่สุดในการผลิตทรัพยากรบุคคลออกสู่สังคม ครูต้องอาศัยรอบรู้เฉพาะด้าน มีการเตรียมการและ วางแผนที่ดีในการสอน และดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการครบวงจร ครูต้องศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมและ คิดค้นวิธีสอน สื่อหรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาช่วยในการเรียนการสอน ให้เกิดความเหมาะสมกับกระบวนการที่ เปลี่ยนไป

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากผู้ได้รับการพัฒนาจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำความรู้ที่ได้มา พัฒนาการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้นส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร พัฒนาให้ก้าวทัน



ต่อการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการเทคโนโลยี ค่านิยมและวัฒนธรรมทางสังคม อาศัยรอบรู้เฉพาะด้าน มีการเตรียมการและวางแผนที่ดีในการทำงาน

### 3. วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2542, น. 129) ได้สรุปไว้ว่า วัตถุประสงค์ของสถาบันในการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

1. เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่
2. เพื่อเสนอแนะวิธีการทำงานที่ดีที่สุด
3. เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
4. เพื่อลดความสิ้นเปลืองทรัพยากรและอุบัติเหตุในการทำงาน
5. เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน
6. เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล
7. เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคลให้มี ความพอใจทุกฝ่าย
8. เพื่อการเตรียมบุคคลสร้างความก้าวหน้าและขยายงานให้กับองค์กร
9. เพื่อการบริการสาธารณะหรือผู้ มาติดต่ออย่างมีประสิทธิภาพสำหรับวัตถุประสงค์ส่วน

บุคคลในการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

- 9.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 9.2 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการทำงาน
- 9.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงาน
- 9.4 เพื่อการเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการทำงาน
- 9.5 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
- 9.6 เพื่อสร้างความเข้าใจนโยบายวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ปฏิบัติอยู่ดีขึ้น
- 9.7 เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน
- 9.8 เพื่อฝึกฝนการวินิจฉัยในการตัดสินใจ
- 9.9 เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สมสรรค์ มีสุวรรณ (2547, น. 12) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์กรหรือหน่วยงานด้วยและจะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ไม่มีวันจบสิ้นเพื่อเพิ่มพูนปรับปรุงคุณภาพของผู้ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ต่อสถาบันและสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจะได้รับความก้าวหน้าและความสำเร็จในหน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติ

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคคลเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพิ่มพูนปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 4. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

รูปแบบกลยุทธ์หรือกิจกรรมที่หลากหลายที่จะนำมาใช้ในการส่งเสริม สนับสนุน ปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบต่าง ๆ ถึงวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรจากนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งได้นำเสนอไว้และมี ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรและการเลือกใช้เทคนิควิธีการที่จะนำมาเสริมสร้างพัฒนาตัวบุคคลที่เหมาะสมจะช่วยให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน ทำให้ทำงานผิดพลาดน้อยลงและช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2548, น. 89) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคคลไว้ดังนี้

1. วิธีปาฐกถาหรือการบรรยาย (Lecture)
2. วิธีอภิปราย (Discussion)
3. การสัมมนา (Seminar)
4. การระดมความคิด (Brain – Storming)
5. การประชุมทางวิชาการ (Symposium)
6. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
7. การสาธิต (Demonstration)
8. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Training Workshop)
9. การศึกษาด้วยตนเอง (Self study)
10. การหมุนเวียนตำแหน่ง (Job Rotation)
11. การใช้กิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity)
12. การทัศนศึกษา (Field Trip)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, น. 137-138) ได้สรุปวิธีเสริมสร้างพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธี แต่ที่สำคัญ มีดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การส่งไปศึกษาต่อรวมทั้งการส่งไปฝึกอบรมและศึกษาดูงาน
3. การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน

4. การศึกษาด้วยตนเอง
5. การพัฒนาทีมงาน

สมเดช สีแสง (2543, น. 728–729) ได้กำหนดวิธีเสริมสร้างพัฒนาบุคลากรไว้หลายวิธี ดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน
3. การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาด้วยตนเอง
5. การพัฒนาทีมงานหรือการพัฒนาองค์กร

สมคิด บางโม (2546, น. 82) วิธีการที่ใช้ ในการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

1. วิธีปาฐกถา หรือการบรรยาย (Lecture)
2. วิธีอภิปราย (Discussion)
3. การสัมมนา (Seminar)
4. การระดมความคิด (Brain-Storming)
5. การประชุมทางวิชาการ (Symposium)
6. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
7. การสาธิต (Demonstration)
8. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Training Workshop)
9. การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study)
10. การหมุนเวียนตำแหน่ง (Job Rotation)
11. การใช้กิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity)
12. การทัศนศึกษา (Field Trip)

ประยูร ศรีประสาธน์ (2542, น. 76) ได้กล่าวถึงรูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากรซึ่งมีรูปแบบการพัฒนา ดังนี้

1. การฝึกอบรมและพัฒนา
2. การดูงาน
3. การสัมมนา
4. การสาธิต
5. การนิเทศ
6. การระดมความคิด

7. การแสดงบทบาทสมมุติ

8. การปฐมนิเทศ

9. การฝึกงาน

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง (2553, น. 28-48) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล ประกอบด้วย 3 วิธี คือ

1. การพัฒนาตนเอง เป็นกระบวนการในการเรียนรู้ไม่ว่าจากการศึกษาหรือการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการนำเอาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ทักษะ และทัศนคติ ตลอดจนแนวคิดที่พึงได้รับรู้ ใหม่นำไปประยุกต์ใช้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานการดำรงชีพอยู่ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต

2. การศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้างความรู้ความชำนาญ ค่านิยมทางการศีลธรรมและความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษามีสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีปกติสุขและทำประโยชน์แก่สังคมได้ แต่สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว การศึกษาจะหมายถึงกิจกรรมด้านการพัฒนาคนที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การฝึกอบรม เป็นขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรที่หน่วยงานทุกหน่วยงานให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การหรือหน่วยงานให้มีความเจริญก้าวหน้าหรือเป้าหมายได้เป็นอย่างดี การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากรในการทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลดียิ่งขึ้น

ชูชัย สมิทธิไกร (2554, น. 16) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำว่า หนึ่งในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น คือ การฝึกอบรม ซึ่งมีบทบาทสำคัญประการหนึ่งในการเพิ่มพูนปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคลเพื่อให้สามารถตอบสนองเป้าหมายและนโยบายการดำเนินงานขององค์การได้ จนสามารถกล่าวว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การและของตัวบุคคล ด้วยเหตุนี้เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดประสิทธิผลการฝึกอบรมจึงเป็นหนทางหนึ่งในการที่จะช่วยสร้างผู้นำที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ

บุญมี ก่อบุญ (2553, น. 38) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้วิธีการพัฒนาแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคลและวิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม ดังนี้

1. วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ได้แก่

1.1 การศึกษาที่บ้าน หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองเพียงลำพัง ซึ่งเกิดขึ้นจากความสนใจและความต้องการของบุคคล โดยใช้วิธีการศึกษาจากชุดการเรียนโปรแกรมสำเร็จรูประบบออนไลน์ เอกสารตำรา สื่อช่วยสอน (CAI)

1.2 การฝึกปฏิบัติงาน หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสถานประกอบการนั้น ๆ เพื่อให้ผู้ฝึกงานได้เรียนรู้หลักการ วิธีการ รูปแบบ วัฒนธรรม ประเพณีการทำงานที่ตรงตามสภาพจริงมากที่สุด

1.3 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน หมายถึง รูปแบบพัฒนาบุคลากรที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงโดยมีการสับเปลี่ยนเรียนรู้ งานที่หลากหลาย มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวางแผนขั้น การคัดเลือกบุคลากร ขั้นการคัดเลือกงาน ขั้นการสอบถามความสมัครใจ ขั้นหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานและขั้นติดตามประเมินผล

2. วิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีตั้งแต่สองคนขึ้นไป และมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การบรรยาย หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ หลักการแนวคิด ทักษะ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ สู่นักเรียนโดยอาศัยการบรรยายและการสื่อสารด้านเดียวเป็นหลัก

2.2 การประชุม หมายถึง การประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการและการประชุมสัมมนา ซึ่งเป็นการประชุมสมาชิกทั้งหมดพร้อมกันโดยสมาชิก ดังกล่าว เป็นผู้ที่มีพื้นฐาน มีเป้าหมาย มีผลประโยชน์ในหน่วยงานร่วมกัน เพื่อทำความเข้าใจ สอบถามตอบปัญหาข้อข้องใจและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันของสมาชิกให้เกิดความชัดเจน

2.3 การอภิปราย หมายถึง การแสดงความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มผู้ที่มีความสนใจหรือมีความเชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการ โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย

2.4 การอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคคลโดยการแนะนำพร้อมทั้งให้ซึมซับเข้าไปจนติดเป็นนิสัย เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทัศนคติในการทำงานเป็นทีมและให้มีความเข้าใจในภาวะผู้นำ

2.5 การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมาโดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อนเพื่อกำหนดประเด็นปัญหาแล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.6 การศึกษารายกรณี หมายถึง การศึกษาข้อเท็จจริงจากสถานการณ์จริงเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการอภิปรายและแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้รับการพัฒนาได้ตรวจสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้จะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยโดยการเปิดกว้างไม่จำกัด

กรอบ และมีความเป็นกันเองในการวิเคราะห์ปัญหาต้องพิจารณาถึงตัวบุคคลสถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน และบริบทขององค์การเป็นส่วนประกอบสำคัญ

2.7 การฝึกสถานการณ์จำลอง หมายถึง การแสดงบทบาทสมมติ การสอนงาน การฝึกประสานสัมพันธ์ และการทดลองการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อนเพื่อกำหนดประเด็นปัญหาแล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.8 การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปศึกษาเรื่องที่ต้องการศึกษาจากหน่วยงานหรือสถานที่อื่นที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการ โดยที่ผู้เรียนสามารถพบเห็นสภาพจริงมีโอกาสได้สัมผัสด้วยประสาทสัมผัสต่าง ๆ เช่น การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสอบถาม การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม

2.9 การสาธิต หมายถึง การแสดงโดยผู้ที่มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์นั้น ๆ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนารู้เห็นภาพการปฏิบัติจริงตามขั้นตอนวิธีการที่กำหนดไว้

2.10 กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออกด้วยความสนุกสนานและพึงพอใจ เช่น การร้องเพลง การประมอการแสดงท่าทางประกอบการเล่นเกมส์ เพื่อให้เกิดการผ่อนคลายและสร้างความคุ้นเคยและเป็นกันเองระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม

2.11 การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการฝึกให้ผู้ผู้นำได้ลงมือฝึกการวิเคราะห์งานที่อยู่ในความรับผิดชอบเพื่อให้รู้เทคนิค วิธีการและแนวทางการวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของปัจจัยภายในและภายนอก

Wentling (1992, p. 98) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรถือว่าเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด วิธีการพัฒนาการมีอยู่หลายวิธีแต่วิธีที่ใช้กันมากที่สุด มีอยู่ 8 วิธี ได้แก่

1. การนำเสนอโดยวิทยากร (Instructor Presentations)
2. การอภิปรายภายในกลุ่ม (Group Discussion)
3. การสาธิต (Demonstration)
4. การอ่าน (Reading)
5. การฝึกหัด (Exercise)
6. การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case Study)
7. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Play)
8. การทัศนศึกษา (Field Visits/Tour)

Wills (1993, p. 89) ให้ความเห็นว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสม มีดังนี้

1. การฝึกอบรมในห้องโดยมีวิทยากรเป็นผู้นำ (Classroom Training)
2. การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning)
3. การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ (Computer-Based Training)
4. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (On the Job Training)
5. การฝึกอบรมจากหลักสูตรภายนอก (External Course)
6. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
7. การสัมมนา (Seminar)
8. การประชุมทางวิชาการ (Instructor Presentations)
9. การประชุม (Conference)
10. การศึกษาภาคค่ำ (Evening Course)
11. การฝึกปฏิบัติงานที่มอบหมาย (assignments)
12. การศึกษาต่อ (Further Education)
13. การร่วมวงจรคุณภาพ (Integrated Circuits Quality)
14. การอ่านหนังสือหรือบทความ (Reading Articles and Book)

สรุปได้ว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง กิจกรรมที่จะใช้ในการส่งเสริมสนับสนุน ปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ที่จะใช้ในการพัฒนาบุคลากรจากนักวิชาการหลายท่าน มีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร และการเลือกใช้เทคนิควิธีการที่จะนำมาเสริมสร้างพัฒนาตัวบุคคลที่จะช่วยให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และช่วยให้การปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งประกอบด้วยวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษาดูงาน 3) การสัมมนา 4) การศึกษาด້วยตนเองและ 5) การประชุมเชิงปฏิบัติการ

ผู้วิจัยสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 การสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

การเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์	Wentling 1992	Wills 1993	सन. คณะกรรมการ ประถมศึกษาแห่งชาติ 2541	ประยูร ศรีประสารน์ 2542	สมเดช สีแสง 2542	พนัส หันนาคินทร์ 2548	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลัง	บุญมี ก่อบุญ 2553	สมคิด บางโม 2554	ความถี่
1. การสัมมนา	√	√	-	√	-	√	-	√	√	6
2. การศึกษาด้วยตนเอง	√	-	√	-	√	√	√	√	-	6
3. การระดมความคิด	-	-	-	√	-	√	-	-	√	3
4. การประชุมเชิงปฏิบัติการ	-	√	-	√	-	√	-	√	√	5
5. การหมุนเวียนตำแหน่ง	-	-	-	-	-	√	-	-	√	2
6. การฝึกอบรม	√	√	√	√	√	-	√	√	-	7
7. การศึกษาต่อ	-	√	√	-	-	-	-	-	-	2
8. การรวมกลุ่มทำงาน	√	-	-	-	-	-	-	-	-	1
9. การศึกษาดูงาน	√	√	-	√	√	-	-	√	-	5
10. การศึกษากรณีตัวอย่าง	√	-	-	-	-	-	-	√	-	2
11. วิธีปาฐกถาหรือการบรรยาย	-	-	-	-	-	√	-	√	√	3
12. วิธีอภิปราย	-	-	-	-	-	√	-	√	√	3
13. การประชุมทางวิชาการ	-	-	-	-	-	√	-	-	√	2
14. การใช้กิจกรรมนันทนาการ	-	-	-	-	-	-	-	√	√	2
15. การพัฒนาทีมงาน	-	-	√	-	√	-	-	-	-	2

จากการสังเคราะห์วิธีการพัฒนาผู้บริหาร สรุปได้ว่ามีอยู่ 5 วิธี คือ 1) การฝึกอบรม 2) การสัมมนา 3) การศึกษาด้วยตนเอง 4) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 5) การศึกษาดูงาน



## 1. การฝึกอบรม (Training)

### ความหมายของการฝึกอบรม

ชินวัฒน์ นิจนตร และคณะ (2536, น. 76) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบที่มุ่งให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมบุคลากร ทั้งทางด้านความรู้ทักษะและเจตคติทำให้เกิดความสามารถสูงขึ้นและมีประสบการณ์ ที่เหมาะสมกับงานของบุคลากรในหน่วยงานนั้นอันจะทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุจุดมุ่งหมาย และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

เริงลักษณะ โจรณพันธ์ (2539, น. 2-3) การฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคลากร แต่ไม่ว่าจะกระทำด้วยวิธีใดหรือรูปแบบใดก็ตามย่อมมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ฝึกอบรมเฉพาะเจาะจงลงไปในแต่ละโครงการแต่จุดมุ่งหมายโดยรวม ๆ ย่อมมีลักษณะคล้ายคลึงกันและ ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ให้มีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. เพื่อฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบบริหารด้านปฏิบัติการซึ่งกำลังอยู่ใน ระหว่างการสร้างอันจะทำให้สามารถลงมือปฏิบัติงานได้ทันทีเมื่อมีเครื่องมือพร้อม
3. เพื่อสนองต่อความยากและการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของงาน
4. เพื่อให้ทราบนโยบาย หน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานให้เข้าใจ กฎข้อบังคับ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชา สิทธิประโยชน์ที่แต่ละคนจะได้รับจากหน่วยงานนั้น ๆ
5. เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการใช้ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการฝึกอบรมเป็นแนวทาง ในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมให้กว้างขวางและทันเหตุการณ์
6. เพื่อให้มีเจตคติและขวัญกำลังใจที่ดีเกิดความเชื่อมั่นในตนเองที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีมี ประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง

### ประเภทของการฝึกอบรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, น. 201) แบ่งประเภทการฝึกอบรมไว้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. แบ่งตามลักษณะเป้าหมาย เช่น
  - 1.1 การฝึกอบรมเพื่อเตรียมตัวการปฐมนิเทศและการเสริมทักษะงานสำหรับผู้แรกเข้า ทำงานก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริงที่เป็นงานถาวร

1.2 การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขและให้การรักษาข้อบกพร่องของพนักงานทั้งด้านความรู้ ทักษะ เจตคติและพฤติกรรม

1.3 การฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมและปรับปรุงเรียกว่า “อัปเกรดดิ้ง (Upgrading)” รวมทั้งขยายทักษะและความรู้เกี่ยวกับงาน

1.4 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพื้นฐานความรู้ความเข้าใจของพนักงานให้กว้างขวางและรอบด้านขึ้น รวมทั้งการเตรียมตัวพนักงานในการรับตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งสูงขึ้น

2. แบ่งตามหลักสูตรของหน่วยงาน การแบ่งตามหลักสูตรของหน่วยงาน เช่น หลักสูตร ปฐมนิเทศ ความปลอดภัยในงานด้านเทคนิคมนุษย์สัมพันธ์ เตรียมเป็นหัวหน้างาน นักบริหาร โครงการ พิเศษ รวมทั้งอบรมขณะปฏิบัติ งานการสอนงาน การหมุนเวียนงาน การศึกษาและเรียนงาน การพัฒนาตนเอง เป็นต้น สำหรับกิจกรรมที่ใช้ประกอบในการจัดกิจกรรมในการฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม แบบใด จะใช้กิจกรรมในการฝึกอบรมคล้ายกันขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายและเทคนิคของวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรม กิจกรรมที่สำคัญมีดังนี้

2.1 การบรรยาย (Lecture)

2.2 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)

2.3 การบรรยายเป็นชุด (Symposium)

2.4 การสาธิต (Demonstration)

2.5 การอภิปรายกลุ่มย่อย (Group Discussion)

2.6 การประชุมกลุ่ม (Syndicate)

2.7 กรณีศึกษา (Case Study)

2.8 การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing)

2.9 การระดมสมอง (Brainstorming)

2.10 การฝึกปฏิบัติ (Practical Exercise)

2.11 กิจกรรมการเรียนรู้ (Game)

2.12 การสอนงาน (Coaching)

2.13 ใช้บทเรียนสำเร็จรูป (Programmed Learning)

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการพัฒนาของหน่วยงานที่เป็นระบบให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากร ด้านความรู้ทักษะ เจตคติ และทักษะการปฏิบัติงานรวมทั้งมีทัศนคติที่ดีขึ้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งการอบรมจะมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับกระบวนการเทคนิคการฝึกอบรมและจุดมุ่งหมายของการอบรมร่วมกัน

## 2. การสัมมนา (Seminar) ความหมายของการประชุมสัมมนา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2525 (2536, น. 809-810) ได้อธิบายความหมายของการสัมมนาว่า หมายถึง การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งผลของการสัมมนาถือว่าเป็นเพียงข้อเสนอแนะผู้เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้

ทวีป อภิสิริ (2536, น. 17) การสัมมนา คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันในระหว่างผู้เข้าร่วมสัมมนา ผลจากการสัมมนาจะช่วยสร้างความเข้าใจที่ดี สร้างความชัดเจนและถูกต้องแก่ผู้เข้าร่วมสัมมนาซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานในเรื่องที่สัมมนากันนั้น ๆ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2547, น. 269) กล่าวว่า คำว่า “สัมมนา” เป็นศัพท์บัญญัติทางวิชาการ (Technical Term) ที่คณะกรรมการบัญญัติศัพท์ทางการศึกษาได้บัญญัติขึ้นเพื่อใช้แทนศัพท์ภาษาอังกฤษว่า “Seminar” มาจากคำว่า सा (ร่วม)+มน (ใจ) แปลตามรูปศัพท์ว่าร่วมใจ ซึ่งเป็นคำศัพท์บัญญัติที่มีลักษณะดีมากคือมีเสียงไพเราะ น่าฟังและมีลักษณะใกล้เคียงกับศัพท์ที่ใช้ในภาษาอังกฤษ มากทั้งด้านเสียงและความหมาย จึงทำให้คำว่า “สัมมนา” เป็นคำที่คนทั่วไปรู้จักและเข้าใจอย่างแพร่หลายในเวลาอันรวดเร็ว

สรุปได้ว่า การสัมมนา หมายถึง การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และแสดงความคิดเห็น หรือเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกันเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน

## 3. การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Study Learning)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552, น. 202-208) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ด้วยตนเอง ดังนี้ การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นเทคนิคการพัฒนาบุคลากรขององค์การที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้นบุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ซึ่งวิธีการนี้ เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการทำงานสูง การพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองจะเกิดประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด องค์การจะต้องกำหนดสื่อหรือแหล่งข้อมูลเพื่อให้บุคลากรเลือกสื่อต่าง ๆ สำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ง่ายเช่น หนังสือภาษาไทย-ต่างประเทศ วารสาร/นิตยสารที่เกี่ยวกับงาน หนังสือพิมพ์ แผ่นพับ ใบปลิว บทความ ผลงานวิจัย รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารในงานที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างชิ้นงาน รายงาน การปฏิบัติงาน การเรียนผ่านดาวเทียม CD/VCD VDO เทปบันทึก Internet Intranet E-Learning เป็นต้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาด้วยตนเอง หมายถึง การเรียนรู้จากสิ่งที่ตัวเองสนใจ ค้นคว้าและทำการศึกษาในสิ่งที่ตนสนใจ ทำให้ตนเองเป็นคนที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งก็มีวิธีการต่าง ๆ เช่น

การศึกษาจากตำรา การเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยี การสังเกตหรืองานวิจัย ความสำเร็จได้นั้นจะเกิดขึ้นได้ อยู่กับปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหารและองค์กร ทั้งด้านระยะเวลา สื่อเครื่องมือและที่สำคัญต้องมีผล การดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม

#### 4. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

มีนักวิชาการต่างให้ความหมายไว้ ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2531, น. 108) การประชุมเชิงปฏิบัติการคือการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถและเปลี่ยนแปลงทัศนคติท่าทีความรู้สึกรู้สึกของผู้ที่เข้าร่วมการฝึกอบรม เพื่อให้เขาสามารถ ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานปัจจุบันและ ทำงานประสบผลสำเร็จในอนาคต ตลอดจนการเตรียมคนให้พร้อมเพื่อรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบ สูงขึ้นไปถือเป็นงานส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหารซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2543, น. 181) ได้ให้ความหมายของการประชุมเชิงปฏิบัติการไว้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นรูปแบบหนึ่งของการฝึกอบรมที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิด ประสบการณ์เรียนรู้ ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การฝึกอบรมวิธีนี้เน้นทางด้านวิชาการและด้าน ปฏิบัติการโดยเน้นทางด้านปฏิบัติการมากกว่าการพูดสัมมนา การเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการบรรยาย การประชุมปฏิบัติ การประเมินผลและการติดตามผลมีความสำคัญเพราะจะเป็นการประเมินผลว่าผู้ผ่าน การฝึกอบรมได้นำความรู้ในการอบรมไปใช้ในการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้มากน้อย เพียงใดและประสบผลสำเร็จเพียงใด

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ (2544, น. 657-658) ได้ให้ความหมายของการประชุมเชิง ปฏิบัติการไว้ว่าการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่เริ่มมีผู้นิยมใช้มากขึ้น โดยผู้ ร่วมประชุมมาปฏิบัติการซึ่งตามปกติจะมีประมาณ 10-25 คน มีความสนใจหรือมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ที่คล้ายคลึงกันมาร่วมศึกษาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาหารือกันทดลองหาวิธีการปฏิบัติการใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน โดยการดำเนินงานจะต้องจัดเตรียมโครงการ วิทยากร ข้อมูล รวมทั้งสถานที่ วัสดุที่จำเป็นและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไว้ให้พร้อมและผู้เข้าประชุมปฏิบัติการ ทุกคนต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

ประโยชน์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการการประชุมเชิงปฏิบัติการมีประโยชน์อย่างมาก ต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีมการแสวงหาความร่วมมือ และความรับผิดชอบของบรรดาสมาชิก มี นักวิชาการหลายท่านได้สรุปประโยชน์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการไว้ ดังนี้

วิชุดา หุ่นวิไล (2542, น. 239) ได้สรุปประโยชน์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการไว้ดังนี้

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการช่วยให้ ระบบวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงขึ้นการติดต่อประสานงานความสนใจในการปฏิบัติงาน และจิตใจใฝ่งานดีขึ้นสามารถนำ เทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ มาช่วยแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานจนเกิดประสิทธิภาพ
2. การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการประหยัดทั้งด้านวัสดุ อุปกรณ์และงบประมาณ เพราะการประชุมเชิงปฏิบัติการทำให้ การปฏิบัติงานได้พัฒนาทักษะ ความชำนาญ งานมากขึ้น การทำงานมีความผิดพลาดน้อยลง
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ ทำให้ลดเวลาในการเรียนงานน้อยลงเมื่อบุคลากรจะ ปฏิบัติงานจะมีการแนะนำก่อน บุคลากรที่ได้รับการแนะนำมีความชำนาญแล้วสามารถปฏิบัติงานได้ทันที และได้ผลดี ประหยัดเวลากว่าใช้บุคลากรที่ปฏิบัติงานและเรียนงานไปด้วยในเวลาเดียวกัน
4. ช่วยลดภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งไม่ต้องเสียเวลามาชี้แจงสั่งสอน ในงานที่สั่งและการประชุมเชิงปฏิบัติการยังช่วยลดการทำงานล่วงเวลาน้อยลงเพราะการที่จะทำงาน ล่วงเวลานั้นเกิดจากความล่าช้าไม่คล่องและไม่เข้าใจในการทำงานเป็นส่วนมาก
5. เป็นการแนะแนวทางในความก้าวหน้าของบุคคล กระตุ้นเตือนปฏิบัติงาน คิดถึงความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานด้วยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะรู้งาน โดย การประชุมเชิงปฏิบัติการ

สมิต สัจฉกร (2543, น. 16-18) ได้สรุปประโยชน์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

1. ช่วยให้เกิดการทำงานทางความคิดร่วมกัน
2. ช่วยให้เกิดความรับผิดชอบผูกพันระหว่างผู้เข้าร่วมประชุมและแบ่งเบาภาระ รับผิดชอบได้ดี
3. ช่วยให้มีมารอบคอบในการตัดสินใจ
4. ช่วยให้การรวบรวมข้อมูลและความคิดจากผู้เกี่ยวข้องมีความกว้างขวาง ครอบคลุม
5. ช่วยในการกระจายข่าวสารเรื่องราวต่าง ๆ ถ่ายทอดไปยังผู้เกี่ยวข้อง อย่างรวดเร็ว
6. ช่วยในการประสานงานประสานความคิดเห็นและความเข้าใจ
7. ช่วยให้มีการหยั่งความคิดเห็นใหม่ ๆ ในวิธีการต่าง ๆ และมีโอกาสรับฟัง ความคิดเห็นของบุคคลหลาย ๆ คน
8. ช่วยให้มีส่วนผลสัมฤทธิ์ในการตัดสินใจรวดเร็วโดยลำพังคนเดียวจนเกิด

ความผิดพลาดได้ง่ายเพราะการประชุมจะช่วยให้การตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลต่าง ๆ อย่างรอบคอบ

9. ช่วยให้เกิดความรู้สึกันว่าแต่ละคนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงาน
10. ช่วยให้สามารถติดตามความคืบหน้าของงานและชำระสะสางกิจกรรม
11. ช่วยให้สามารถมีมุมมองในปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางแทนการคิด

แต่เพียงคนเดียว

สมชาติ กิจยรรยง และ อรรถริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550, น. 15-16) ได้สรุปประโยชน์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการไว้ ดังนี้

1. ประโยชน์ระดับพนักงานช่วยส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจ ช่วยทบทวนแนวคิดทัศนคติและช่วยเสริมสร้างทักษะและความสามารถที่สูงขึ้น
2. ประโยชน์ในระดับผู้บังคับบัญชา ช่วยทำให้เกิดผลงานที่ดีช่วยลดปัญหาแก้ไขงานที่ผิดพลาด ช่วยเสริมสร้างสภาพการณ์ความเป็นผู้นำ
3. ประโยชน์ในระดับหน่วยงาน/องค์กร ช่วยลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงานช่วยเพิ่มผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อม และช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในหน่วยงาน

สรุปได้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นรูปแบบหนึ่งของการฝึกอบรมที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานโดยการดำเนินงานจะต้องจัดเตรียมโครงการ วิทยากร ข้อมูล รวมทั้งสถานที่ เน้นทางด้านปฏิบัติการมากกว่าการพูดสัมมนา การเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการบรรยาย

#### 5. การศึกษาดูงาน (Site Visit)

วิจิตร อวาระกุล (2537, น. 149) การศึกษาดูงาน หมายถึง การที่หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรไปสังเกตการณ์ทำงานของหน่วยงานหรือองค์กรอื่นในลักษณะที่เรียกว่า “Study Tour/Visit” กิจกรรมเช่นนี้จะช่วยไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดที่ตนเองทำนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้วเพราะไม่มีที่เปรียบเทียบการไปสังเกตกิจการในหน่วยงานอื่นย่อมจะทำให้มีโอกาสได้เปรียบเทียบให้เกิดความคิดมองเห็นตัวอย่างในการดำเนินงานตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในหน่วยงานของตนบ้างซึ่งประโยชน์ของการฝึกทำงานทำให้รู้หลักการข้อเท็จจริงมากขึ้นช่วยให้การทำงานดีขึ้น

ทองฟู ชินะโชติ (2531, น. 84) ได้ให้ความหมายของการศึกษาดูงานว่าเป็นการอบรมนอกสถานที่ให้บุคลากรได้พบสถานที่จริงเป็นการพัฒนาบุคลากรได้ทุกระดับหรือเป็นการฝึกอบรมชนิดหนึ่งที่ต้องอาศัยศักยภาพของจริงเพื่อให้เกิดประโยชน์และประหยัดเวลาโดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ ให้ชัดเจนก่อนเดินทางไปศึกษาดูงาน แล้วอธิบายให้บุคลากรเข้าใจถึงขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงานรายละเอียดต่าง ๆ ที่จำเป็นและข้อปลีกย่อยอื่น ๆ เช่น เวลาารถออกที่พักและเมื่อเสร็จสิ้นการดูงานจะต้องเขียนรายงานถึงประโยชน์ที่ได้รับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ พร้อมแนวทางการแก้ไข

2. สถานที่ผู้จัดต้องศึกษาในรายละเอียดก่อนที่จะนำคณะผู้ดูงานเข้าเยี่ยมชมซึ่งต้องเลือกหน่วยงานโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และความร่วมมือ ตรวจสอบรายชื่อผู้ร่วมเดินทางและจัดกำหนดการแจกผู้ร่วมเดินทางให้ทั่วถึงการศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานโดยทั่วไปแล้วแบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

2.1 การไปศึกษาดูงานและดูงานในต่างประเทศ ปัจจุบันนี้พัฒนาการด้วยการสัมพันธ์ระหว่างประเทศมีการฟื้นฟูและช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น ประเทศที่เจริญและพัฒนามากได้ให้ความช่วยเหลือประเทศไทยมากขึ้น ทั้งการกู้ยืมเงินการให้เงินอุดหนุนเครื่องมือและนักวิชาการช่วยเหลือสนับสนุนตลอดจนให้ทุนการศึกษาและดูงานแก่ข้าราชการเพื่อนำความรู้มาพัฒนาประเทศชาติให้เจริญทัดเทียมกับนานาชาติอารยประเทศ

2.2 การไปศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานภายในประเทศปกติมักใช้ระยะเวลาสั้น ๆ และปฏิบัติที่ได้ผลได้แก่

2.2.1 การให้ไปฝึกงานเป็นการส่งคนไปเพื่อทำงานและใช้สติปัญญาด้วยดังต่อไปนี้

2.2.1.1 ฝึกให้คิดและรู้จักวิธีคิด

2.2.1.2 ฝึกให้เผชิญปัญหาและแก้ไขปัญหา

2.2.1.3 ฝึกการทำงานที่รวดเร็วและฉลาดมีไหวพริบขึ้น

2.2.2 การพาไปดูงานโดยพาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานไปดูกิจกรรมหรือปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เห็นว่าเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนเองเพื่อให้เห็นของจริงช่วยสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม

ขั้นตอนการดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

1. ขั้นตอนการสำรวจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบว่าต้องการเพิ่มความรู้และทักษะในเรื่องใดของบุคลากร และความสามารถนั้นสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ด้วยการใช้วิธีการ ดูงานนอกสถานที่

2. ขั้นการวางแผน ผู้บังคับบัญชาวางแผนการดูงานนอกสถานที่โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ คือ

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดูงานเพื่อนำมากำหนดขอบเขต ของการไปดูงานนอกสถานที่ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดขึ้นและเสร็จตามเวลาที่ต้องการ

2.2 กำหนดจุดที่จะดูงาน เพราะในการไปดูงานจะต้องเลือกจุดที่จะไปที่ดีที่สุดใช้เกณฑ์ในการพิจารณาในด้านความเป็นไปได้ในการให้ความรู้ ให้ประโยชน์และให้ประสบการณ์ด้านใดบ้างมากเพียงใดตรงตามที่ต้องการหรือไม่

2.3 การแจ้งวัตถุประสงค์และความต้องการก่อนล่วงหน้า เพื่อให้ เจ้าหน้าที่ของสถานที่ที่จะไปดูงานได้มีเวลาจัดเตรียมบุคลากรและวางแผนการต้อนรับได้ถูกต้อง

2.4 การกำหนดระยะเวลา ควรวางแผนการออกเดินทางและระยะเวลาในการดูงานให้ชัดเจนและแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบ

3. ขั้นการสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากรเพื่อทราบแนวทางในการดูงานโดยให้คำแนะนำและแจ้งถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของการดูงาน เพื่อให้บุคลากรทราบจุดมุ่งหมายในแนวทางเดียวกันและได้มีการตั้งคำถามในสิ่งที่อยากสอบถามเพิ่มเติมไว้ล่วงหน้า

4. ขั้นการปฏิบัติบุคลากรที่ไปศึกษาดูงานนอกสถานที่จะต้องจดบันทึกรายละเอียดและสอบถามสิ่งที่ต้องการทราบในระหว่างศึกษาดูงาน นอกจากนี้องค์การบางแห่งได้มีการมอบสิ่งของที่ระลึกให้กับองค์การภายนอกภายหลังเสร็จสิ้นการดูงานแล้ว

5. ขั้นการประเมิน ผู้บังคับบัญชาประเมินและติดตามผลจากการรายงานสรุปของบุคลากรโดยประเมินตามประเด็น ดังนี้

5.1 ประเมินว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

5.2 ได้รับประโยชน์อะไรบ้าง

5.3 รายละเอียด Best ที่พบและสิ่งที่พบสามารถนำมาประยุกต์ใช้

5.4 ความคิดเห็นของบุคลากร

ปัจจัยแห่งความสำเร็จการดูงานนอกสถานที่ที่ประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือเงื่อนไขดังนี้

1. ผู้บริหารที่จะส่งบุคลากรไปดูงานนอกสถานที่จะต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถที่ต้องการให้ บุคลากรพัฒนา ก่อน ไม่ว่าจะเป็นความรู้หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบรวมถึงกำหนดเป้าหมายหรือความคาดหวังจากการดูงานนอกสถานที่ให้ชัดเจน



2. การเตรียมความพร้อมของบุคลากรก่อนปฏิบัติงานบุคลากรต้องมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และการร่วมกันช่วยตั้งคำถามระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรก่อนไปปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจขอบเขตและประเด็นที่ผู้บังคับบัญชาต้องการมากขึ้น

3. ความร่วมมือของสถานที่ที่จะไปปฏิบัติงาน เพื่อให้ห้องค์การที่ขอเข้าไปปฏิบัติงานจัดเตรียมข้อมูลได้ถูกต้องและตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการขอไปปฏิบัติงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแจ้งเป้าหมายให้ชัดเจนว่าต้องการขอปฏิบัติงานในเรื่องใดและต้องการข้อมูลเอกสารใดบ้าง เพราะองค์การจะได้เตรียมข้อมูลหรือเอกสารบางส่วนที่เปิดเผยกับกับบุคลากรที่ขอเข้ามาดูงาน ทำให้ไม่ต้องเสียเวลาค้นหาหรือรอเอกสาร

4 ภายหลังจากดูงานนอกสถานที่ทุกครั้ง ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามและดำเนินการพัฒนาต่อยอด โดยการใช้เทคนิคการพัฒนาอื่น ๆ มาใช้ปรับปรุงความสามารถของบุคลากร เช่น การมอบหมายงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น ถือว่าเป็นเทคนิคการพัฒนาความสามารถ ที่นำมาใช้ภายหลังจากการดูงานเสร็จสิ้น

สรุปได้ว่า การศึกษาดูงาน หมายถึง การอบรมนอกสถานที่ให้บุคลากรได้พบสถานที่จริงเป็นการพัฒนาบุคลากรโดยการสังเกตจากหน่วยงานอื่น ทำให้เกิดความคิดมองเห็นตัวอย่างในการดำเนินงานตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในหน่วยงาน และยังเป็น การนำเอาความรู้ที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขในหน่วยงานของตนเองตามสภาพหรือบริบทที่เป็นอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์ของการทำงานทำให้รู้หลักการข้อเท็จจริงมากขึ้นช่วยให้การทำงานดีขึ้นและต้องมีการประเมินติดตามเพื่อต่อยอดในการพัฒนาต่อไป

โดยการสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปวิธีการการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 สรุปวิธีการการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนา

วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 1 การฝึกอบรม (Training)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม การสร้างชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)</li> <li>2. กิจกรรมการบรรยาย ความรู้และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนา</li> <li>3. กิจกรรมการสาธิต เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาดูเห็นถึงวิธีการในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนา</li> </ol>

(ต่อ)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
	ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมหรือรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิดและการฝึกปฏิบัติ
ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การศึกษารณคดีตัวอย่าง การศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ</li> <li>2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>3. การสอนงาน หรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์</li> </ol>
ระยะที่ 3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กิจกรรมการจัดประชุม</li> <li>2. กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง</li> <li>3. กิจกรรมการอภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากขึ้นเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา</li> </ol>

## 2.5 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

### 2.5.1 โปรแกรม

2.5.1.1 ความหมายของโปรแกรม ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของโปรแกรม ดังนี้ Barr and Keating (1990, p. 38) กล่าวว่า โปรแกรมมีความหมายได้หลายแบบขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล โดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ

1. โปรแกรม หมายถึง หน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล
2. โปรแกรม หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ

3. โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned Activity) เพื่อเป้าหมาย โดยเฉพาะ

สุวิมล วองวานิช (2544, น. 66) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

อุ้นตา นพคุณ (2546, น. 8) โปรแกรมคืองานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่หากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนาน โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้น ระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีการพัฒนาการประเมินผล

ปริญญา มีสุข (2552, น. 33) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพของครู หมายถึง ระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีทางแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

Boone (1992, p. 46) ให้ความหมายของโปรแกรม การพัฒนาทางวิชาชีพ หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรม ในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดกิจกรรม การปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ การประเมินผล การรายงาน และความรับผิดชอบ ต่อโปรแกรม

Rogers (2000, p. 100) ได้ให้ความหมายของ ทฤษฎีโปรแกรม เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาคือ โปรแกรมการพัฒนาที่มีรูปแบบกิจกรรมที่มีการวางแผน เป็นระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันในการพัฒนา เพื่อให้นำไปใช้ ในการพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ เพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

### 2.5.2 องค์ประกอบของโปรแกรม

ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้องค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553, น. 286-287) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาคู่มือผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ โครงสร้าง การวัดและ ประเมินผลโปรแกรม

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554, น. 12-15) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามี ประสิทธิภาพ ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้และการประเมินผล

สุวิทย์ ยอดสละ (2556, น. 11) ได้สรุปกรอบแนวคิดขององค์ประกอบโปรแกรมไว้ดังนี้  
1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม 6) การวัดและประเมินผล

เชษฐา คำคลอง (2557, น. 120) ได้สรุปองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

Barr and Keating (1990, p. 67) ได้เสนอองค์ของโปรแกรม 5 องค์ประกอบ เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-Step Model for Program Development) ดังนี้

#### ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

1. ประเมินความต้องการของนิสิตนักศึกษา
2. ประเมินสิ่งแวดล้อมสถาบัน
3. ประเมินทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เงิน และทรัพยากรทางกายภาพ

#### ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

1. การพัฒนาที่วางแผน
2. กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการประเมินผล
3. เลือกวิธีปฏิบัติ
4. ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
5. กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้
6. กำหนดเวลาสิ้นสุดโปรแกรม

#### ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

1. กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ
2. ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
3. ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment)

ใช้ข้อมูลที่ได้จากการ ประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคต  
ของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision)

การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไปหรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Kanaya and McMillan (2005, p. 52) ได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมการ พัฒนาทาง  
วิชาชีพครู พบว่าประกอบด้วย องค์ประกอบของโปรแกรมและองค์ประกอบของบุคคล องค์ประกอบของ  
โปรแกรม ประกอบด้วย 1) รูปแบบ 2) ระยะเวลา 3) การเป็นกลุ่มผู้เข้าอบรมที่ อยู่ในบริบทเดียวกัน  
4) การเรียนรู้ เชิงรุก 5) การเน้นที่เนื้อหาความรู้ 6) มีความต่อเนื่องเชื่อมโยง องค์ประกอบของบุคคล  
ประกอบด้วย 1) การได้รับการยอมรับ 2) การมีแรงจูงใจ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้  
สังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม ดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม

องค์ประกอบของโปรแกรม	ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553)	สุวัฒน์ จตุสุวรรณ์ (2554)	สุวิทย์ ยอดสกล (2556)	เชษฐา คำคั่ง (2557)	Barr และ Keating (1990)	Kanaya และ McMillan (2005)	ความถี่
1. หลักการ	✓	-	✓	✓	-	-	3
2. วัตถุประสงค์	✓	✓	✓	✓	✓	-	5
3. รูปแบบของโปรแกรม	-	-	✓	-	-	✓	2
4. บริบทของผู้ใช้งาน	-	-	-	-	-	✓	1
5. เนื้อหาสาระ	✓	✓	✓	✓	-	✓	5
6. วิธีการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	-	5
7. ผลการดำเนินการ	-	-	-	-	✓	-	1

(ต่อ)

## ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

องค์ประกอบของโปรแกรม	ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553)	สุวัฒน์ จตุสุวรรณ์ (2554)	สุวิทย์ ยอดตสละ (2556)	เชษฐา คำค้ำ (2557)	Barr และ Keating (1990)	Kanaya และ McMillan (2005)	ความถี่
8. สื่อ/เครื่องมือ	-	-	-	-	✓	✓	2
9. ระยะเวลาของการใช้งาน	-	-	-	-	✓	✓	2
10. การวัดและประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	-	5

จากตารางที่ 2.5 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม สรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรม มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล

### 2.5.3 การประเมินโปรแกรม

การประเมินผลของการพัฒนาโปรแกรมหลังการนำโปรแกรมไปใช้ ซึ่งมีวิธีการประเมินโปรแกรม ดังนี้ เรวัตี ทรงเที่ยง (2548) ได้แบ่งการประเมินโปรแกรมออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การประเมินคุณค่าของโปรแกรม โดยทำการประเมิน 1) คุณภาพของโปรแกรม (Quality) ว่ามีคุณภาพหรือไม่ เนื้อหาสาระกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของผู้สอนเป็นอย่างไร ความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมโปรแกรมเป็นอย่างไร 2) ประเมินความเหมาะสม (Suitability) คือ โปรแกรมสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เข้าร่วมและของ องค์การหรือไม่ และมีระดับความยากง่ายอย่างไร 3) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ โปรแกรม ประสบความสำเร็จในเรื่องอะไรและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร 4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ผลของโปรแกรมนั้นเหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์การและผู้เข้าร่วมโปรแกรมลงทุนให้หรือไม่ และ 5) ความสำคัญ (Importance) คือ โปรแกรมมีคุณค่าสำหรับผู้เข้าร่วมโปรแกรมและต่อองค์การหรือไม่

2. ประเมินผลการใช้โปรแกรม โดยที่จะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโปรแกรมเป็น เกณฑ์ในการพิจารณาว่า โปรแกรมนี้สามารถส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้นหรือไม่ โดยจะประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละกิจกรรมและการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนา

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้วัดและประเมินผลโปรแกรมพัฒนาพัฒนาครู ผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการ ดังนี้

1. การวัดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตาม แนวทางปฏิรูปการศึกษาดำเนินการทั้งก่อนและหลังการใช้โปรแกรมโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นแบบปรนัย

2. การวัดเจตคติต่อการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ดำเนินการทั้งก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมโดยใช้แบบวัดเจตคติต่อการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การวัดทักษะการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ระหว่างการพัฒนาตามโปรแกรม และหลังการพัฒนาตามโปรแกรม โดยใช้แบบประเมินทักษะการเป็นครูผู้นำ การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแบบประเมินตนเองในการเป็นครูผู้นำ การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปได้ว่า การประเมินโปรแกรม ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้ 1) ประเมินรูปแบบของโปรแกรม คือ ประเมินคุณภาพของโปรแกรม ได้แก่ เนื้อหา รูปแบบในการจัดกิจกรรม ความเหมาะสม ความพึงพอใจ และเป้าหมาย 2) ประเมินผลการใช้โปรแกรม ได้แก่ การประเมินผลการพัฒนาหลังการใช้ โปรแกรม อาจใช้แบบวัดหรือแบบทดสอบหลังการพัฒนา

## 2.6 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 หมวด 5 หน้าที่ของรัฐ มาตรา 45 บัญญัติว่า “รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบ การศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” และคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 28/2559 เรื่อง ให้จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ตามนัยข้อ 3 กำหนดว่า “ให้ส่วน ราชการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี ให้มีมาตรฐานและคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” และตามหมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 บัญญัติว่า “ให้รัฐพึงจัด

ให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลัก ธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดการผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว” อนึ่ง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2560-2580) ประกาศ ณ วันที่ 8 ตุลาคม พ.ศ. 2561 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ในการ พัฒนาประเทศ ดังนี้ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตาม หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศตามวิสัยทัศน์ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ คือ

1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง
2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
4. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
5. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
6. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม 1, (2563) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ยุทธศาสตร์ ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่เน้นการวางรากฐานการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและยกระดับคนในทุกมิติและในทุก ช่วงวัยให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เก่ง และมีคุณภาพพร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปข้างหน้าได้อย่างเต็ม ศักยภาพ ซึ่ง “คนไทยในอนาคต จะต้องมีความพร้อมทั้งกายใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุข ภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อุดม ออบอ้อมอารี มีวินัย รักษา ศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสาร ภาษาอังกฤษและ ภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทย ที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการเกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมี สัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง” ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาประเทศไปสู่เป้าหมาย “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จึงได้กำหนดนโยบายสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 แผนการปฏิรูปประเทศ นโยบายรัฐบาลที่ได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 25-26 กรกฎาคม 2562 และนโยบายและจุดเน้นของ



กระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 โดยได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และ มาตรการ และแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

“สำนักงานเขต” หมายความว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา

ข้อ 5 ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมี อำนาจ หน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้อง กับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการ ของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขต พื้นที่ การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตาม การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การ จัด และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานศึกษาประกอบการ และ สถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการและคณะทำงาน ด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 6 ให้แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มนโยบายและแผน
3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
4. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
5. กลุ่มบริหารงานบุคคล
6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
7. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
9. หน่วยตรวจสอบภายใน
10. กลุ่มกฎหมายและคดี

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต “บริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่าง มีคุณภาพและได้มาตรฐานโดยสร้างคุณภาพทุนมนุษย์สู่สังคมอนาคตที่ยั่งยืน”

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
4. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง และเท่าเทียม
5. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้พร้อมมืออาชีพ
6. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

7. ปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับ และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนามุ่งสู่ Thailand 4.0

เป้าหมาย

1. ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้อง และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น ซื่อสัตย์ สุจริต มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม

2. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ ดนตรี กีฬา ภาษา และอื่น ๆ ได้รับ การพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ

3. ผู้เรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะ มีสมรรถนะตาม หลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาพที่เหมาะสมตามวัย มีความสามารถในการพึ่งพา ตนเอง ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเป็นพลเมือง พลโลก ที่ดี (Global Citizen) พร้อมก้าวสู่สากล นำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

4. ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (ผู้พิการ) กลุ่มผู้ด้อยโอกาส ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ

5. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้ตาม จรรยาบรรณ และ มาตรฐานวิชาชีพ

6. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีสมดุลในการบริหารจัดการเชิงบูรณาการมีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและ นวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้กำหนดนโยบายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 โดยยึดหลักของการพัฒนาที่ยั่งยืน และการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศในอนาคต เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561–2580 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) แผนปฏิรูปประเทศด้าน

การศึกษา แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2565) แผนการศึกษา  
แห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 และมุ่งสู่Thailand 4.0 ดังนี้

นโยบายที่ 1 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของมนุษย์และของชาติ

นโยบายที่ 2 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

นโยบายที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

นโยบายที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มี  
คุณภาพมีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

นโยบายที่ 5 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

นโยบายที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา

สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม 1 ได้ตระหนักถึง  
ความสำคัญของ ยุทธศาสตร์ชาติ เพราะเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์  
ที่เน้นการวางรากฐานการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและ  
ยกระดับคนในทุกมิติและในทุก ช่วงวัยให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เก่ง และมีคุณภาพพร้อมขับเคลื่อน  
การพัฒนาประเทศไปข้างหน้าได้อย่างเต็ม ศักยภาพ ซึ่ง “คนไทยในอนาคต จะต้องมีความพร้อมทั้งกาย  
ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุข ภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคม  
และผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษา ศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิด  
ที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสาร ภาษาอังกฤษและ ภาษาที่ 3 และอนุรักษ์  
ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มี  
ทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการเกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมี สัมมาชีพตามความถนัดของ  
ตนเอง” ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาประเทศไปสู่เป้าหมาย “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข  
เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน”

## 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในครั้งนี้ ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ  
และต่างประเทศ สามารถสรุปได้ดังนี้

### 2.7.1 งานวิจัยในประเทศ

คุณาวุฒิ สิงห์ทอง (2561) ได้ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู การวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู จำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมิน ระยะที่ 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูและผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จำนวน 341 คน ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม และระยะที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างครูผู้นำ จำนวน 5 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น PNI Modified ผลการวิจัยพบว่า 1.องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู มีจำนวน 5 องค์ประกอบ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหาสาระ ประกอบด้วย 5 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

วัฒนา ปะกิกา (2560) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนการวิจัยนี้ดำเนินการวิจัยเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบและตัวชี้วัด มีผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิธีการพัฒนา โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1,225 คน ระยะที่ 3 เป็นการออกแบบโปรแกรมและประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน และระยะที่ 4 เป็นการนำโปรแกรมไปใช้กับผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 10 คน ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนา ครูวิชาการและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมจำนวน

30 คน ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 12 ตัวชี้วัด องค์ประกอบด้านการมีจินตนาการ (Imagination) องค์ประกอบด้านการมีความยืดหยุ่น (Flexibility) องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision) องค์ประกอบด้านการมีความไว้วางใจ 2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนาและ 5) การวัดแลประเมินผล มี 4 โมดูล คือการมีจินตนาการ การมีความยืดหยุ่น การมีวิสัยทัศน์และการมีความไว้วางใจ 4. ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

4.1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการทดสอบของผู้บริหารโรงเรียนหลังการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สูงกว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนก่อนใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4.2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยของผลการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนหลังการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สูงกว่าค่าเฉลี่ยของผลการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนก่อนใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4.3 การวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ภควรรณ ลุนสำโรง (2560) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา โดยดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบสอบถามกับครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 คน ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา โดยใช้การสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน ขั้นตอนที่ 3 ประเมินรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่พัฒนาขึ้นโดยใช้แบบประเมินกับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา จำนวน 144 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ 1.ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2.ผล การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมคิดร่วมทำโดยใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่ม 2) การเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน 3) การกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่มและการค้นคิดนวัตกรรม 4) การตื่นตัวต่อภาวะคุกคาม ปัญหาอุปสรรค หรือตระหนักถึงการสูญเสียโอกาส และ 5) การส่งเสริมมาตรฐาน คุณภาพ และความเป็นเลิศทางวิชาการให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน 3. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ยุพา จันทวงศ์ (2559) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูงานวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู 3) พัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู กลุ่มประชากรประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคีสันต์ เขต 2 จำนวน 1,710 คน กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาจำนวน 315 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 32 คน และครู จำนวน 283 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling Technique) เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วยแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.60 -0.92 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1.องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน 3. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยรวมและรายด้านมีความเหมาะสมมากที่สุด

บุณรดา ทรงบุญศาสตร์ (2559) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และ3) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา /ครูผู้สอน จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 จำนวน 346 คน ได้มาจากการสุ่มแบบ

แบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือ ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.34–0.79 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.84 แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้ 1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ มี 4 ตัวบ่งชี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มี 4 ตัวบ่งชี้ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ มี 4 ตัวบ่งชี้ ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว มี 4 ตัวบ่งชี้ และการทำงานเป็นทีมมี 5 ตัวบ่งชี้ รวม 21 ตัวบ่งชี้ซึ่งมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีอันดับความต้องการมากที่สุดคือการศึกษาด้วยตนเอง การประชุมเชิงปฏิบัติการและการฝึกอบรม 3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 จังหวัดกาฬสินธุ์ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 และ 4.24 ตามลำดับ

ภรณ์ทิพย์ ปันก้อง (2559) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ระเบียบวิธีวิจัยใช้เทคนิคเดลฟาย ผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 19 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 5 คน ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ โรงเรียน จำนวน 9 คน คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 1 คน ครูอาวุโสระดับประถมศึกษาจำนวน 4 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถาม 3 ฉบับ ฉบับแรกเป็นแบบสอบถามปลายเปิด ฉบับที่สองและฉบับที่สามเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter-Quartile range) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคณิตศาสตร์ ในการวิเคราะห์ข้อมูลผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย ความมีจินตนาการ ความยืดหยุ่นและความมีวิสัยทัศน์

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) ได้ศึกษาเรื่องโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับการแสดงออก



ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษาจำแนกตาม เพศ อายุ และประสบการณ์การเป็นผู้บริหารเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของ โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์และควมมีอิทธิพลของ แต่ละปัจจัย กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ อาชีวศึกษาจำนวน 684 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบสัดส่วนและวิธีการสุ่มแบบง่ายเครื่องมือที่ใช้ใน การวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.98 การวิเคราะห์ ข้อมูลโดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและโปรแกรมลิสเรลวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนาและสถิติอ้างอิง มีผลการวิจัยดังนี้ 1. ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อยู่ใน ระดับมากที่สุด โดยผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันและผู้บริหารที่มี อายุต่างกันมีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษาอยู่ ในระดับมากที่สุดสามปัจจัย คือ แรงจูงใจภายในสภาพแวดล้อมแบบเปิดและความรู้เชิงลึก เมื่อศึกษาเปรียบเทียบด้านเพศอายุและประสบการณ์การเป็นผู้บริหารพบว่าไม่แตกต่างกัน 3. โมเดล สมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ ดังนี้ = 2081, df = 22, GFI = 1.00, AGFI = 0.98, CFI = 1.00, SRMR = 0.01, RMSEA = 0.00, CN = 1318.76 และ LSR = 1.89 4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาพบว่าปัจจัยแรงจูงใจภายในมีอิทธิพลรวมสูงสุด ต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เท่ากับ 0.86 มีน้ำหนักอิทธิพลทางตรง และทางอ้อม 0.44, 0.42 อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 รองลงมาคือปัจจัยสภาพแวดล้อมแบบเปิดมีน้ำหนักอิทธิพลรวมต่อภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เท่ากับ 0.73 ทางอ้อม 0.20, 0.94 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และปัจจัย ความรู้เชิงลึก มีน้ำหนักอิทธิพลรวมและอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เท่ากับ 0.42 อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งสามตัวร่วมกันอธิบายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาได้ ร้อยละ 68

### 2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Sternberg (2012) ในฐานะสมาชิกของสมาคมผู้บริหารสถานศึกษาแห่งแคลิฟอร์เนีย ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาผลการศึกษา พบว่า ผู้นำสถานศึกษาที่ดีนั้นจะต้องประกอบไปด้วย การตัดสินใจที่ชาญฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์ใน การนำหลักสูตรมาปรับใช้ได้จริง มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ ในการวิเคราะห์ ความคิดของตน และของ

บุคลากร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความสามารถในการโน้มน้าวใจ บุคลากรในสถานศึกษาให้เห็นคุณค่าของตนเอง และทำให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน

Susan (2011) ได้ศึกษาประสิทธิภาพในการแบ่งปันความรู้และความร่วมมือในการสร้างกลุ่มที่มีสมรรถนะสูง วัตถุประสงค์ คือ การวิเคราะห์ผลกระทบและข้อมูลที่ได้รับจากลูกจ้างขององค์กร ลูกจ้างสนับสนุนบริษัทที่ดำเนินการด้านสภาพอากาศบนชั้นอวกาศในการพัฒนาแผนงานหรือรูปแบบเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ระหว่างกลุ่มลูกจ้างด้วยกันเพื่อสร้างทีมที่มีสมรรถนะสูง การศึกษานี้กำหนดระดับของพฤติกรรมและจริยธรรมมีอิทธิพลต่อแผนงานหรือรูปแบบในการทำงาน ผลการสำรวจพบว่าพนักงานมีจริยธรรมอยู่ในระดับต่ำ ในขณะที่มีรูปแบบต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมาย รวมถึงการมีส่วนร่วมของพนักงาน ทีมพันธะสัญญาทางธุรกิจที่เพิ่งริเริ่มพัฒนากระบวนการทำงานปัญหาที่พบอีกอย่างก็คือยังไม่มีรูปแบบที่เป็นทางการในการสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันหรือถ่ายทอดองค์ความรู้ขององค์กร กลุ่มตัวอย่างพนักงานจำนวน 125 คนขององค์กรลูกข่าย เครื่องมือประกอบไปด้วย 4 คำถาม ลูกจ้างจำนวนทั้งสิ้น 114 คน (แบ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 107 คน ระดับผู้จัดการอีก 7 คน) คำถามทั้ง 4 คำถามวัดประสิทธิภาพของผู้นำในการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ อะไรที่มีอิทธิพลเฉพาะต่อแผนงานหรือรูปแบบเพื่อส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ที่มีผลต่อพฤติกรรมและจริยธรรม ผู้ตอบคำถามได้รับอุปสรรคใดบ้างในการสร้างวัฒนธรรมในการแบ่งปันความรู้ ผลการศึกษาพบว่าผู้มีส่วนร่วมในการศึกษานี้ได้รับแนวคิดจากผู้นำของพวกเขาในฐานะ ผู้สนับสนุนในการแบ่งปันความรู้และการสร้างความคิดใหม่ ๆ ผลวิจัยยังแสดงให้เห็นอีกว่าแผนและรูปแบบจำเพาะยังส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ อุปสรรคที่พบมากที่สุดได้แก่ แนวโน้มในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ความกังวลต่อความมั่นคงของงานหรือการถูกเลิกจ้างและการขาดแคลนความรู้ในการแบ่งปันที่เป็นประโยชน์ ผู้วิจัยได้แนะนำรูปแบบในการแบ่งปันความรู้ที่จะกระตุ้นการถ่ายโอนความรู้ในองค์กร

Kouzes and Posner (2009) ได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่ใช้ได้อย่างกว้างขวาง ผู้นำสามารถนำไปพัฒนาตนเองได้วันต่อวัน ปีต่อปี ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร รูปแบบการพัฒนาระยะผู้นำ ต้องฝึกฝนให้เกิดคุณลักษณะ 5 ประการกับตนเอง คือ 1. การท้าทายกระบวนการ (Challenging the Process) ค้นหาโอกาสใหม่ ๆ ที่ท้าทายสู่การเปลี่ยนแปลงพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ มีการทดลอง บริหารความเสี่ยงและเรียนรู้จากความผิดพลาด 2. ดลบันดาลให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a Shared Vision) ตระหนักถึงความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต สร้างวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับค่านิยม ความคาดหวัง ความสนใจ และความใฝ่ฝันของผู้ตาม 3. สนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติ (Enabling Others to Act) ส่งเสริมความเข้มแข็งของผู้ตาม โดยร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร สร้างความรู้สึกร่วมกันของผู้ตาม ส่งเสริมความร่วมมือมุ่งสู่เป้าหมาย และสร้างความไว้วางใจ 4. สร้างวิถีตามต้นแบบ

(Method the Way) ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในงานที่ง่าย เพื่อสร้างให้เกิดความมุ่งมั่นผูกพัน สร้างตัวอย่าง สำหรับผู้ตามเพื่อให้เป็นแนวทางมุ่งสู่ความสำเร็จ และ 5. ส่งเสริมกำลังใจ (Encouraging the Hearth) รู้สึกไว้เสมอว่าผู้ตามแต่ละคนนั้นมีความเสียสละเพื่อความสำเร็จของทุกโครงการควรมีการฉลองเมื่องาน ประสบความสำเร็จ

Ejimofor (2008) การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของครูในเรื่องเกี่ยวกับทักษะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของอาจารย์ใหญ่และความพึงพอใจในการทำงานของครูรวมทั้งยังทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะพื้นฐานของอาจารย์ใหญ่ และทัศนคติของพวกเขาในเรื่องเกี่ยวกับระดับความสามารถของพวกเขาในการแสดงลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้วย กลุ่มตัวอย่างของผู้เข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้ ครูจากโรงเรียนมัธยมศึกษา 518 คน และอาจารย์ใหญ่ 48 คน จากเขตพื้นที่ ขนาดใหญ่ 2 แห่งของ Local Government Areas ในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศไนจีเรีย วิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์ค่าความถดถอยเชิงเส้นแบบหลายทางผลการวิจัยพบว่า ทักษะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของอาจารย์ใหญ่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานของครู ดังนั้นจึงได้มีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านคุณลักษณะพื้นฐานของครูกับความพึงพอใจในการทำงานด้วยผลการวิจัยยังพบว่าอาจารย์ใหญ่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนเดิมด้วยจำนวนปีที่มากกว่าสามารถรับรู้ถึงลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงได้มากกว่า ในขณะที่พบว่ากลุ่มของอาจารย์ใหญ่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนเดิมด้วยจำนวนปีที่น้อยกว่ากลับไม่รับรู้ถึงลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงได้ จึงกล่าวได้ว่าจำนวนปีในการมีประสบการณ์ทางด้านวิชาชีพของอาจารย์ใหญ่และปัจจัยด้านเพศยังไม่นับว่าเป็นตัวแปรที่มีนัยสำคัญในทัศนคติของพวกเขาในเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของพวกเขาในการแสดงลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจากการศึกษา

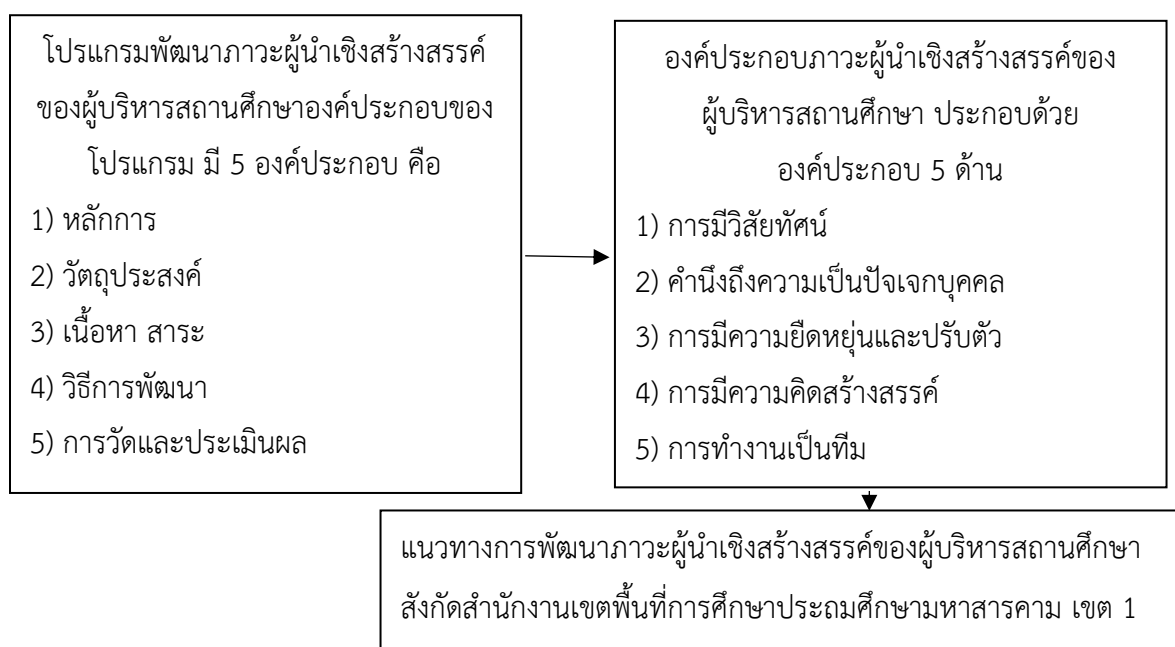
Mungkasem (2001) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหาร พบว่า คุณลักษณะของผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ คือ การมีความเป็นผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม การมีทัศนคติด้านบวก และการมีความสามารถในการปรับตัว

Willeto (2001) ได้วิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อควมมีประสิทธิภาพขององค์กร โดยศึกษาผลการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ 4 กิจกรรม ในกลุ่มผู้บริหารวิทยาลัยระดับวิทยาเขต ในฐานะที่เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารงานเพื่อบรรลุพันธกิจของวิทยาลัย โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบในการศึกษา คือ คณบดี เจ้าหน้าที่วิทยาเขต ผู้ให้ข้อมูลเพื่อการประเมินและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นเนื้อหาใน Leadership Educational Plan: LEP ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย ผลการศึกษาสรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำจะเป็นแนวทางการนำไปสู่ ควมมีประสิทธิภาพของสถาบัน

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในสถานศึกษาพบว่าการมีผู้นำที่ดีจะต้องผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว 4) การมีความคิดสร้างสรรค์ 5) การทำงานเป็นทีมเพื่อที่จะเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีทักษะบุคลิกที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสารที่ดี ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นผู้กระตุนทางปัญญาและการตัดสินใจที่รวดเร็วถูกต้อง รอบคอบ น่าเชื่อถือ รวมทั้งความมีคุณธรรมประจำใจนำมาใช้ในการทำงาน เช่น ความยุติธรรม ความเมตตาปราณี เอื้อเฟื้อ โอบอ้อมอารีแก่บุคคลทั่วไป จึงจะเป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือ น่าเคารพและเป็นอย่างที่ดีในการทำงานของผู้อื่นต่อไป

## 2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัย แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ มีขั้นตอนและวิธีการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

### ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ครู และผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 รวม 196 โรงเรียน จำนวน 1,340 คน ครู 1,177 คน และผู้บริหารจำนวน 163 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู และผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1 จำนวน 332 คน โดยกลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้จากการคำนวณโดยใช้สูตรตามตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) อ้างถึงในบุญชม ศรีสะอาด (2560, น. 44) โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random sampling) ตามสัดส่วนดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

อำเภอ	ประชากร (คน)			กลุ่มตัวอย่าง (คน)		
	ครู	ผู้บริหาร	รวม	ครู	ผู้บริหาร	รวม
เมืองมหาสารคาม	437	56	493	88	23	111
กันทรวิชัย	227	35	262	58	15	73
แกดำ	91	19	110	32	11	43

(ต่อ)

### ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

อำเภอ	ประชากร (คน)			กลุ่มตัวอย่าง (คน)		
	ครู	ผู้บริหาร	รวม	ครู	ผู้บริหาร	รวม
บรบือ	422	53	475	86	19	105
รวม	1,177	163	1,340	264	68	332

(จำนวนข้าราชการครูและผู้บริหาร จำแนกตามตำแหน่ง และรายโรงเรียน ปีการศึกษา 2563 ข้อมูล 10 มิถุนายน 2564)

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณ (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด เกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีคำถามครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) คำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว 4) การมีความคิดสร้างสรรค์ 5) การทำงานเป็นทีม

2.1 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 1 คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคามเขต 1 ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง ดังนี้

### สภาพปัจจุบัน

ระดับ 5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### สภาพที่พึงประสงค์

ระดับ 5 หมายถึง มีสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายถึง มีสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก  
 ระดับ 3 หมายถึง มีสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึง มีสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับน้อย  
 ระดับ 1 หมายถึง มีสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ทำการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือตามขั้นตอน ต่อไปนี้

3.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในการสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

3.1.1 ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3.1.2 นำผลการศึกษา มาสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณ (Rating Scale) โดยพิจารณาให้ครอบคลุมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาใน 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) คำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว 4) การมีความคิดสร้างสรรค์ 5) การทำงานเป็นทีม

3.1.3 สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง ตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุมคุณลักษณะที่ต้องการ วัด การใช้ภาษาที่ชัดเจน นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา แล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

3.1.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เพื่อตรวจพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.80–1.00 โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน มีรายนาม ดังนี้

3.1.4.1 ดร.พิชัย บุญมาหนองคู วุฒิการศึกษา ครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร จัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ

ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านน้ำใสม่วงวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
มหาสารคาม เขต 1 เชี่ยวชาญด้านความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา

3.1.4.2 ดร.จิตตรา พิกุลทอง วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชา  
นวัตกรรมหลักสูตรและการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนผดุงนารี  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เชี่ยวชาญด้านความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา

3.1.4.3 ดร.สมเพชร มัชปะโม วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาการ  
วิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เชี่ยวชาญด้านสถิติและการวิจัย

3.1.4.4 ดร.กฤติน พันธุ์เสนา วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชา  
เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบ้านชีศรีสง่าโนนเสียว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1  
เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและประเมินผล

1.4.5 ดร.ชัตสกร พิกุลทอง วุฒิการศึกษา การศึกษาดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชา การ  
บริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนชื่นชมพิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เชี่ยวชาญด้านการ  
วัดผลและประเมินผล

1.5 ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

1.6 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่ม ที่ไม่ใช่กลุ่ม  
ตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
มหาสารคาม เขต 3 โดยแบบสอบถาม มีค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.80 – 1.00 มีค่าความเชื่อมั่น 1.00  
ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.31 - 0.80

1.7 จัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์และนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

4.1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เรียน  
ผู้อำนวยการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เพื่อขอความ  
อนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

4.2 นำหนังสือเสนอผู้อำนวยการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
มหาสารคาม เขต 1 เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ แล้วนำหนังสือที่ผ่านการพิจารณาแล้วเสนอต่อ



ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่ได้กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล

4.3 การส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจัดทำแบบสอบถามที่เป็นลักษณะ Google Form และนัดหมายเพื่อขอการตอบกลับภายใน 2 สัปดาห์

4.4 ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถาม และตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ แล้วนำไปสู่ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังต่อไปนี้

5.1 วิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 122) แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

5.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.) ของระดับปฏิบัติที่คาดหวัง และระดับปฏิบัติในปัจจุบัน โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (ไพศาล วรรคำ, 2562, น. 323-325) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับน้อยที่สุด

5.3 วิเคราะห์ข้อมูลและจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาเรียงคะแนน  $PNI_{Modified}$  จากมากไปหาน้อย และนำค่าคะแนน  $PNI_{Modified}$  ในแต่ละประเด็นมาเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์ เพื่อระบุความต้องการจำเป็นจากสูตร (Modified Priority Needs Index:  $PNI_{Modified}$ ) (สุวิมล ว่องวานิช, 2558, น. 279)

5.4 ผลคาดว่าจะได้รับจากระยะที่ 1 นี้ พัฒนามาจากการจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเรียงค่า  $PNI_{Modified}$  จากมากไปหาน้อยและนำมาเป็นประเด็นกำหนดข้อคำถามในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

## 6. สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

### 6.1 สถิติพื้นฐาน

6.1.1 ร้อยละ (Percentage) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 122)  
คำนวณได้จากสูตร

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

6.1.2 ค่าเฉลี่ย ใช้สูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 123-124)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum x$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

N แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 126)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N\sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X แทน คะแนนแต่ละตัว

N แทน จำนวนคนในกลุ่ม

$\sum x$  แทน ผลรวม

6.1.4 ความต้องการจำเป็น (Modified Priority Need Index:  $PNI_{Modified}$ ) ใช้สูตร  $PNI_{Modified}$  ดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2558, น. 279)

$$PNI_{Modified} = (I-D)/D$$

เมื่อ	$PNI_{Modified}$	แทน	ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
	I	แทน	สภาพที่พึงประสงค์
	D	แทน	สภาพปัจจุบัน

## ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

### 1. กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ได้ทำการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมทั้งสิ้น 9 คน เพื่อทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งใช้แบบสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

กลุ่มที่ 1 อาจารย์มหาวิทยาลัยและวิทยาลัย ที่มีความเชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 2 คน ได้แก่

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง อาจารย์ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2. นายอนุสรณ์ ภูสินแก่น วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการประถมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่ง อาจารย์ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารการศึกษา วุฒิการศึกษาปริญญาโท/เอก จำนวน 2 คน ได้แก่

1. ดร.สมเพชร มัชปะโม วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2. นางกัญจนา สัตตรัตน์พร วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดผล การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษา วุฒิการศึกษาปริญญาโท/เอก สาขาการบริหารการศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ จำนวน 3 คน ได้แก่

1. ดร.สำอองค์ จันทนตรี วุฒิการศึกษา พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา พระพุทธศาสนา มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียน กันทรวิชัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้รับรางวัลผู้บริหารที่มีผลงาน ดีเด่นประสพผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) หน่วยงานที่ให้รางวัล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชนะเลิศระดับชาติ ประจำปี 2560-2561

2. นางภักจิรา ชูพันธุ์ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านเขว้าใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติให้เป็น แบบอย่างที่ดีแก่สังคม ด้านครูชน คนคุณธรรม ประเภทผู้บริหารสถานศึกษา หน่วยงานที่ให้รางวัล เขตตรวจราชการที่ 12 (ร้อยแก่นสารสินธุ์) ประจำปี 2561

3. นายสุริยันต์ สายเมือง วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียน บ้านเหล่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้รับรางวัลเครื่องหมายเชิดชูเกียรติ ครูสุคดี หน่วยงานที่ให้รางวัล สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ประจำปี 2562

กลุ่มที่ 4 ครูผู้สอน วุฒิปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 2 คน ได้แก่

1. นายพรชัย กาลภูธร วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต การวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านเขว้าใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ สังคม ด้านครูชน คนคุณธรรม ประเภทครูผู้สอน หน่วยงานที่ให้รางวัล เขตตรวจราชการที่ 12 (ร้อยแก่นสารสินธุ์) ประจำปี 2561

2. นางพรวิไล วงศิลา วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านเขว้าใหญ่ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติให้เป็น แบบอย่างที่ดีแก่สังคม “ด้านครูชน คนคุณธรรม ประเภทครูและบุคลากรทางการศึกษา” หน่วยงานที่ ให้รางวัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประจำปี 2563

3. ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ร่างประเด็นสัมภาษณ์โดยอ้างอิงข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากระยะที่ 1 มาเป็นโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนามาจากการจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเรียงค่า  $PNI_{Modified}$  จากมากไปหาน้อย มาจัดทำข้อคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหาและการใช้ภาษา เสร็จแล้วปรับปรุงเนื้อหาตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

## 3. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นการสนทนาที่มีจุดมุ่งหมายแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยผู้วิจัยได้กำหนดการสร้างไว้ ดังนี้

3.1 สร้างแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยพัฒนาจากการจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเรียงค่า  $PNI_{Modified}$  จากมากไปหาน้อย แล้วมากำหนดเป็นข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ในครั้งนี้

3.2 นำแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหาในการสัมภาษณ์และทำการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาตามข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3.3 จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์และดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่านเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในลำดับถัดไป

## 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ไปยังผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 คน เพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์

4.2 ผู้วิจัยทำการนัด สถานที่ วัน และ เวลา ตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิสะดวก

4.3 ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ตามสถานที่ วัน และ เวลาที่นัดไว้ และได้ขออนุญาตใช้โทรศัพท์มือถือในการบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์เพื่อทบทวนเนื้อหาซ้ำ

4.4 ผู้วิจัยตรวจสอบ รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และสรุปตามประเด็นการสัมภาษณ์ แล้วนำไปสู่ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยวิธีการตีความและสร้างข้อสรุปซึ่งดำเนินการขั้นตอนต่อไปนี้

5.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษามาดำเนินการวิเคราะห์ ทำความเข้าใจและทบทวนในภาพรวมของข้อมูลที่ได้มาทั้งหมดและทำการคัดกรอง จับประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

5.2 นำข้อมูลกลับมาอ่านทบทวนโดยละเอียด และตีความ พร้อมกับการดึงข้อความหรือประโยคที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษา

5.4 นำข้อความหรือประโยคที่มีความหมายเดียวกันหรือความหมายใกล้เคียงกันมาไว้เป็นกลุ่มเดียวกัน และทำการสรุปความ การอธิบายความ เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

### 6. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลในแบบสัมภาษณ์อีกครั้ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผ่านประเด็นคำถามที่ผู้วิจัยได้สรุปรวบรวม เรียบเรียงจากการดำเนินการเก็บข้อมูลในเบื้องต้นจากการวิเคราะห์แบบสอบถาม ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 และนำเสนอโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยเทียบเกณฑ์การแปลความหมาย (บุญชม ศรีสะอาด. 2553 : 67) ดังนี้

โดยใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.51-5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในระดับมาก

1.51-2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

### 7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## 7.1 สถิติพื้นฐาน

7.1.1 ร้อยละ (Percentage) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 122)  
คำนวณได้จากสูตร

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

7.1.2 ค่าเฉลี่ย ใช้สูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 123-124)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

N แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

7.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 126)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N\sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X แทน คะแนนแต่ละตัว

n แทน จำนวนคนในกลุ่ม

$\sum X$  แทน ผลรวม

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง แนวทางพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 ผู้วิจัยได้แบ่งการวิจัยเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง 331 คน มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบอธิบายตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ระยะที่ 2 ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ระยะที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

**ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1**

#### 1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน	สภาพปัจจุบัน
I	แทน	สภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{Modified}$	แทน	ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

#### 2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังนี้



ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทัศนคติระดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

### 3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 332 คน รายละเอียดดัง

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	ความถี่	ร้อยละ
1. สถานภาพ		
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	83	25.0
1.2 ครูผู้สอน	249	75.0
รวม	332	100.0
2. ระดับการศึกษา		
2.1ปริญญาตรี	176	53.1
2.2ปริญญาโท	132	39.7
2.3ปริญญาเอก	24	7.2
รวม	332	100.0
3. ประสบการณ์การทำงาน		
3.1 1-5 ปี	114	34.3
3.2 6-10 ปี	162	48.8
3.3 10 ปีขึ้นไป	56	16.9
รวม	332	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ครูผู้สอนเป็นผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ (ร้อยละ 75) จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 53.1) และมีประสบการณ์การทำงานในระดับ 1-5 ปี (ร้อยละ 34.3) 6-10 ปี (ร้อยละ 48.8) และ 10 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 16.9)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผลการวิเคราะห์ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 (ไพศาล วรคำ, 2562, น. 323-325) ดังนี้

4.51-5.00 มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.49 มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

2.51-3.49 มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.49 มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1.01-1.49 มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ตารางที่ 4.2** สภาพปัจจุบันและที่สภาพที่พึงประสงค์มีต่อแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

ความคิดเห็น รวมรายด้าน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	เรียงลำดับ ค่า PNI
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์	2.26	0.72	น้อย	4.63	0.57	มากที่สุด	1.08	3
2. ด้านค่านึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	2.35	0.74	น้อย	4.56	0.68	มากที่สุด	0.95	5
3. ด้านการมีความ ยืดหยุ่นและปรับตัว	2.29	0.63	น้อย	4.68	0.56	มากที่สุด	1.00	4
4. ด้านการมีความคิด สร้างสรรค์	2.19	0.69	น้อย	4.67	0.57	มากที่สุด	1.13	1
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	2.22	0.71	น้อย	4.67	0.58	มากที่สุด	1.10	2

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน มีสภาพปัจจุบันและที่สภาพที่พึงประสงค์ต่อแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ (PNI = 1.13) ด้านการทำงานเป็นทีม (PNI = 1.10) ด้านการมีวิสัยทัศน์ (PNI = 1.08) ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (PNI = 1.00) และด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (PNI = 0.95)

**ตารางที่ 4.3** สภาพปัจจุบันและที่สภาพที่พึงประสงค์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์

ความคิดเห็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	เรียงลำดับค่า PNI
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ		
1. ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์								
1.1 ผู้บริหารแสดงออกถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทาง ความคิดนอกกรอบอย่างหลากหลาย และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหาร	2.09	0.67	น้อย	4.71	0.53	มากที่สุด	1.25	2
1.2 ผู้บริหารมีความคล่องแคล่วในการทำงาน ด้วยความกระฉับกระเฉงรวดเร็ว ที่ทันสมัยได้อย่างชำนาญ โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม	2.08	0.63	น้อย	4.71	0.53	มากที่สุด	1.26	1
1.3 ผู้บริหารเห็นความบกพร่อง เป็นเรื่องปกติที่แก้ไขได้ อยู่เสมอ มองเห็นปัญหาเป็นโอกาส	2.28	0.64	น้อย	4.68	0.56	มากที่สุด	1.05	7
1.4 ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่มั่นคง	2.29	0.66	น้อย	4.71	0.52	มากที่สุด	1.05	8

(ต่อ)

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ความคิดเห็น 1. ด้านการมีความคิด สร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	เรียงลำดับ ค่า PNI
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
1.5 ผู้บริหารมีกระบวนการคิด ในสิ่งใหม่ๆที่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในทางสร้างสรรค์และเป็น ประโยชน์ต่อส่วนรวม	2.21	0.72	น้อย	4.65	0.61	มากที่สุด	1.10	5
1.6 ผู้บริหารมีการบูรณาการ เชื่อมโยง จากความรู้และ ประสบการณ์เดิมเข้ามา แก้ปัญหาพร้อมกันอย่างมี วิจารณญาณ	2.20	0.72	น้อย	4.65	0.61	มากที่สุด	1.11	4
1.7 ผู้บริหารมีความสามารถ ในแก้ปัญหาการบริหาร สถานศึกษาตามความ เหมาะสมในสถานการณ์ ต่าง ๆ	2.20	0.77	น้อย	4.65	0.60	มากที่สุด	1.11	3
1.8 ผู้บริหารมีการส่งเสริม การศึกษา ค้นคว้าของ ผู้เรียน กระตุ้นครูและ บุคลากรให้เกิด ความคิด สร้างสรรค์สิ่งใหม่โดย อาศัย เทคโนโลยีและ สารสนเทศ	2.22	0.77	น้อย	4.65	0.60	มากที่สุด	1.09	6
รวมรายด้าน	2.19	0.69	น้อย	4.67	0.57	มากที่สุด	1.13	1

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน มีสภาพปัจจุบันและที่สภาพที่พึงประสงค์ต่อ  
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ โดยเรียงลำดับความสำคัญ  
ของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีความคล่องแคล่ว ในการทำงานด้วย

ความกระฉับกระเฉงรวดเร็วที่ทันสมัยได้อย่างชำนาญ โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้ และประสบการณ์เดิม (PNI = 1.26) ผู้บริหารแสดงออกถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทาง ความคิดนอกกรอบ อย่างหลากหลาย และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหาร (PNI = 1.25) ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาการบริหารสถานศึกษาตามความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ (PNI = 1.11) ผู้บริหารมีการบูรณาการเชื่อมโยง จากความรู้และประสบการณ์เดิมเข้ามาแก้ปัญหา ร่วมกันอย่างมีวิจาร์ณญาณ (PNI = 1.11) ผู้บริหารมีกระบวนการคิดในสิ่งแปลกใหม่ที่ก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม (PNI = 1.10) ผู้บริหารมีการส่งเสริม การศึกษา ค้นคว้าของผู้เรียน กระตุ้นครูและบุคลากรให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยอาศัย เทคโนโลยีและสารสนเทศ (PNI = 1.09) ผู้บริหารเห็นความบกพร่อง เป็นเรื่องปกติที่แก้ไขได้อยู่เสมอ มองเห็นปัญหาเป็นโอกาส (PNI = 1.05) และผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่มั่นคง (PNI = 1.05)

**ตารางที่ 4.4** สภาพปัจจุบันและที่สภาพที่พึงประสงค์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ที่มีต่อ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม

ความคิดเห็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	เรียงลำดับ ค่า PNI
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
2. ด้านการทำงานเป็นทีม								
2.1 ผู้บริหารมีการทำงานเป็น ทีมให้ทุกคน มีส่วนร่วม ใน การทำงานและมีเป้าหมาย แล้ววัตถุประสงค์ใน การทำงานร่วมกัน	2.35	0.68	น้อย	4.68	0.58	มากที่สุด	0.99	9
2.2 ผู้บริหารยึดมั่นในทิศทาง และจุดหมายในการทำงาน ที่กำหนด	2.32	0.70	น้อย	4.66	0.59	มากที่สุด	1.00	8
2.3 ผู้บริหารมีการสร้าง ความร่วมมือระหว่าง สมาชิกในทีมงานและ กำหนดบทบาท หน้าที่ การทำงานของบุคลากร เพื่อให้บรรลุในจุดหมาย อย่างเป็นระบบ	2.30	0.69	น้อย	4.66	0.59	มากที่สุด	1.02	7

(ต่อ)

## ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ความคิดเห็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	เรียงลำดับ ค่า PNI
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
2.4 ผู้บริหารมีกาวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกันกับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน	2.18	0.73	น้อย	4.68	0.58	มากที่สุด	1.14	4
2.5 ผู้บริหารมีการสนับสนุน และมอบความไว้วางใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน และมีความเชื่อมั่นในทีมงานที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้	2.15	0.70	น้อย	4.65	0.60	มากที่สุด	1.16	2
2.6 ผู้บริหารมีลักษณะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	2.15	0.75	น้อย	4.69	0.57	มากที่สุด	1.18	1
2.7 ผู้บริหารส่งเสริมให้ทีมงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพบปะสังสรรค์กันตามสมควร เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ	2.19	0.73	น้อย	4.69	0.56	มากที่สุด	1.14	5
2.8 ผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานในแต่ละทีมงานได้อย่างหลากหลายและทันต่อเวลา	2.19	0.73	น้อย	4.68	0.58	มากที่สุด	1.13	6
2.9 ผู้บริหารมีการทำงานเป็นทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน	2.18	0.72	น้อย	4.69	0.58	มากที่สุด	1.15	3
รวมรายด้าน	2.22	0.71	น้อย	4.67	0.58	มากที่สุด	1.10	2

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน มีสภาพปัจจุบันและที่สภาพที่พึงประสงค์ต่อแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม โดยเรียงลำดับความสำคัญขอความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีลักษณะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (PNI = 1.181) ผู้บริหารมีการสนับสนุน และมอบความ ไว้วางใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานและมีความเชื่อมั่นในทีมงานที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ (PNI = 1.16) ผู้บริหารมีการทำงานเป็นทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน (PNI = 1.15) ผู้บริหารมีกาวางแผนร่วมกันมีการติดต่อสื่อสาร ประสานงานกันกับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน (PNI = 1.14) ผู้บริหารส่งเสริมให้ทีมงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพบปะสังสรรค์กัน ตามสมควร เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ (PNI = 1.14) ผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานในแต่ละทีมงานได้อย่างหลากหลายและทันต่อเวลา (PNI = 1.13) ผู้บริหารมีการสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงานและกำหนดบทบาท หน้าที่การทำงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุในจุดหมายอย่างเป็นระบบ (PNI = 1.02) ผู้บริหารยึดมั่นในทิศทางและจุดหมายในการทำงานที่กำหนด (PNI = 1.00) และผู้บริหารมีการทำงานเป็นทีมให้ทุกคน มีส่วนร่วมในการทำงาน และมีเป้าหมายแล้ววัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน (PNI = 0.99)

#### ตารางที่ 4.5 สภาพปัจจุบันและที่สภาพที่พึงประสงค์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์

ความคิดเห็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	เรียงลำดับค่า PNI
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ		
3.1 ผู้บริหารมีการร่วมกันกำหนดภาพความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตอย่างเป็นรูปธรรม	2.42	0.53	น้อย	4.58	0.50	มากที่สุด	0.89	7
3.2 ผู้บริหารมีการสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่เป็นไปได้และชัดเจน	2.29	0.73	น้อย	4.70	0.47	มากที่สุด	1.05	3

(ต่อ)

## ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ความคิดเห็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	เรียงลำดับ ค่า PNI
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
3.3 ผู้บริหารมีมุมมองและ แนวคิดของทุกภาคส่วนมา กำหนดวิสัยทัศน์, กลยุทธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของ สถานศึกษาร่วมกัน	2.01	0.75	น้อย	4.62	0.51	มากที่สุด	1.29	2
3.4 ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครู ได้มีเวทีแสดงออกถึงผลงาน และนวัตกรรมของตนเอง อย่างสร้างสรรค์ ทั้งภายใน และภายนอก	2.45	0.85	น้อย	4.65	0.62	มากที่สุด	0.89	6
3.5 ผู้บริหารมีทัศนกว้างไกล สามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับ ยินดีร่วมปฏิบัติตาม	2.46	0.78	น้อย	4.59	0.64	มากที่สุด	0.86	8
3.6 ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสาร เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับ	2.29	0.82	น้อย	4.62	0.64	มากที่สุด	1.01	4
3.7 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ให้กับครูและบุคลากรใน สถานศึกษา	1.79	0.59	น้อย	4.69	0.58	มากที่สุด	1.62	1
3.8 ผู้บริหารมีการแสวงหา วิธีการใหม่ ๆ นำมา ประยุกต์ใช้ในการบริหาร จัดการสถานศึกษา	2.37	0.69	น้อย	4.65	0.63	มากที่สุด	0.96	5
รวมรายด้าน	2.26	0.72	น้อย	4.63	0.57	มากที่สุด	1.08	3

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน มีสภาพปัจจุบันและที่สภาพที่พึงประสงค์ต่อ  
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยเรียงลำดับความสำคัญของ



ความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและบุคลากร  
 ในสถานศึกษา (PNI = 1.62) ผู้บริหารมีมุมมองและแนวคิดของทุกภาคส่วนมากำหนดวิสัยทัศน์,  
 กลยุทธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษาร่วมกัน (PNI = 1.29) ผู้บริหารมีการสร้างวิสัยทัศน์  
 ของสถานศึกษาที่เป็นไปได้ และชัดเจน (PNI = 1.05) ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ  
 และยอมรับ (PNI = 1.01) ผู้บริหารมีการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ  
 การสถานศึกษา (PNI = 0.96) ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูได้มีเวทีแสดงออกถึงผลงานและนวัตกรรม  
 ของตัวเองอย่างสร้างสรรค์ ทั้งภายในและภายนอก (PNI = 0.89) ผู้บริหารมีการร่วมกันกำหนดภาพ  
 ความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตอย่างเป็นรูปธรรม (PNI = 0.89) และผู้บริหารมีทัศนกว้าง  
 ไกลสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับยินดีร่วมปฏิบัติตาม (PNI = 0.86)

**ตารางที่ 4.6** สภาพปัจจุบันและที่สภาพที่พึงประสงค์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ที่มีต่อ  
 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว

ความคิดเห็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	เรียงลำดับ ค่า PNI
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
4.1 ผู้บริหารเต็มใจที่จะเรียนรู้ และยอมรับในการทำงานที่ เปลี่ยนแปลง	2.34	0.59	น้อย	4.67	0.65	มาก ที่สุด	0.98	5
4.2 ผู้บริหารเคารพสิทธิส่วน บุคคลในการทำงาน	2.33	0.58	น้อย	4.68	0.54	มาก ที่สุด	1.00	3
4.3 ผู้บริหารยอมรับความสามารถ ของคนอื่น	2.37	0.58	น้อย	4.63	0.58	มาก ที่สุด	0.95	7
4.4 ผู้บริหารมีการปรับตัวเข้ากับ สถานการณ์ต่าง ๆ มีความ ตื่นตัว กระฉับกระเฉงและ คล่องแคล่วในการทำงาน	2.41	0.65	น้อย	4.65	0.57	มาก ที่สุด	0.92	8
4.5 ผู้บริหารมีการเปิดรับแนวคิด ใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุง วิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิด ผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	2.33	0.72	น้อย	4.65	0.56	มาก ที่สุด	1.00	4

(ต่อ)

## ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ความคิดเห็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	เรียงลำดับ ค่า PNI
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
4. ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว								
4.6 ผู้บริหารรองรับกับความเปลี่ยนแปลง และมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	2.36	0.67	น้อย	4.71	0.54	มากที่สุด	0.99	6
4.7 ผู้บริหารมีการสื่อสารกับผู้ร่วมงานอย่างให้เกียรติซึ่งกันและกัน	2.19	0.61	น้อย	4.79	0.53	มากที่สุด	0.82	9
4.8 ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนแผนงานตามความเหมาะสม	2.18	0.65	น้อย	4.72	0.53	มากที่สุด	1.16	2
4.9 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานด้วยการบูรณาการวิธีการทำงานอย่างหลากหลาย	2.13	0.67	น้อย	4.70	0.55	มากที่สุด	1.20	1
รวมรายด้าน	2.29	0.63	น้อย	4.68	0.56	มากที่สุด	1.00	4

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน มีสภาพปัจจุบันและที่สภาพที่พึงประสงค์ต่อแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว โดยเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานด้วยการบูรณาการวิธีการทำงานอย่างหลากหลาย (PNI = 1.20) ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนแผนงานตามความเหมาะสม (PNI = 1.16) ผู้บริหารเคารพสิทธิส่วนบุคคลในการทำงาน (PNI = 1.00) ผู้บริหารมีการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (PNI = 1.00) ผู้บริหารเต็มใจที่จะเรียนรู้และยอมรับในการทำงาน ที่เปลี่ยนแปลง (PNI = 0.98) ผู้บริหารรองรับกับความเปลี่ยนแปลง และมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (PNI = 0.99) ผู้บริหารยอมรับความสามารถของคนอื่น (PNI = 0.95) ผู้บริหารมีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ มีความตื่นตัว กระฉับกระเฉงและ

คล่องแคล่วในการทำงาน (PNI = 0.92) และผู้บริหารมีการสื่อสารกับผู้ร่วมงานอย่างให้เกียรติซึ่งกันและกัน (PNI = 0.82)

**ตารางที่ 4.7** สภาพปัจจุบันและที่สภาพที่พึงประสงค์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ที่มีต่อแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านค่านึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ความคิดเห็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	เรียงลำดับค่า PNI
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ		
5. ด้านค่านึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล								
5.1 ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	2.28	0.67	น้อย	4.48	0.79	มาก	0.96	3
5.2 ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้กับผู้อื่นโดยค่านึงถึงความเหมาะสม กับความรู้ และศักยภาพของแต่ละบุคคล	2.35	0.64	น้อย	4.48	0.77	มาก	0.91	4
5.3 ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม ผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพื่อให้ครูได้จัดทำแนวทางในการพัฒนาตนเอง	2.56	1.00	ปานกลาง	4.46	0.84	มาก	0.74	8
5.4 ผู้บริหารมีการให้คำปรึกษาข้อแนะนำ ในการปฏิบัติงานกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์	2.38	0.63	น้อย	4.48	0.80	มาก	0.88	5
5.5 ผู้บริหารมีการเอาใจใส่หรือให้ความสำคัญกับครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยปราศจากอคติ	2.02	0.66	น้อย	4.65	0.54	มากที่สุด	1.27	1
5.6 ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ระหว่าง ครู โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน	2.15	0.65	น้อย	4.65	0.56	มากที่สุด	1.16	2

(ต่อ)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ความคิดเห็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	เรียงลำดับ ค่า PNI
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
5. ด้านค่านึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล								
5.7 ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้มีความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร	2.52	0.85	ปานกลาง	4.66	0.57	มากที่สุด	0.84	6
5.8 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและตั้งใจจริง	2.57	0.82	ปานกลาง	4.65	0.57	มากที่สุด	0.80	7
รวมรายด้าน	2.35	0.74	น้อย	4.56	0.65	มากที่สุด	0.95	5

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน มีสภาพปัจจุบันและที่สภาพที่พึงประสงค์ต่อแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านค่านึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีการเอาใจใส่ หรือให้ความสำคัญกับครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติ (PNI = 1.27) ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ระหว่าง ครู โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน (PNI = 1.16) ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานให้มีประสิทธิภาพ (PNI = 0.96) ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้กับผู้อื่นโดยค่านึงถึงความเหมาะสม กับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล (PNI = 0.91) ผู้บริหารมีการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ในการปฏิบัติงานกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ (PNI = 0.88) ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้มีความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร (PNI = 0.84) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและตั้งใจจริง (PNI = 0.80) และ ผู้บริหาร มีการกำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพื่อให้ครูได้จัดทำแนวทางในการพัฒนาตนเอง (PNI = 0.74)

## ระยะที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น PNI<sub>Modified</sub> ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยเรียงลำดับความต้องการและความจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ 2) ด้านการทำงานเป็นทีม 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 4) ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว 5) ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้นำข้อมูล ทั้ง 5 ด้าน ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็นตามลำดับ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดย กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ได้แก่ อาจารย์มหาวิทยาลัยและวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 2 คน ผู้บริหารการศึกษา วุฒิการศึกษาปริญญาโท/เอก จำนวน 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษา วุฒิการศึกษาปริญญาโท/เอก สาขาการบริหารการศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ จำนวน 3 คน และครูผู้สอนวุฒิปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 2 คน รวมเป็นผู้ให้ข้อมูล 9 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อนำไปสู่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

### ผลการสัมภาษณ์ปรากฏดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับองค์กร มีการพัฒนาตนเอง คิดรอบคอบ ไตร่ตรอง ก่อนลงมือปฏิบัติ มองหลายมิติ มองเห็นความบกพร่อง มองเห็นปัญหาเป็นโอกาส ใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา เรียนรู้จากการกระทำที่สำเร็จและไม่สำเร็จ หลีกเลี่ยงการทำในสิ่งที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ลดความขัดแย้ง ต่องค์กร ปรับเปลี่ยนความคิดให้ทันสมัย ทันบุคคลรอบข้าง ไม่หละหลวมเกินไป ไม่เผด็จการ เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ควรมีหลักในการคิดพัฒนาการศึกษา ในพัฒนาในทุกๆด้าน วิชาการ วิชาชีพ ตามความถนัด พัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ

### ซึ่งการสัมภาษณ์ปรากฏผล

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนาตนเอง คิดรอบคอบ ไตร่ตรอง ก่อนลงมือปฏิบัติ มองหลายมิติ และต้องสำเร็จ เรียนรู้จากการกระทำที่สำเร็จและไม่สำเร็จ หลีกเลี่ยงการทำในสิ่งที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ความขัดแย้ง ต่องค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 11 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความคิดริเริ่มในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ คิดหลายทิศทาง ความคิดนอกกรอบอย่างหลากหลาย มองเห็นความบกพร่อง มองเห็นปัญหาเป็นโอกาส ใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2563)

“...ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับองค์กร และต่อยอดนโยบายต้นสังกัดให้สอดคล้องกับแต่ละพื้นที่ รัฐบาล คิดให้หลากหลาย เป็นไปตามเป้าหมายและให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 17 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นบุคคลที่รอบคอบ ปรับเปลี่ยนความคิดให้ทันสมัย ทันทุคคอรอบข้าง มองหลายมุม ไม่หะหลวมเกินไป ไม่เผด็จการ เป็นผู้นำทุกอย่างได้ เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 11 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารควรมีหลักในการคิดพัฒนาการศึกษา ในพัฒนาในทุก ๆ ด้าน วิชาการ วิชาชีพ ตามความถนัด พัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ ทันทต่อเปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยี ไม่เพียงแต่เป็นผู้บริหารคำสั่ง จะต้องเป็นผู้สนับสนุน อำนวยความสะดวกให้กับครูและนักเรียน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 11 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารต้องส่งเสริมภาวะผู้นำในการคิดสร้างสรรค์ มอบบทบาทหน้าที่ให้ลงมือปฏิบัติ โดยไม่จำกัดวง ไม่ขีดเส้น เพียงแต่บอกขอบเขตของเป้าหมาย เสริมแรงบวก คำชมเชย ให้คำปรึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจ ซึ่ชื่นชมในผลงาน และอำนวยความสะดวกให้ได้ทำสิ่งใหม่ ๆ ด้านเทคโนโลยีมานำเสนอ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้ทันต่อยุคการเปลี่ยนแปลง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารต้องมีทัศนคติในการบริหารที่ดี พร้อมพัฒนาตนเอง มุ่งมั่น เชื่อมั่น ในตนเอง เสียสละ ต้องการพัฒนาการศึกษาอย่างแท้จริง นำประสบการณ์ที่ดีปรับใช้มาให้เกิดประโยชน์ รู้ถูก รู้ผิด คิดนอกกรอบ แต่ไม่ผิดระเบียบ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ พร้อมพัฒนาตนเองตามสถานการณ์ และสภาพความเป็นจริง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 7, สัมภาษณ์, 11 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารควรมีความคิดที่แตกต่างจากเดิม คิดในสิ่งที่เป็นไปได้ ให้เป็นไปได้ คิดนอกรอบ โดยยึดหลักทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการบริหาร มีภูมิรู้รอบด้านและรู้จริง ในเรื่องที่จะพัฒนาองค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 8, สัมภาษณ์, 13 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้เท่าทันเหตุการณ์ยุคปัจจุบัน มีการศึกษาค้นคว้า หาความรู้ เทคนิคใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการ เป็นบุคคลที่มีภูมิความรู้ มีความน่าเชื่อถือ เป็นผู้นำทั้งด้าน ความคิดและการลงมือปฏิบัติ ทั้งวิชาชีพที่น่าเชื่อถือเป็นเชิงประจักษ์และมีวิชาคนที่จะคอยกระตุ้นให้ บุคลากรร่วมปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์จนบรรลุเป้าหมาย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 9, สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2565)

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงาน เป็นทีม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้เกียรติผู้อื่น เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น มีทักษะการฟัง อย่างลึกซึ้ง ฟังให้มาก เก็บประเด็น มองให้เห็นปัญหา มอบอำนาจ กระจายอำนาจในองค์กร เพิ่มความมั่นใจในองค์กร ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ในองค์กร ร่วมรับผิดชอบ ร่วมรับผิดชอบด้วยกัน ไม่แบ่งฝ่าย ให้ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น

ซึ่งการสัมภาษณ์ปรากฏผล

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้เกียรติผู้อื่น เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น มีทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง ฟังให้มาก เก็บประเด็น มองให้เห็นปัญหา มอบอำนาจ กระจายอำนาจใน องค์กร เพิ่มความมั่นใจในองค์กร ให้สามารถคิดและตัดสินใจได้เองในบางครั้ง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 11 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิก การมอบหมายงาน การวางแผนร่วมกัน และมีการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ในองค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำงานโดยใช้ทีมงานเป็นสำคัญ ต้องอาศัยภาวะ ผู้นำ นำทีม รวมใจ ดึงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มกำลัง รวมถึงกระตุ้นให้บุคลากรทำงานเป็นทีม และ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 15 มกราคม 2563)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการวางแผน ให้ทุกคนมีส่วนร่วม ทำงานให้บรรลุแผนที่วางไว้ร่วมกัน โดยไม่ฝืนในการทำงาน ร่วมรับผิดชอบด้วยกัน อาศัยเสียงส่วนใหญ่ในการทำงาน ไม่แบ่งฝ่าย ให้เป็นทีมเดียวกัน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและต้องสรุปการวางแผนในที่ประชุม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 17 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารจะต้องมีโมเดล หลักการ ในการบริหารงาน โดยอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในการทำงาน เป็นแบบอย่างในการทำงาน ทุ่มเท สร้างแรงจูงใจ สร้างบริบทที่ดีในการทำงาน เอื้อเพื่อ ให้คำปรึกษา ตั้งเป้าหมายร่วมกัน และฟังความคิดเห็นของบุคลากรมาใช้ในการทำงานร่วมกัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 11 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมอบหน้าที่ให้บุคลากรทุกคนรู้จักการทำงานเป็นทีม แต่งตั้งบุคลากรให้เป็นหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน บางครั้งบุคคลคนเดียวก็เป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม ฝึกให้รู้จักการยอมรับบทบาทหน้าที่ของกันและกัน และส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารก็ต้องให้ขวัญและกำลังใจ ติดตาม นิเทศให้คำปรึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารต้องให้โอกาสผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ขับเคลื่อนการทำงานร่วมกัน เชื่อมั่นในศักยภาพของทุกคน ไม่แบ่งแยกกลุ่มในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจ เคารพซึ่งกันและกัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 7, สัมภาษณ์, 11 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารจะต้องพูดให้น้อย ทำให้มาก ให้ทุกคนมีส่วนร่วม กระจายอำนาจให้หัวหน้างาน เคารพการตัดสินใจในการทำงานที่มอบหมาย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 8, สัมภาษณ์, 13 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกคน ทุกฝ่าย ในการดำเนินงาน ยึดหลัก ร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อนำองค์กรสู่การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน มีการสื่อสารที่ดีเข้าใจระหว่างกันทำให้เกิดความไว้วางใจและสร้างบรรยากาศในการมีส่วนร่วมในการทำงานทุก



ขั้นตอน สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน เห็นคุณค่าของความสามารถของบุคลากรทุกคนถือว่าทุกคนมีความสำคัญในองค์กร ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษานั้นจะต้องวางคนให้ถูกกับงาน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 9, สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2565)

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมองเห็นภาพอนาคต วางแผนการทำงานให้เห็นภาพความสำเร็จเชิงองค์รวม ทำงานเป็นขั้นตอน มีศักยภาพ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ไม่เพียงแต่ด้านการศึกษาเท่านั้น มีทักษะการสื่อสาร รู้จักคิดโดยใช้ปัญญาและมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง เต็มใจ เอาใจใส่ มีพลัง สร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ โนมน้าว เข้าใจ คล้อยตาม สำเร็จผล ทำให้ผู้อื่นยอมรับ และยินดีร่วมปฏิบัติตาม

ซึ่งการสัมภาษณ์ปรากฏผล

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมองเห็นอนาคต วางแผนการทำงานให้เห็นภาพความสำเร็จเชิงองค์รวม เป็นขั้นตอน ทนต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ไม่เพียงแต่ด้านการศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 11 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมองเห็นภาพของอนาคตขององค์กร มีทักษะการสื่อสาร รู้จักคิดโดยใช้ปัญญาและมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง มีทัศนกว้างไกลสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับ และยินดีที่จะร่วมปฏิบัติตาม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีศักยภาพ วางแผน มองไปข้างหน้า คิดล่วงหน้า บริหารหน่วยงานให้มีคุณภาพ ให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างไร มีกระบวนการในการจัดการศึกษาเปลี่ยนแปลง ปรับตัวตามสถานการณ์เพื่อการพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 17 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน วางแผนล่วงหน้า มีเป้าหมายขององค์กร ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ เทียบเครือข่ายนำความเด่นของแต่ละเครือข่ายมาพัฒนาองค์กรของตนเองดียิ่งขึ้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 11 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารต้องมีเป้าหมายเดียวกันกับบุคลากร วางแผนร่วมกัน ลงมือปฏิบัติ โดยการปรับตามความถนัด มีพลังใจที่เข้มแข็ง ในการพัฒนาการศึกษา และมีนวัตกรรมที่จะทำให้สามารถพัฒนาการศึกษาไปด้วยกัน ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 11 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรทำงานหน้าที่การสอน และหน้าที่พิเศษ ตามขอบข่ายของงานที่ได้รับมอบหมาย ส่งเสริมให้บุคลากรมองเป้าหมาย ก้าวทันโลก การเปลี่ยนแปลง ในยุคดิจิทัล และสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาความสามารถในทุก ๆ ด้าน เพื่อนำไปใช้ในการเรียนการสอน และพัฒนาตนเอง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารจะต้องรวดเร็วถูกต้อง เต็มใจ เอาใจใส่ วิสัยทัศน์ กว้างไกล ไม่เห็นแก่ตัว...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 7, สัมภาษณ์, 11 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารควรมีภูมิความรู้เดิมและภูมิความรู้ใหม่ มีเป้าหมาย แนวคิด ทฤษฎี ใหม่ ๆ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และอาศัยส่วนรวมของหน่วยงานราชการทุกหน่วยงานมาร่วมในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 8, สัมภาษณ์, 13 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ชัดเจน มีพลัง สร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ โนม่น้าว เข้าใจ คล้อยตาม สำเร็จผล เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ในการดำเนินงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล เข้าใจ และมองถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่มีจุดยืนของตนเอง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 9, สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2565)

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกล้ายอมรับ การเปลี่ยนแปลง เปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ สนับสนุนการคิดได้อย่างอิสระ ตั้งกฎกติการ่วมกัน นึกไกล ใจกว้าง ทำงานให้คุ้มค่า ปรับตัวและปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่จำกัดเวลา หน่วยงาน แต่ต้องมีเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน

ซึ่งการสัมภาษณ์ปรากฏผล

“...ผู้บริหารจะต้องมีการกล้าและพร้อมยอมรับ การเปลี่ยนแปลง คิดบวก ต้องดีกว่าเดิม เข้าใจการเรียนรู้บริบทการเปลี่ยนแปลง ทักษะคน เข้าใจสถานการณ์ สถานที่ เวลา ...”  
(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 11 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารจะต้องปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ สนับสนุนการคิดได้อย่างอิสระ การปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์ เพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน...”  
(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารจะต้องยอมรับสภาพสังคม สภาพแวดล้อม บริบทการทำงาน เทคโนโลยี ปรับตัว ยืดหยุ่นในการทำงานเพื่อการยอมรับในตัวแต่ละบุคคล ไม่ยึดติดกับความคิดเดิม ๆ เรียนรู้ไปตามยุค สมัย เชื่อมโยงคนในองค์กรในการทำงานให้เกิดความสามัคคี...”  
(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 17 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารควรทำความเข้าใจในสถานการณ์แต่ละสถานการณ์ ปรับตัวเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้เหมาะสม ทำความเข้าใจในงานร่วมกัน ยอมรับในสิ่งที่อาจจะผิดพลาดในการทำงาน แก้ไขอย่างมีสติ มีอารมณ์ที่มั่นคง...”  
(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 11 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีนโยบายในการทำงาน ตั้งกฎกติการ่วมกัน นึกไกล ใจกว้าง ทำงานให้คุ้มค่า ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี...”  
(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 11 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมอบหมายงานตามโครงสร้าง ความสามารถตรงตามวิชาเอก และความถนัด ดูแววความสามารถของแต่ละบุคคล และสนับสนุนให้ได้แสดงออกตามความถนัดและความสามารถพิเศษ...”  
(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมองให้ถึงเป้าหมายว่าจะทำอะไรในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ต้องสำเร็จผลอย่างไร วางแผน เดินตามแผนที่วางไว้ แก้ปัญหาให้ถูกจุด มองให้เห็นปัญหา แต่ต้องคำนึงถึงบุคลากรในการทำงานโดยการยืดหยุ่น ปรับตามความเหมาะสม ปรับเปลี่ยนได้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 7, สัมภาษณ์, 11 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมองในเชิงบวก ไม่จำกัดเวลา หน่วยงาน แต่ต้องมีเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 8, สัมภาษณ์, 13 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเปิดใจรับสิ่งใหม่ที่ต้องเปลี่ยนแปลง ยอมรับในสิ่งที่เป็นความคิดของผู้อื่น จึงต้องเข้าใจในบริบท สถานที่ และเวลา ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 9, สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2565)

5. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเรียนรู้บุคคลในองค์กร ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล รู้เขารู้เรา ยอมรับจุดเด่น จุดด้อย ใช้คนให้ถูกงาน ตามความถนัด มองให้ลึก มองด้วยใจมองในสิ่งที่ดีในแต่ละบุคคล เข้าใจธรรมชาติของคน ดึงศักยภาพที่ดีมาทำงานให้ประสบความสำเร็จ และต้องมีมาตรฐานของตนเองและองค์กร

ซึ่งการสัมภาษณ์ปรากฏผล

“...ผู้บริหารควรจะต้องยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เรียนรู้ความสามารถ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น นำข้อมูลประมวลผลในการตัดสินใจ ตัดสินใจเป็นกลาง ใช้งานให้ถูกกับคน ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 11 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารจะต้องให้คำแนะนำ ส่งเสริม พัฒนา มีการวิเคราะห์ความต้องการความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน ให้เหมาะสมกับตัวบุคคล...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่ต้องเรียนรู้บุคคลในองค์กร การสื่อสาร ยอมรับความเป็นตัวตน การเคารพซึ่งกันและกัน ให้เวลาอิสระ ต้องเข้าใจตัวบุคคล เข้าใจตัวเรา ให้เกิดช่องว่างระหว่างกัน มองให้เห็นภาพความแตกต่างของบุคคล จะส่งผลในการทำงานได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 17 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารควรใช้คนให้ถูกงาน ตามความถนัด ให้เข้าใจแต่ละบุคคล ต้องมี  
อารมณ์ ที่มั่นคง มีประชาธิปไตย รู้จักการเข้าหาโดยวิธีการเฉพาะบุคคล โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง  
ในการทำงาน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 11 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมองให้ลึก มองด้วยใจ มองในสิ่งที่ดีในแต่ละ  
บุคคล จ้องจับดี ไม่จ้องจับผิด เข้าใจธรรมชาติของคน ดึงศักยภาพที่ดีมาทำงานให้ประสบความสำเร็จ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 11 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำความเข้าใจ ในความแตกต่างระหว่างบุคคล  
อุปนิสัย ความรู้ ความสามารถ ความถนัด การแสดงออก และยอมรับในตัวบุคคลแต่ละบุคคล รู้เขารู้  
เรา ก่อให้เกิดความสุขในองค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องยอมรับความต่าง รู้เขารู้เรา ยอมรับจุดเด่น  
จุดด้อย มอบหมายงานตามความสามารถ ความถนัด ความชอบ สิ่งที่ยอยากทำ ขอความร่วมมือและ  
ต้องจำกัดหน้าที่ให้ตามโครงสร้างเพื่อเรียนรู้พัฒนาตนเอง ในสิ่งที่ไม่ถนัดควบคู่ไปกับความถนัดของ  
ตนเอง ต้องมีมาตรฐานของตนเองและองค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 7, สัมภาษณ์, 11 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเคารพความแตกต่าง เรียนรู้ความเป็นตนเองของ  
แต่ละบุคคล ดึงแนวคิดดีๆ ความสามารถของแต่ละบุคคลที่โดดเด่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และต้องยก  
ย่อง เชิดชู ให้เกียรติ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 8, สัมภาษณ์, 13 มกราคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญระหว่างบุคคลเท่า ๆ กัน อย่างเสมอ  
ภาค ทุกคนมีความสามารถ ความถนัด ดึงจุดเด่นหรือความสามารถของแต่ละบุคคลออกมาเพื่อพัฒนา  
องค์กร ตามเป้าหมาย ทุกคนจะรู้สึกมีคุณค่าในตนเองและองค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 9, สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2565)

### 3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู จากสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มาทำการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการร่างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ในการตรวจสอบยืนยันร่างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยการสัมภาษณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ยืนยันรูปแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่เหมาะสมในการที่จะนำไปพัฒนาผู้บริหารต่อไป ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบยืนยัน ประเมินความ เหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมมีจำนวน 9 คน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ผู้วิจัยปรับปรุงร่างโปรแกรมตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จนได้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

#### 1. หลักการ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) ได้จัดทำในช่วงเวลาของการปฏิรูปประเทศท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเชื่อมโยงกันใกล้ชิดกันมากขึ้น โดยได้น้อมนำหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศต่อเนื่องจาก แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9-11 เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและช่วยให้สังคมไทยสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคง เกิดภูมิคุ้มกัน และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม โดยยังคงยึดหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน และคนเป็นศูนย์กลางการ วิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ได้กำหนดว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560 , น.4-5) ในขณะที่การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับนี้ ได้ยึดเป้าหมายอนาคตประเทศไทยปี 2579 ที่เป็นเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มาเป็น กรอบในการกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุใน 5 ปี โดยที่เป้าหมายและตัวชี้วัดต้องสอดคล้องกับกรอบเป้าหมาย การพัฒนา

เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่องค์กรระหว่างประเทศกำหนดขึ้น อาทิ การพัฒนาที่ยั่งยืน ที่องค์การสหประชาชาติกำหนดขึ้น เป็นต้น ส่วนแนวทางการพัฒนาได้บูรณาการนโยบายหรือประเด็นพัฒนาที่สำคัญของประเด็นการปฏิรูปประเทศและไทยแลนด์ 4.0

การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาประเทศ และมีบทบาทโดยตรงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพของประชากรในประเทศใดจะเป็นเช่นใดนั้น จะต้องขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการจัดการศึกษาในสถาบันการศึกษาเป็นสำคัญ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, น. 11-14) ถือได้ว่าการศึกษาเป็นการลงทุนที่ดีที่สุดในการสร้างสังคมที่เจริญ แข็งแรง และมีความเท่าเทียมกัน การศึกษาช่วยให้บุคคลแต่ละสังคมได้แสดงศักยภาพในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน รวมทั้งพร้อมรับความท้าทายของอนาคตและอยู่ในสังคมที่ปลอดภัย ความยากจน หรืออาจกล่าวได้ว่าการศึกษาเป็นตัวขับเคลื่อนที่ยิ่งใหญ่ของกระบวนการทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กรและสังคมสู่การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ที่มีลักษณะเป็นพลวัต มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงที่ทุกคนต้องเผชิญ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2552, น. 8) ดังนั้นทุกองค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีศักยภาพสูง มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี และสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ เมื่อทุกองค์กรมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้สังคมโดยรวมสามารถก้าวทันและเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ได้เป็นอย่างดีนำมาซึ่งความสุขความเจริญทุกภาคส่วนของสังคม ดังนั้นการสร้างผู้นำที่มีความสามารถและมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์จึงจำเป็นในโลกยุคใหม่นี้ เพราะผู้นำคือผู้ที่สามารถนำผู้อื่นให้ก้าวไปข้างหน้าสู่จุดมุ่งหมายตามที่ตั้งใจไว้ โดยใช้ศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ทั้งในด้านสถานภาพ ความสามารถ อิทธิพล ชีวิต และพฤติกรรม เพื่อส่งผลให้สามารถกำหนดทิศทางให้บุคคลที่ติดตามมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ฉะนั้นผู้นำจึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการนำองค์กรหรือบุคคลไปสู่ความสำเร็จ มีความสามารถในการใช้อิทธิพลของตนเองหรือของตำแหน่งที่จะทำให้บุคคลอื่นยอมปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายและได้มาซึ่งสิ่งที่ปรารถนา ร่วมกัน ความสามารถของผู้บริหารอีกประการหนึ่ง คือการทำให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาตระหนักถึงหน้าที่ที่รับผิดชอบ นอกจากนั้นยังมีนักการศึกษาและนักวิชาการคนอื่น ๆ เช่น (อุดม มุ่งเกษม, 2551, น. 16) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ควรส่งเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในตัวของผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษายุคใหม่ให้กว้างขวางโดยกล่าวถึงคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทางการศึกษาไว้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการคือ 1) การมีความเป็นผู้นำเชิงรุก (Proactive) 2) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) 3) การทำงานเป็นทีม (Participative) 4) การมี

ทัศนคติเชิงบวก (Positive) และ 5) การมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive) เช่นเดียวกับ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549, น. 79) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่าในยุค เศรษฐกิจสารสนเทศองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องดำเนินงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-Based Organizational Management) ต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างแท้จริง (Learning Organization) ต้องสร้างความท้าทายให้กับผู้นำในการจัดการศึกษาของ สถานศึกษาต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าและผู้นำในการสร้างวัฒนธรรม ใหม่โดยทำให้ทุกคนสามารถแสดงภาวะผู้นำได้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งโรงเรียนจะเต็มไปด้วยผู้นำที่สร้าง ความมีประสิทธิภาพ โดยการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมสร้างความสำนึกใน ความรับผิดชอบร่วมแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ที่เสี่ยง มุ่งปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต ในอนาคตและเป็นที่ยอมรับของสังคม

การศึกษาและมองด้านภาวะผู้นำจะต้องมองให้ลึกซึ้งและกว้างขึ้น (ไพฑูรย์ สินลา รัตน์, 2553, น. 25) ผู้นำรุ่นใหม่ต้องมีความคิดวิเคราะห์ เมื่อวิเคราะห์แล้วจะต้องคิดสิ่งใหม่ ๆ คิด นอกกรอบความเจริญในสังคมเกิดจากผู้นำ ผู้นำมีหลายรูปแบบ การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำมีหลากหลาย ทัศนคติ เช่น ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ในสังคมตน เห็นพ้อง ร่วมมือ และสรรค์สร้างสิ่งที่ดีๆ ไปพร้อมกันได้ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จึงควรเป็นโมเดล ของการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาด้านภาวะผู้นำต่อไปด้วยวิธีการวิจัย ทั้งในเชิงแนวคิด รูปแบบและกระบวนการ

ผู้นำยุคใหม่จะต้องมีความสามารถในการจูงใจ การประสานงาน รวมถึงบุคคลอื่น อย่างมีวิสัยทัศน์ จินตนาการ และมีความยืดหยุ่น ด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ อย่างท้าทายและ สร้างสรรค์ (กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์, 2555, น. 31) โดยอาศัยปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมแบบเปิด ด้วยการไว้วางใจ ให้อิสระในการคิด และพร้อมสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ด้านแรงจูงใจภายใน ด้วยการมีความอยาก ความหวัง ความปรารถนา ความเพียรพยายาม มุ่งมั่น ทุ่มเทเพื่อให้เป็นคน ที่ประสบความสำเร็จ และด้านความรู้เชิงลึกด้วยการมีความรู้แนวกว้างและลึก มีทักษะประสบการณ์ อันจะส่งผลให้เกิดแนวทางที่ชาญฉลาดในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (นเรศ บุญช่วย, 2553, น. 3) ซึ่งการดำเนินการเหล่านี้เป็นคุณสมบัติของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะแบ่งออกซึ่ง การมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการปรับตัว มีความเข้าใจในตัวผู้ร่วมงาน บริบทและสภาวะ แวดล้อม เป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลาที่มีทัศนคติในเชิงบวกต่อโลกและต่อชีวิต เชื่อมมั่นในคุณค่าและ ศักยภาพของตนเองและผู้อื่นที่พร้อมจะก้าวพร้อมอุปสรรคไปด้วยกัน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่แสดงถึงความยืดหยุ่นทางความคิดและการกระทำ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความสมดุลในชีวิตที่รู้จักพัฒนา ตนเองเสมอทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์และจิตวิญญาณ



ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีคุณภาพบนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่าในสถานศึกษาหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคนซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ บทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจงเฉพาะกับผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น แต่หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือการสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ครูอาจารย์และบุคลากรต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของโรบินสัน (Robinson, 2007, p. 120) ประกอบด้วย ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ และด้านการทำงานเป็นทีม อีกทั้งยังมีมุมมองว่า ครูคือผู้นำโดยมีผู้บริหารสถานศึกษา คือผู้นำของผู้นำ กล่าวคือผู้บริหารสถานศึกษา ไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ของครูอาจารย์และบุคลากรในสถานศึกษาอีกด้วย

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 องค์กรประกอบของโปรแกรม มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล แบ่งออกเป็น 5 Module คือ Module 1 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ Module 2 ด้านการทำงานเป็นทีม Module 3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ Module 4 ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว Module 5 ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยจัดทำขึ้นเพื่อ นำไปใช้พัฒนาผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 และองค์กร หน่วยงานราชการอื่น ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว และด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนออกมาใช้ได้อย่างเต็มความสามารถ เป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแนวทางปรับปรุงพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงรับรองการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองต่อไป ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งประกอบด้วย ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว และด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ให้มีประสิทธิภาพ และรับรองการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองต่อไป เนื้อหาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แบ่งออกเป็น 5 Module ได้แก่

2.1.1 Module 1 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ (5 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

2.1.1.1 เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำ ในการแก้ปัญหา และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหาร รวมทั้งใฝ่เรียนรู้หาความรู้ ประสบการณ์ และเพิ่มเติมทักษะใหม่ ๆ อยู่เสมอ

2.1.1.2 มีการส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้าของผู้เรียน กระตุ้นครูและบุคลากรให้มีความกล้าในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือวิธีการอื่นอยู่เสมอ

2.1.1.3 มีความคล่องแคล่วในการทำงานด้วยความกระฉับกระฉ่ง รวดเร็ว และทันสมัยอย่างชำนาญ โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม และคิดแก้ไขปัญหาที่แตกต่าง

2.1.1.4 มีความคิดอย่างมีระบบ ความละเอียดรอบคอบ เป็นขั้นเป็นตอน มีความสามารถในการบริหารการคิดและแก้ปัญหาของสถานศึกษาตามความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ

## 2.2 Module 2 การทำงานเป็นทีม (6 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้ เป็นการนำบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานร่วมกัน ต้องมีเป้าหมายร่วมกันมีการกำหนดบทบาทของสมาชิกการมอบหมายงานอย่างชัดเจน การวางแผนร่วมกันมีการติดต่อสื่อสารประสานงาน มีการตัดสินใจร่วมกัน เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันในการพัฒนาสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย และมีลักษณะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

2.2.1 มีวางแผนอย่างมีส่วนร่วม มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มีการสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงาน มีความไว้วางใจ มีความเชื่อมั่นในทีมงาน และกำหนดบทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุในจุดหมายอย่างเป็นระบบ และตรงเป้าหมาย วัตถุประสงค์

2.2.2 ส่งเสริมให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสนทนา การอภิปราย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างมีเหตุผล มีการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาและรับฟังปัญหาในการปฏิบัติงานต่าง ๆ และให้ความเคารพซึ่งกันและกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

2.2.3 สามารถวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการทำงาน มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากร ให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ รวมไปถึงมีการพัฒนาทีมงานอย่างสม่ำเสมอ โดยมีส่วนร่วมจากผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร นักเรียน และชุมชน

2.2.4 มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรได้อย่างหลากหลาย และทันต่อเวลา ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ ความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

### 2.3 Module 3 การมีวิสัยทัศน์ (3 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรสามารถมองเห็น วิธีการปฏิบัติที่มีทิศทาง ขอบเขตที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ ในการพัฒนาสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

2.3.1 มีความคิด ไตร่ตรอง บรรยายภาคการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานในลักษณะสนุกสนานไม่เครียดรอบคอบในงานที่ทำ และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา

2.3.2 มีการกำหนดเป้าหมาย มีทิศทาง ขอบเขต วางแผนเพื่ออนาคตในสิ่งที่จะเกิดขึ้น มองภาพอนาคต ที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จที่เป็นไปได้อย่างชัดเจนสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติได้

2.3.3 มีสติปัญญา ในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ โดยแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่ต่างไปจากเดิม นำมาประยุกต์และปรับเปลี่ยนใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

2.3.4 มีการสร้างวิสัยทัศน์ เผยแพร่วิสัยทัศน์ ให้ครู บุคลากร ผู้รับบริการ ชุมชน และส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

2.3.5 มีการประชุมร่วมกันกับของทุกภาคส่วน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ นำภูมิปัญญาท้องถิ่น สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมากำหนดวิสัยทัศน์ และกำหนดวิสัยทัศน์ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกปัจจุบัน

### 2.4 Module 4 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (3 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการคิดหลายทิศทาง ที่นำไปสู่กระบวนการคิด ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมองค์กร เพื่อแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้น เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความคิดริเริ่มในการพัฒนาสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

2.4.1 มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ทำตามผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผล แสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงความคิดเห็นต่อปัญหา มีความตื่นตัว กระฉับกระเฉงคล่องแคล่วในการทำงาน และหลีกเลี่ยง ลดความขัดแย้ง คำนึงถึงผลของการปฏิบัติงานและส่วนรวมเป็นหลัก

2.4.2 สนับสนุน ส่งเสริม เปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นครูและบุคลากร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไม่ยึดติดการวิธีการเดิม ๆ มีวิธีการที่แปลกใหม่ ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน อีกทั้งมีการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมมาใช้ในการแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดแนวทางใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.4.3 สร้างบรรยากาศที่ดี ให้อิสระในการตัดสินใจในการทำงาน บูรณาการวิธีการทำงานอย่างหลากหลายกับครู และบุคลากรที่ไม่ขัดต่อกฎและระเบียบของทางราชการ

2.4.4 มีความยืดหยุ่น ปรับตัวในการทำงาน และสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยสามารถปรับเปลี่ยนแผนงานตามความเหมาะสม

## 2.5 Module 5 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (4 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้ เป็นการแสดงถึงความต้องการของแต่ละบุคคลเพื่อความเติบโตในหน้าที่การงานพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น ทั้งยังสนับสนุนและให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายให้ตนเองมีความรู้สึกที่ ตนเองมีคุณค่าชี้ให้เห็นถึงความรู้ความสามารถที่แตกต่างระหว่างบุคคล ในการมอบหมายงานที่เหมาะสม และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษและความถนัดได้อย่างเต็มที่ สามารถพัฒนาวิธีการต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพอย่างหลากหลายทันกับโลกในยุคปัจจุบันมาใช้ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเหมาะสม เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการพัฒนาสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

2.5.1 มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน สามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกที่ดีต่อกันให้มีความมีความยุติธรรม และมีการให้ขวัญกำลังใจบุคลากรในการทำงาน

2.5.2 รับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของด้วยความสนใจและตั้งใจจริง และสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน

2.5.3 มีการนิเทศและสอนงานอย่างมีส่วนร่วม ที่เน้นการพัฒนาช่วยเหลือและส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาครูสู่การเป็นครูมืออาชีพ

2.5.4 มอบหมายงานให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบโดยคำนึงถึงความสามารถ ความถนัดและความเหมาะสม มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสะท้อนผลอย่างเป็นระบบในวงจร PDCA

2.5.5 สนับสนุนแหล่งข้อมูลที่เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของงานแต่ละคนเพื่อพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล

### 3. วิธีการพัฒนา

การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน สำหรับโปรแกรมเสริมสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีรายละเอียด ดังนี้

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

**ตารางที่ 4.8** วิธีการการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนา

วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 1 การฝึกอบรม (Training)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม การสร้างชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)</li> <li>2. กิจกรรมการบรรยาย ความรู้และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนา</li> <li>3. กิจกรรมการสาธิต เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาดูเห็นถึงวิธีการในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม หรือรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิดและการฝึกปฏิบัติ</li> </ol>
ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การศึกษากรณีตัวอย่าง การศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ</li> <li>2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>3. การสอนงาน หรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์ และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์</li> </ol>
ระยะที่ 3 การประชุมเชิงปฏิบัติกร (Workshop)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กิจกรรมการจัดประชุม</li> <li>2. กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง</li> <li>3. กิจกรรมการอภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา ว่ามีความรู้มากขึ้นเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา</li> </ol>

#### 4. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

##### 4.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

4.1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

4.1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบการประเมินใบงานและใบกิจกรรม

4.1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ

4.2.1 มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

4.2.2 ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนาและ

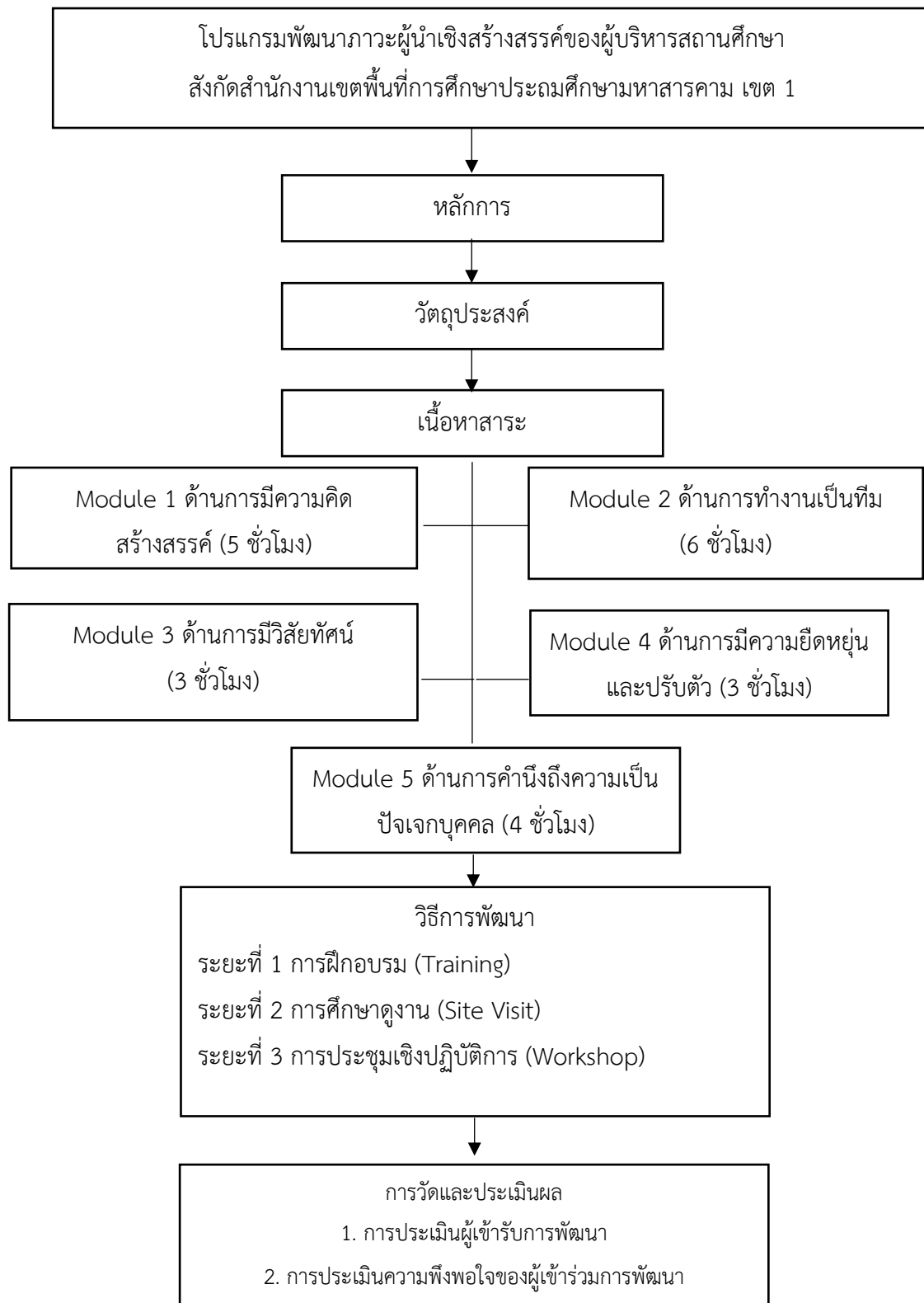
4.2.3 มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 แบ่งเป็น

4.2.3.1 ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน

4.2.3.2 ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน

4.2.3.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล สามารถสรุปดังภาพ



ภาพที่ 4.1 โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

**ตารางที่ 4.9** ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
มหาสารคามเขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไป		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>1. หลักการ</b>						
1.1 ความชัดเจนของหลักการ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
1.2 ความสำคัญของหลักการ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
1.3 การนำไปใช้	4.80	0.45	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
<b>2. วัตถุประสงค์</b>						
2.1 เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
2.2 ความครอบคลุมองค์ประกอบภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
<b>3. เนื้อหาสาระ</b>						
3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3.2 สอดคล้องกับองค์ประกอบ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.3 ระยะเวลาในการพัฒนา	4.80	0.45	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
3.4 Module 1 ด้านการมีความคิด สร้างสรรค์	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
3.5 Module 2 ด้านการทำงานเป็นทีม	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
3.6 Module 3 ด้านการมีวิสัยทัศน์	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3.7 Module 4 ด้านการมีความยืดหยุ่น และปรับตัว	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.6 Module 5 ด้านคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
<b>4. วิธีการพัฒนา</b>						
4.1 การฝึกอบรม	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด

(ต่อ)



ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไป		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4.2 การศึกษาดูงาน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล						
5.1 การประเมินก่อน ระหว่าง และ หลังการพัฒนา การพัฒนา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
5.2 ประเมินความพึงพอใจ หรือผู้ที่เข้า ร่วมพัฒนา	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
โดยรวม	4.73	0.37	มากที่สุด	4.77	0.33	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.9 องค์กรประกอบ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เห็นว่าผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.73 และ 4.77 ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ขอเสนอผลการวิเคราะห์ ตามลำดับดังนี้

1. สรุป
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุป

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 สรุปผลดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม 5 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.26$ , S.D. = 0.69) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย คือ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 2.19$ , S.D. = 0.96) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 2.35$ , S.D. = 0.72) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.59) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.57) และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ (PNI = 1.132) ด้านการทำงานเป็นทีม (PNI = 1.104) ด้านการมีวิสัยทัศน์ (PNI = 1.08) ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (PNI = 1.00) และด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (PNI = 0.95)

2. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาสาระ ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ Module 2 ด้านการทำงานเป็นทีม Module 3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ Module 4 ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว Module 5 ด้านคำนึงถึงความเป็น

ปัจเจกบุคคล ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

## 5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 การวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นอภิปรายผล ได้ดังนี้

5.2.1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีพฤติกรรมแสดงออกถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทาง ความคิดนอกกรอบอย่างหลากหลาย สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหาร มีความคล่องแคล่วในการทำงาน มีความกระฉับกระเฉงรวดเร็วที่ทันสมัยได้อย่างชำนาญ โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม เห็นความบกพร่อง เป็นเรื่องปกติที่แก้ไขได้อยู่เสมอ มองเห็นปัญหาเป็นโอกาส มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่มั่นคง มีกระบวนการคิดในสิ่งที่แปลกใหม่ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม บูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมเข้ามาแก้ปัญหาาร่วมกัน อย่างมีวิจาร์ณญาณ มีความสามารถในการแก้ปัญหาการบริหารสถานศึกษาตามความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ และมีการส่งเสริมการศึกษา คำนว่ของผู้เรียน กระตุ้นครูและบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยอาศัยเทคโนโลยีและสารสนเทศ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2555) ได้สรุปว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) มีทักษะการคิดวิเคราะห์ 2) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) มีจินตนาการ และ 4) การทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับแนวคิดของ อุดม มุ่งเกษม (2545) ได้ให้ความเห็นว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีองค์ประกอบ ที่สำคัญ 5 ประการคือ 1) การมีความเป็นผู้นำ 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การทำงานเป็นทีม 4) การมีทัศนคติเชิงบวก 5) การมีความสามารถในการปรับตัว สอดคล้องกับแนวคิดของ Stoll และ Tempered (2009) ได้สรุปไว้ในบทความในวารสารวิชาการหัวข้อผู้นำความคิดสร้างสรรค์กับความท้าทายว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) มีความยืดหยุ่นและปรับตัว 2) มีความคิดสร้างสรรค์ และ 3) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บุณรดา ทรงบุญศาสตร์ (2559) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของ

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1.1 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมกรมองเห็นภาพของอนาคตขององค์กร มองหลายมิติ มองเห็นความบกพร่อง มองเห็นปัญหาเป็นโอกาส ใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา เรียนรู้จากการกระทำที่สำเร็จและไม่สำเร็จ ลดความขัดแย้ง มีการพัฒนาตนเอง คิดรอบคอบ ไตร่ตรอง ก่อนลงมือปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนความคิดให้ทันสมัย มีทักษะการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับในการให้ความสำคัญกับองค์กร เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน มีทัศนกว้างไกลและสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับ และยินดีร่วมปฏิบัติตาม โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้ สิ่งที่ยากเห็น ในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามที่วางแผนไว้ ควรจะมีหลักในการคิดพัฒนาการศึกษา ในพัฒนาในทุกๆ ด้าน วิชาการ วิชาชีพ ตามความถนัด พัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชีระ รุญ เจริญ (2553) ซึ่งได้กล่าวถึงผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์จะต้องมีลักษณะ หรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่นประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศ โดยการคิดนอกกรอบด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกิตต์กัญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) ที่ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์จะต้องแสดงออกเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรในด้านความสามารถในการนำความคิดสร้างสรรค์และกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มีความคิดริเริ่ม สร้างสิ่งใหม่ๆไม่ซ้ำแบบใครโดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่และพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ ๆ ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า

5.2.1.2 ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้เกียรติผู้อื่นเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น มีทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง มอบอำนาจ กระจายอำนาจในองค์กร เพิ่มความมั่นใจในองค์กร ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ในองค์กร เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทิตานา แคมมณี (2548) ให้หลักการของการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้ 1) มีเป้าหมายร่วมกัน 2) มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3) มีการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทีมงาน 4) มีความร่วมมือประสานงานเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้ 5) มีผลประโยชน์และการจัดสรรผลตอบแทนอย่างยุติธรรม 6) มีการตัดสินใจร่วมกัน) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดปัญญา สังขวดี และสมหมาย เทศชา (2554, น. 65) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ได้ตัวบ่งชี้บทบาทในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมดังนี้ 1) การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน

2) การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย 3) การปรึกษาหารือกัน 4) การสร้างความร่วมมืออย่างแข็งขัน และ 5) การติดตามและส่งเสริมการพัฒนาที่งานอย่างต่อเนื่อง

5.2.1.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องมองเห็นภาพอนาคต วางแผนการทำงานให้เห็นภาพความสำเร็จเชิงองค์กรรวม ทำงานเป็นขั้นตอน มีศักยภาพ ทนต่อการเปลี่ยนแปลง มีทักษะการสื่อสาร รู้จักคิดโดยใช้ปัญญาและมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง เต็มใจ เอาใจใส่ มีพลัง สร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ โน้มน้าว เข้าใจ คล้อยตาม สำเร็จผล ทำให้ผู้อื่นยอมรับ และยินดีร่วมปฏิบัติตาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารในการมองภาพอนาคต ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การตระหนักรู้ตัวเองหมายถึงความรู้ ความเข้าใจในการไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ 2) การมองการณ์ไกล หมายถึงความสามารถในการมองอนาคต การคาดการณ์ล่วงหน้า 3) การสร้างมโนทัศน์ หมายถึงความสามารถในการมองสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การมองเห็นสถานการณ์ทุกมิติอย่างลึกซึ้ง

5.2.1.4 ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องกล้ายอมรับการเปลี่ยนแปลง เปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ สนับสนุนการคิดได้อย่างอิสระ ตั้งกฎกติการ่วมกัน นึกไกล ใจกว้าง ทำงานให้คุ้มค่า ปรับตัวและปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่จำกัดเวลาและเนื้องาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวินซ์ สุธารัตน์ (2547) ได้ให้คำนิยามและตัวบ่งชี้ความยืดหยุ่นไว้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นบุคคลที่มีความคิดที่หลากหลายปรับตัวตามสถานการณ์และเปิดใจกว้างสำหรับสิ่งใหม่ ๆ มีจิตใจที่ตื่นตัวพร้อมที่จะตรวจสอบความคิดและมองสิ่งต่าง ๆ ได้กำหนดตัวบ่งชี้ ของความยืดหยุ่นว่าประกอบไปด้วย 1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ 2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และ 3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dubrin (2010) ได้สรุปว่า ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลง เช่น รองรับกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย ผู้นำจะต้องมีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่ แตกต่างกันได้ และความยืดหยุ่น (Flexibility) ก็เป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพและได้กำหนดตัวบ่งชี้ของความยืดหยุ่น คือ 1) ความสามารถในการปรับตัวกับสถานการณ์ต่าง ๆ และ 2) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ

5.2.1.5 ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องเรียนรู้บุคคลในองค์กร ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล รู้เขารู้เรา ยอมรับจุดเด่น จุดด้อย ใช้คนให้ถูกงาน ตามความถนัด มองให้ลึก มองด้วยใจ มองในสิ่งที่ดีในแต่ละบุคคล เข้าใจธรรมชาติของคน ดึงศักยภาพที่ดีมาทำงานให้ประสบความสำเร็จ และต้องมีมาตรฐานของตนเองและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด

ของธวัชชัย หอมยามเย็น (2548) ได้อธิบายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้วินิจฉัย และยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมุ่งพัฒนาบุคลากร เป็นที่เล็งมีการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ ในความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบ มีความมั่นคงมีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเองมีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้

5.2.2 จากผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า

5.2.2.1 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ประเด็นที่ควรพัฒนา คือ ผู้บริหารจะต้องแสดงออกถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทาง ความคิดนอกกรอบอย่างหลากหลายสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหาร โดยอาศัยการ บูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่มั่นคงสามารถในแก้ปัญหาการบริหารสถานศึกษาตามความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ ส่งเสริมการศึกษา กระตุ้นครูและบุคลากรให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โดยอาศัย เทคโนโลยีและสารสนเทศ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552) ที่ได้กล่าวถึง ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า ผู้นำจะต้องผลักดันให้ผู้รู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอันดีงามและการคิด “ต่าง” คิดเชิง “สร้าง” คิดหลายทางหลายมิติ คิดเป็นประโยชน์ คิดบวก และคิดแก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบอย่างเป็นจริงและปฏิบัติได้อย่างสร้างสรรค์

5.2.2.2 ด้านการทำงานเป็นทีม ประเด็นที่ควรพัฒนา คือ ผู้บริหารจะต้องมีการทำงานเป็นทีมโดยการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน ยึดมั่นในทิศทาง จุดหมายในการทำงานที่กำหนด สร้างความร่วมมือระหว่าง สมาชิกในทีมงานและกำหนดบทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุในจุดหมายอย่างเป็นระบบ สนับสนุนและมอบความไว้วางใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นในทีมงานที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ และส่งเสริมให้ทีมงานมีโอกาสแลกเปลี่ยน เรียนรู้ เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของธีระ รุญเจริญ (2553) ซึ่งได้กล่าวถึงการเรียนรู้แบบทีมว่าเป็นการ พัฒนาบุคคลให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันสามารถที่จะสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำ การเรียนรู้แบบทีม ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานร่วมกัน รับผิดชอบ เข้าใจบทบาท ยอมรับ มีการเรียนรู้โดยกระบวนการกลุ่ม การสร้างความผูกพันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

5.2.2.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ ประเด็นที่ควรพัฒนา คือ ผู้บริหารจะต้อง มีการร่วมกันกำหนดภาพความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตอย่างเป็นรูปธรรม มีการสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่เป็นไปได้และชัดเจน มีมุมมอง แนวคิด ของทุกภาคส่วนมากำหนดวิสัยทัศน์, กลยุทธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษาร่วมกัน มีทัศนกว้างไกลสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับ ยินดีร่วม

ปฏิบัติตาม มีทักษะการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับ เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545) สรุปว่าวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือสถานศึกษาในอนาคตที่อยากเห็นคนอื่นพูดถึงสถานศึกษาว่าอย่างไร วิสัยทัศน์ที่ดีต้องระบุภาพในอนาคตให้ชัดเจน สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเกิดแรงบันดาลใจอยากปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และที่สำคัญ

5.2.2.4 ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ประเด็นที่ควรพัฒนา คือผู้บริหารเต็มใจที่จะเรียนรู้และยอมรับในการทำงานที่เปลี่ยนแปลง มีการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นยอมรับความสามารถของคนอื่น เคารพสิทธิส่วนบุคคลในการทำงาน มีการสื่อสารกับผู้ร่วมงานอย่างให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกัน และมีความมั่นใจในตนเอง ไม่ทำตามผู้อื่น โดยไม่มีเหตุผล รวมถึงสร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงานด้วยการบูรณาการวิธีการทำงานอย่างหลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิโรจน์ สารรัตนะ (2555) ได้สรุปไว้ว่า ความยืดหยุ่นจะสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วได้ ดังนั้น ระบบต่าง ๆ ควรจะมีความยืดหยุ่นด้วยเพื่อให้บรรลุผลในสิ่งที่คาดหวังใหม่ ๆ สอดคล้องกับทัศนะของ Lussier และ Achua (2001) ที่ให้นิยามความยืดหยุ่นไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ สอดคล้องกับ Cho, Nijenhuis, Vianen, Kim and Lee (2010) ที่กล่าวไว้ในบทความ *Journal of Creative Behavior* ในหัวข้อ *The Relationship Between Diverse Component of Intelligence and Creativity* โดยกำหนดให้คำนิยามของความยืดหยุ่นว่าเป็นความสามารถในการตอบสนองหรือปรับตัวต่อสิ่งต่าง ๆ อย่างหลากหลายมิติและได้กำหนดตัวบ่งชี้ของความยืดหยุ่น คือ 1) การปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ และ 2) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ และสอดคล้องกับแนวคิดของLussier และ Achua (2001, p. 125) ได้ให้คำนิยามและกำหนดตัวบ่งชี้ความยืดหยุ่น ว่าหมายถึง การมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่าง เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงและมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน กำหนดตัวบ่งชี้ ความยืดหยุ่น คือ ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ

5.2.2.5 ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประเด็นที่ควรพัฒนา คือ ผู้บริหารจะต้องแสดงให้เห็นในการจัดการและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มอบหมายงานให้กับผู้อื่น โดยคำนึงถึงความเหมาะสม กับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล กำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพื่อให้ครูได้จัดทำแนวทางในการพัฒนาตนเอง และให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ในการปฏิบัติงานกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ เอาใจใส่ หรือให้ความสำคัญกับครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของธวัชชัย หอมยามเย็น (2548, น. 25) ได้อธิบายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้วินิจฉัย

และยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมุ่งพัฒนาบุคลากร เป็นพี่เลี้ยงมีการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ ในความต้องการของบุคลากร กระจาย ความรับผิดชอบ มีความมั่นคงมีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเองมีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้

5.2.3 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ Module 2 ด้านการทำงานเป็นทีม Module 3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ Module 4 ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว Module 5 ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.73 และ 4.77 ตามลำดับ จากการศึกษานวนคิดหลักการ เกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัยสรุปได้ว่าโปรแกรม คือ การพัฒนาที่มีรูปแบบกิจกรรมที่มีการวางแผน เป็นระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่ออกแบบมาโดย มีจุดมุ่งหมาย เดียวกันในการพัฒนา เพื่อให้นำไปใช้ ในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ เพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล สอดคล้องกับแนวคิด เชษฐา ค้าคล้อง (2557, น. 120) ได้สรุปองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุวิทย์ ยอดสละ (2556, น. 11) ได้สรุปกรอบแนวคิด ขององค์ประกอบโปรแกรมไว้ดังนี้ 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม 6) การวัดและประเมินผล

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ในสถานศึกษา และโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป



5.3.1.2 ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองตามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบความสำคัญของแนวทางการวิจัยว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาหรือไม่ เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง

5.3.2.2 ควรให้มีการวิจัยเพื่อตรวจสอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อีกอย่างเป็นระยะ ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาตามหลักการพัฒนาแบบต่อเนื่อง เพื่อหาจุดเด่น จุดด้อยของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

5.3.2.3 ผลจากการนำเครื่องมือไปใช้ เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในสถานศึกษา และนำผลการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2545). *ความคิดสร้างสรรค์: หลักการทฤษฎีการเรียนการสอนการวัดผลและประเมินผล* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กรองทิพย์ นาควิเชตร. (2552). *ภาวะผู้นำสร้างสรรค์เพื่อการศึกษา*. สมุทรปราการ: อีรสาส์นพับลิชเชอร์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กัลป์กร มั่นถาวรวงศ์. (2547). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- กาญจน์ เรืองมนตรี. (2549). *ทฤษฎีผู้นำ*. มหาสารคาม: ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์*. (วิทยานิพนธ์ดุขฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2549). *สุดยอดภาวะผู้นำ : Super Leadership*. กรุงเทพฯ: ชัคเซสมิเดียจำกัด.
- เกศสรินทร์ ตรีเดช. (2550). *คนแถวหน้า : ลักษณะชีวิตกุญแจสู่ความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: Than Printing Company Limited.
- เกศสรินทร์ ตรีเดช.(2552). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต26*. (การศึกษาอิสระ สาขาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ขวัญตา ทุนเทพย์. (2545). *การคิดและกระบวนการคิด*. สืบค้นจาก <http://www.slideshare.net/3430600501681/new-word-2007-document-17273332>.
- คุณาวุฒิ สิงห์ทอง. (2561). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20*. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2548). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิมพ์ดีการพิมพ์.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2555). *ทักษะภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มัลติอินฟอร์เมชั่นเทคโนโลยี.
- ชาติ แจ่มนุช. (2545). *สอนอย่างไรให้คิดเป็น*. สืบค้นจาก <http://library.swu.ac.th>.

- ชินวัฒน์ นิจนตร และคณะ. (2536). รายงานการวิจัย : การฝึกอบรมครูในทศวรรษหน้า. *วารสาร การวิจัยการศึกษา*, 23(4), 76–86.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2551). *การบริหารงานวิชาการและการนิเทศภายในสถานศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 5). ปัตตานี: ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักงานวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2554). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชินวัฒน์ นิจนตร และคณะ. (2536). รายงานการวิจัย : การฝึกอบรมครูในทศวรรษหน้า. *วารสาร การวิจัยการศึกษา*, 23(4), 76–86.
- ชูชัย สมितिไกร. ( 2554). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- เชษฐา คำคลอง. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ แบบมุ่งบริการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร และพัฒนาการศึกษา). มหาสารคาม: คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ฐิติรัตน์ ปานผู้มีทรัพย์. (2547). *ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารหลักสูตรท้องถิ่นของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานครเขต2*. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมมองการณ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ทศนา แคมมณี. (2548). *จิตวิทยาการสอน*. กรุงเทพฯ: เดอะมาสเตอร์กรุ๊ปแมนเนจ.
- ทวีป อภิลสิทธิ์. (2536). *เทคนิคการเป็นวิทยากรและนักฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: ต้นอ้อ.
- ทองฟู ชินะโชติ. (2531). *เทคนิคการพัฒนาทีมงาน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ธรินธร นามวรรณ.(2549). *หลักการบริหารการศึกษา*. มหาสารคาม: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธวัชชัย หอมยามเย็น.(2548). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หนองคาย เขต 1*. (รายงานการศึกษาระยะ สาขาการบริหารการศึกษา): มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธีระ รุญเจริญ.(2553). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). ขอนแก่น: ข้าวฟ่างการพิมพ์.
- ธีระ รุญเจริญ และคณะ. (2554). *ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการการศึกษาขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น (อปท.)*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่างการพิมพ์.

- ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์. (2544). องค์การบริหารพิเศษ (Executive Agency) และองค์การมหาชน (Autonomous Public Organization). *วารสารข้าราชการ*, 4(4), 23, มกราคม.
- ธงชัย เนื่องสิทธิ์. (2545). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเสนาะ*. (วิทยานิพนธ์ สาขาการบริหารการศึกษา). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). *การบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นิรันดร์ จุลทรัพย์. (2547). *จิตวิทยาการประชุม อบรม สัมมนา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์.(2551). *ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- นเรศ บุญช่วย.(2555). “แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา”. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 6(3), น.25-26.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2543). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. จันทบุรี: อนันต์ศิลป์.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. (2546). *คิดและทำอย่างผู้นำ*. กรุงเทพฯ: สนุกอ่าน.
- บุญมี ก่อบุญ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา). สกลนคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุณรดา ทรงบุญศาสตร์. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24*. (วิทยานิพนธ์ สาขาการบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ประวิต เอราวรรณ์. (2546). *การวิจัยในชั้นเรียน*. (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- ประยูร ศรีประสารณ์. (2542). *รายงานการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของคณะกรรมการการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษา*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประเวศ วะสี. (2550). *การพัฒนาพลังสร้างสรรค์องค์กร*. กรุงเทพฯ: ชาวบ้าน.
- ปราชญา กล้าจัญญ และ สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2545). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปริญญา ต้นสกุล. (2547). “ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา”. *วารสารวิชาการ*, 6(1), น.50-56.

- ปริญญา มีสุข. (2552). *ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปัญญา สังขวดี และ สมหมาย เทศขำ. (2554). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมตามที่คณะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ภควรรณ ลุนสำโรง. (2560). *การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา*. (วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- ภรณ์ทิพย์ ปั่นก้อง. (2559). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. (วิทยานิพนธ์ สาขาการบริหารการศึกษา). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิชัย เสงี่ยมจิตต์. (2542). *การบริหารงานเฉพาะด้านในสถาบันการศึกษา*. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- พนัส หันนาคินทร์. (2548). *ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- พลุ เดชะรินทร์. (2553). Complexity and Creativity สองปัจจัยสำหรับผู้นำในอนาคต. สืบค้นจาก <http://www.moe.go.th>.
- พิชัย บานญาติ. (2552). PLOC:หน้าทีหลักการบริหาร. สืบค้นจาก <http://gotoknow.org/blog/practicallykm/6505>.
- พิชาภพ พันธุ์แพ. (2555). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2553). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ : กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพศาล วรคำรัตน์. (2562). *การวิจัยทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 10). มหาสารคาม: ตักศิลาการพิมพ์
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา. (2555). *การบริหารสถานศึกษา*. สืบค้นจาก <http://courseware.rmutl.ac.th/index.php?mod=Coursesandop>.
- ยุพา จันทวงศ์. (2559). *การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ สาขาการบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต) สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา. สกลนคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2536). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- ราณี อีสัยกุล. (2553). *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). “ภาวะผู้นำ”, *สารานุกรมเสรี*. สืบค้นจาก <http://th.wikipedia.org>.
- รัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550. *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 124. ตอนที่ 47 ก. น. 29-34. วันที่ 24 สิงหาคม 2550.
- เรวดี ทรงเที่ยง. (2548). *การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างในศูนย์บริการรถยนต์*. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต) สาขาวิชาพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เริงลักษณ์ โรจนพันธ์. (2539). *เทคนิคการฝึกอบรม* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วนิช สุธารัตน์. (2547). *ความคิดและความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วัฒนา ปะกิกา. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน*. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิจิตร วรุตบงกูร และ สุพิชญา ธีระกุล. (2553). *การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: ชนิษฐา.
- วิจิตร อวาทกุล. (2537). *การฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชชุดา หุ่นวิไล. (2542). *การบริหารบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- วิทย์ เทียงบุญธรรม. (2541). *ความพึงพอใจในการรับบริการขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- วิภาพร มาพบสุข. (2543). *มนุษย์สัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม : มนุษย์สัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: เอชเอ็นกรุ๊ป.
- วิภาพร มาพบสุข. (2548). *การบริหารการศึกษา : หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและบทวิเคราะห์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิภาพร มาพบสุข. (2548). *โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.

- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- เศวานิต เศาฒานนท์. (2544). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. นครราชสีมา: คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2549). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: เทคนิค.
- สมยศ ศักดาพันธุ์ไพศาล. (2551). *การรับรู้ภาวะผู้นำและเจตคติในการปฏิบัติงานของค้ประกอบด้ำนความรู้สึก*. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สมคิด บางโม. (2546). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์.
- สมคิด บางโม. (2553). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2550). *เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2550). *เทคนิคการจัดฝึกอบรม : เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สมเดช สีแสง. (2543). *คู่มือปฏิบัติราชการและเตรียมสอบผู้บริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). ชัยนาท: ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมาย.
- สมิต สัจฉกร. (2543). *เทคนิคการประชุม* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิทยุชน.
- สมาน อัครภูมิ. (2549). *การบริหารงานบุคคล.กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน*.
- สมาน อัครภูมิ. (2549). *การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : แนวคิด ทฤษฎีและการปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). อุบลราชธานี: โรงพิมพ์อุบลกิจออฟเซทการพิมพ์.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บั๊คพอยท์.
- สัมพันธ์ รัตนธย์. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: แอลทีเพรส.
- สัมพันธ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำใ้บริการในองค์การ : แนวคิดหลักการทฤษฎีและงานวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1. (2563). *รายงานประจำปี 2563*. มหาสารคาม: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). *ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). *การพัฒนามาตรฐานการศึกษาในการประกันคุณภาพการศึกษา เล่มที่ 3*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.



- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *การนิเทศเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). *แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579 (พิมพ์ครั้งที่ 1)*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- ลีปนันทน์ เกตุทัต. (2540). “ระบบการศึกษาไทยช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างไร”, ใน *เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ ครั้งที่ 3*, น.12-15. กรุงเทพฯ: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์ สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดุกะเซ็น.
- สุธรรม ธรรมทัตตานนท์.(2554). *หลักการทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางการบริหารการศึกษา*. มหาสารคาม: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุธี สุทธิสมบูรณ์ และ สมาน รังสิโยภุชณ. (2549). *หลักการบริหารเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 16). กรุงเทพฯ: ประชาชน.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิทย์ ยอดสละ. (2557). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2544). *การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2552). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่*. นนทบุรี: โครงการส่งเสริมการแต่งตำราสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). *ภาวะผู้นำและความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2552). *การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- อุทัย หิรัญโต. (2531). *หลักการบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อุดม มุ่งเกษม. (2551). (2545). *Good Governance กับการพัฒนาข้าราชการ*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- อุดม มุ่งเกษม. (2551). *Governance กับการพัฒนาข้าราชการ*. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- อุ้นตา นพคุณ. (2548). *กรอบแนวคิดการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.
- อำนาจ ชนวงส์. (2555). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. มหาสารคาม: ภาควิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Abdulkalam, S. E. (2007). *Creative Leadership in Art Education: Perspectives of an Art Educator. Master's Thesis*. Ohio : Ohio University.
- Barr, M.J. and Keating, A. (1990). *Introduction : Elements of Program Development” Developer Effective Student Services Program*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Exception*. New York: The Free Press.
- Boone, E.J. (1992). *Developing Program in Adult Education*. New Jersey : Prentice Hall.
- Derboraunconar, S. (2008). “Leadership Development : A Review in Context,” *The Leadership Quarterly*. 11(4) : p. 581-614.
- Dubrin, A.J. (2010). *Principles of Leadership*. n.p. : South-Western Cengage Learning.
- Edgar, del Castillo. (2005). “Defining Competencies,” *Business Mexico*, 15(3), p. 48.
- Ejimofo, Francis O. (2008). *Principals’ Transformational Leadership Skills and Their Teachers’ Job Satisfaction in Nigeria*. July. <http://engagedscholarship.csuohio.edu/etdarchive/86>.
- Hoy, Wayne K.and Miskel G.Cecil.(2001). *Educational Administration Theory Research and Practice*. Singapore : Grow-Hill Inc.
- Kouzes, J.M. and B.Z.Posner. (2009). *The Leadership Challenge*. 31 ded. San Fracisco : Jossey-Bass.

- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), pp. 607-610.
- Lussier, R.N. and C.F. Achua. (2001). *Leadership : Theory Application and Skill Development*. Cincinnati Ohio : South Western Publishing.
- Moggridge, J. (2008). *Creative Leadership*. <http://creativeleadership.com/2012/09/11/in-memory-of-derborauconar>.
- Mungkasem, U. (2001). "The experimental Chief Executive officer." A Dissertation Presented to the Graduate School Technical University of the Philippines.
- Parker, J.P. and L.G. Begnaud. (2004). *Developing Creative Leadership*. Portsmouth, NH.: Teacher Ideas Pr.
- Palus, Certo and J. Horth. (2002). *Modern Management*. New York : McGraw-Hill.
- Raelin, J.K. (2002). "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust : Evolution of a Conditions of Trust Inventory," *Journal of Management*, 17(3), p. 58-59.
- Robinson, R. B. Jr. (2007). *Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control*. Boston: McGraw Hill International Edition.
- Rogers, M. (2000). *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Sternberg, R.J. "Creative Leadership : It's a Decision," *Journal of Leadership*.36(2) : p. 22-24, 2006. Stoll, L. and J. Tempered. "Creative Leadership Teams," *Journal of Management in Education*, 23(1), p. 12-18, 2009.
- Stoll, L. and Tempered, J. (2009). Creative Leadership Teams. *Journal of Management in Education*, 23(1), 12-18.
- Stringer, R. A. (2012). *Leadership and Organizational Climate: the Cloud Chamber Effect*. Upper Saddle River, CA: Prentice-Hall.
- Susan, Van Gelde. (2011). *The Effectiveness of Knowledge Sharing and Collaboration in Creating High Performance Work Teams*. Doctoral Dissertation of Education in Organizational Leadership, Pepperdine. University Graduate School of Education and Psychology.
- Wentling, T.L. (1992). *Planning For Effective Training : a Guide to Curriculum Development*. Rome: FAO.

Will, M. (1993). *Managing the Training Process : Putting The Basic Into Practice*.  
London: McGraw-Hill.

Willeto, Paul. (2001). "A Study on Leadership Development for Effectiveness : The Effect of Implementing Four Leadership Development Activities With Tribal College Administrators at The Branch Campus Level as Strategy To Articulate a College Mission," *Dissertation Abstracts International*, 21(4), p. 1438-A.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือการวิจัย



แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย  
เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความเหมาะสมของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้จาก แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการ ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) คำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว 4) การมีความคิดสร้างสรรค์ และ 5) การทำงานเป็นทีม ซึ่งแต่ละองค์ประกอบจะมีข้อความที่ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบในการวิจัยในเรื่องนี้

2. โปรดพิจารณาความสอดคล้องประเด็นข้อความกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยใช้เกณฑ์พิจารณา ดังนี้

+1 เมื่อมั่นใจว่าข้อความนั้นมีความสอดคล้องกับข้อความกับวัตถุประสงค์

0 เมื่อไม่มั่นใจว่าข้อความนั้นมีความสอดคล้องกับข้อความกับวัตถุประสงค์

-1 เมื่อมั่นใจว่าข้อความนั้นไม่มีความสอดคล้องกับข้อความกับวัตถุประสงค์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมา ณ โอกาสนี้

นางสาววิจิตรา จาบวิจิตรา

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

**นิยามศัพท์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1**

**1. ภาวะผู้นำ หมายถึง** การแสดงออกของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม มีความสามารถในการจูงใจทัศนคติ ความเชื่อมั่นต่อการกำหนดเป้าหมาย ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคล ดำเนินกิจกรรมต่างๆ เชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทน เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มเกี่ยวข้องกับ การใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และบรรลุเป้าหมายร่วมกันให้คนอื่นคล้อยตามทำตาม และสร้างความพึงพอใจให้ปฏิบัติภารกิจตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

**2. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง** การแสดงออกความสามารถที่ทำให้เกิดแรงในการจูงใจที่เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น หรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการทดลองในการบริหารและการสื่อสารภายในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ หาแนวทางใหม่ ๆ ได้จากองค์ประกอบ จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) คำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว 4) การมีความคิดสร้างสรรค์ และ 5) การทำงานเป็นทีม

**2.1 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง** การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองเห็นภาพของอนาคตขององค์กร โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้สิ่งที่อยากเห็นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญาและมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง มีทัศนกว้างไกลและสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับ และยินดีร่วมปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามที่วางแผนไว้ มีทักษะการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับ

**2.2 คำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง** การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงาน มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การวิเคราะห์ความต้องการความสามารถของแต่ละบุคคล ให้คำแนะนำ ส่งเสริมพัฒนาและผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล เทคนิคการมอบหมายงาน ให้เหมาะสมกับตัวบุคคล

**2.3 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว หมายถึง** การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการคิดใหม่ที่คิดได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์มากเกินไป การปรับตัวเข้ากับ



สถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ เพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงและมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

**2.4 การมีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง** การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทาง ความคิดนอกกรอบอย่างหลากหลาย เห็นความบกพร่อง เป็นเรื่องปกติที่แก้ไขได้อยู่เสมอ มองเห็นปัญหาเป็นโอกาส ใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา มีคุณภาพทางอารมณ์ที่มั่นคงในการดำเนินงานที่นำไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งแปลกใหม่ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม องค์กรหรือสังคม เพื่อนำปัญหาที่เกิดขึ้นอาศัยการ บูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมเข้ามาแก้ปัญหา ร่วมกันอย่างมีวิจาร์ณญาณ

**2.5 การทำงานเป็นทีม หมายถึง** การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถ การทำงานเป็นทีมต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิก การมอบหมายงาน การวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร ประสานงานกัน มีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย และมีลักษณะการทำงาน ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

**3. แนวทางการพัฒนา หมายถึง** โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรประกอบของโปรแกรม มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา สาระ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล แบ่งออกเป็น 5 Module คือ Module 1 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ Module 2 ด้านการทำงานเป็นทีม Module 3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ Module 4 ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว Module 5 ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

**4. สถานศึกษา หมายถึง** โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 จำนวนทั้งสิ้น 196 โรงเรียน

**5. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง** บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษา ราชการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2564

**6. ครูผู้สอน หมายถึง** ข้าราชการครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ปีการศึกษา 2564

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาหรือข้อความกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความสอดคล้อง

ข้อที่	ข้อความ/พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	ระดับความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/ เสนอแนะ
		+1	0	-1	
องค์ประกอบ การมีวิสัยทัศน์					
1.	ผู้บริหารมีการร่วมกันกำหนดภาพความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตอย่างเป็นรูปธรรม				
2.	ผู้บริหารมีการสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่เป็นไปได้และชัดเจน				
3.	ผู้บริหารมีมุมมองและแนวคิด ของทุกภาคส่วนมา กำหนดวิสัยทัศน์, กลยุทธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษาร่วมกัน				
4.	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูได้มีเวทีแสดงออกถึงผลงานและนวัตกรรม ของตัวเองอย่างสร้างสรรค์ ทั้งภายในและภายนอก				
5.	ผู้บริหารมีทัศนกว้างไกลสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับ ยินดีร่วมปฏิบัติตาม				
6.	ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับ				
7.	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา				
8.	ผู้บริหารมีการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา				
องค์ประกอบ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
1.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานให้มีประสิทธิภาพ				
2.	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้กับผู้อื่น โดยคำนึงถึงความเหมาะสม กับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล				

ข้อที่	ข้อความ/พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	ระดับความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/ เสนอแนะ
		+1	0	-1	
3.	ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพื่อให้ครูได้จัดทำแนวทางในการพัฒนาตนเอง				
4.	ผู้บริหารมีการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน กับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์				
5.	ผู้บริหารมีการเอาใจใส่ หรือให้ความสำคัญกับครูทุกคน อย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติ				
6.	ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศใน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้อะหว่าง ครู โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน				
7.	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ความสำคัญใน การพัฒนาบุคลากร				
8.	ผู้บริหารรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นหรือ ข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานด้วยความ สนใจและ ตั้งใจจริง				
องค์ประกอบ การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว					
1.	ผู้บริหารเต็มใจที่จะเรียนรู้และยอมรับในการทำงานที่เปลี่ยนแปลง				
2.	ผู้บริหารเคารพสิทธิส่วนบุคคลในการทำงาน				
3.	ผู้บริหารยอมรับความสามารถของคนอื่น				
4.	ผู้บริหารมีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ มีความตื่นตัว กระฉับกระเฉงและ คล่องแคล่วในการทำงาน				
5.	ผู้บริหารมีการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น				

ข้อที่	ข้อความ/พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	ระดับความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/ เสนอแนะ
		+1	0	-1	
6.	ผู้บริหารรองรับกับความเปลี่ยนแปลงและมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร				
7.	การสื่อสารกับผู้ร่วมงานอย่างให้เกียรติซึ่งกันและกัน				
8.	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนแผนงานตามความเหมาะสม				
9.	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานด้วยการบูรณาการวิธีการทำงานอย่างหลากหลาย				
องค์ประกอบ การมีความคิดสร้างสรรค์					
1.	ผู้บริหารแสดงออกถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทาง ความคิดนอกกรอบอย่างหลากหลายและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหาร				
2.	ผู้บริหารมีความคล่องแคล่วในการทำงานด้วยความกระฉับกระเฉงรวดเร็วที่ทันสมัยได้ อย่างชำนาญ				
3.	ผู้บริหารเห็นความบกพร่อง เป็นเรื่องปกติที่แก้ไขได้อยู่เสมอ มองเห็นปัญหาเป็นโอกาส				
4.	ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่มั่นคง				
5.	ผู้บริหารมีกระบวนการคิดในสิ่งแปลกใหม่ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม				
6.	ผู้บริหารมีการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมเข้ามาแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างมีวิจรรณญาณ				
7.	ผู้บริหารมีความสามารถในแก้ปัญหาการบริหารสถานศึกษาตามความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ				

ข้อที่	ข้อความ/พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	ระดับความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/ เสนอแนะ
		+1	0	-1	
8.	ผู้บริหารมีการส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้าของผู้เรียน กระตุ้นครูและบุคลากรให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์ สิ่งใหม่โดยอาศัย เทคโนโลยีและสารสนเทศ				
องค์ประกอบ การทำงานเป็นทีม					
1.	ผู้บริหารมีการทำงานเป็นทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วมใน				
	การทำงาน และมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ใน				
	การทำงานร่วมกัน				
2.	ผู้บริหารยึดมั่นในทิศทางและจุดหมายในการทำงาน				
3.	ผู้บริหารมีการสร้างความร่วมมือระหว่าง สมาชิกใน				
	ทีมงานและกำหนดบทบาท หน้าที่การทำงานของ				
	บุคลากรเพื่อให้ บรรลุในจุดหมายอย่างเป็นระบบ				
4.	ผู้บริหารมีการวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร				
	ประสานงานกันกับครูและบุคลากรในการ ปฏิบัติงาน				
5.	ผู้บริหารมีการสนับสนุนและมอบความ ไว้วางใจให้กับ				
	ครูและบุคลากรในการ ปฏิบัติงานและมีความ				
	เชื่อมั่นในทีมงาน ที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย				
	ที่วางไว้ได้				
6.	ผู้บริหารมีลักษณะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ				
7.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ทีมงานมีโอกาสแลกเปลี่ยน เรียนรู้				
	และพบปะสังสรรค์กันตามสมควร เพื่อพัฒนางาน				
	ให้มีประสิทธิภาพ				
8.	ผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร กับครู				
	และบุคลากรในการปฏิบัติงานในแต่ละทีมงานได้				
	อย่าง หลากหลายและทันต่อเวลา				
9.	ผู้บริหารมีการทำงานเป็นทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการ				
	ทำงาน และมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการ				
	ทำงานร่วมกัน				

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์

.....  
.....  
.....

2. ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

.....  
.....  
.....

3. ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว

.....  
.....  
.....

4. ด้านความคิดสร้างสรรค์

.....  
.....  
.....

5. ด้านการทำงานเป็นทีม

.....  
.....  
.....

(ลงชื่อ) ..... ผู้ประเมิน

(.....)

ตำแหน่ง .....

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ในความกรุณาของท่านในครั้งนี้



**แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้**  
**โครงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1**

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
2. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาตรวจสอบในหัวข้อต่างๆ ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพียงใด โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่าง 5 ระดับต่อไปนี้
  - ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด
  - ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก
  - ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง
  - ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย
  - ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับไม่เหมาะสม
3. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมา ณ โอกาสนี้

นางสาววิจิตรา จาบวิจิตรา

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม





รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3.4 Module 3 ด้าน การมีวิสัยทัศน์										
3.5 Module 4 ด้าน การมีความ ยืดหยุ่นและ ปรับตัว										
3.6 Module 5 ด้าน คำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล										
4. วิธีการพัฒนา										
4.1 การฝึกอบรม										
4.2 การศึกษาดูงาน										
4.3 การประชุมเชิง ปฏิบัติการ										
5. การวัดและประเมินผล										
5.1 การประเมินก่อน ระหว่าง และ หลังการพัฒนา การพัฒนา										
5.2 ประเมินความพึง พอใจ หรือผู้ที่ เข้าร่วมพัฒนา										

ลงชื่อ) ..... ผู้ประเมิน  
(.....)

ตำแหน่ง.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ในความกรุณาของท่านในครั้งนี้



### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

เรียน .....

เนื่องด้วย ข้าพเจ้า นางสาววิจิตรา จาปวิจิตร นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณก ดวงชาทม ซึ่งการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าวมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับความกรุณาข้อมูลจากท่านดังนั้น ข้าพเจ้า ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

#### คำชี้แจง

ในการตอบคำถามแบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์และเป็นข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** สภาพปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** สอบถามความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่

5 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์  
ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์  
ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับ มาก

- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์  
ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์  
ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์  
ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

วิจิตรา จาบวิจิตร

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำ   ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

1. ตำแหน่ง

- ครู
- ผู้บริหารสถานศึกษา

2. ระดับการศึกษา

- ปริญญาตรี
- ปริญญาโท
- ปริญญาเอก

3. ประสบการณ์การทำงาน

- 1-5 ปี
- 6-10 ปี
- 10 ปีขึ้นไป













องค์ประกอบภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
5.3 ผู้บริหารมีการสร้างความ ร่วมมือระหว่าง สมาชิกใน ทีมงานและกำหนดบทบาท หน้าที่การทำงานของ บุคลากรเพื่อให้บรรลุใน จุดหมายอย่างเป็นระบบ										
5.4 ผู้บริหารมีการวางแผน ร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร ประสานงานกันกับครูและ บุคลากรในการปฏิบัติงาน										
5.5 ผู้บริหาร										
5.6 ผู้บริหารมีลักษณะ การทำงานร่วมกันอย่างมี ประสิทธิภาพ										
5.7 ผู้บริหารส่งเสริมให้ทีมงาน มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพบปะสังสรรค์กัน ตามสมควร เพื่อพัฒนา งานให้มีประสิทธิภาพ										
5.8 ผู้บริหารมีความสามารถใน การติดต่อสื่อสารกับครู และบุคลากรในการปฏิบัติงาน ในแต่ละทีมงานได้อย่าง หลากหลายและทันต่อเวลา										
5.9 ผู้บริหารมีการทำงานเป็น ทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วมใน การทำงาน และมี เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ในการทำงานร่วมกัน										

.....ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม.....



แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ตอนที่ 1 ข้อมูลในการสัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ..... ตำแหน่ง.....  
สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน..... พ.ศ. ....ตั้งแต่เวลา.....ถึง.....  
สถานที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 ประเด็นในการสัมภาษณ์

1. ด้านมีความคิดสร้างสรรค์

ท่านมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านมีความคิด  
สร้างสรรค์อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. ด้านการทำงานเป็นทีม

ท่านมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงาน  
เป็นทีมอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**3. ด้านการมีวิสัยทัศน์**

ท่านมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**4. ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว**

ท่านมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**5. ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล**

ท่านมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

วิจิตรา จาบวิจิตร

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ผู้สัมภาษณ์

วันที่...../...../.....

ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

ตารางที่ ข.1 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ผู้เชี่ยวชาญ							IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม			
1. ผู้บริหารมีการร่วมกันกำหนดภาพความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตอย่างเป็นรูปธรรม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
2. ผู้บริหารมีการสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่เป็นไปได้และชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
3. ผู้บริหารมีมุมมองและแนวคิดของทุกภาคส่วนมากำหนดวิสัยทัศน์, กลยุทธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
4. ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูได้มีเวทีแสดงออกถึงผลงานและนวัตกรรมของตนเองอย่างสร้างสรรค์ ทั้งภายในและภายนอก	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
5. ผู้บริหารมีทัศนกว้างไกลและสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
6. ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
7. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	

(ต่อ)

## ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ผู้เชี่ยวชาญ							IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม			
8. ผู้บริหารมีการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
9. ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
10. ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้กับผู้อื่น โดยคำนึงถึงความเหมาะสม กับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
11. ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม ผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพื่อให้ครูได้จัดทำแนวทางในการพัฒนาตนเอง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
12. ผู้บริหารมีการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ในการปฏิบัติงานกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
13. ผู้บริหารมีการเอาใจใส่ หรือให้ความสำคัญกับครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
14. ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้อะหว่าง ครู โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	

(ต่อ)

## ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ผู้เชี่ยวชาญ							IOC	แปล ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม			
15. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
16. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของ ผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและ ตั้งใจจริง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
17. ผู้บริหารเต็มใจที่จะเรียนรู้ และยอมรับในการทำงานที่ เปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
18. ผู้บริหารเคารพสิทธิส่วนบุคคล บุคคลในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
19. ผู้บริหารยอมรับ ความสามารถของคนอื่น	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
20. ผู้บริหารมีการปรับตัวเข้ากับ สถานการณ์ต่าง ๆ มีความ ตื่นตัว กระฉับกระเฉงและ คล่องแคล่วในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
21. ผู้บริหารมีการเปิดรับแนวคิด ใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุง วิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิด ผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
22. ผู้บริหารรองรับกับความ เปลี่ยนแปลงและมีการ ปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	

(ต่อ)

## ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ผู้เชี่ยวชาญ							IOC	แปล ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม			
23. ผู้บริหารมีการสื่อสารกับ ผู้ร่วมงานอย่างให้เกียรติซึ่ง กันและกัน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
24. ผู้บริหารมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนแผนงานตาม ความเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
25. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงานด้วย การบูรณา การวิธีการทำงานอย่าง หลากหลาย	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
26. ผู้บริหารแสดงออกถึง ความสามารถในการคิดหลาย ทิศทาง ความคิดนอกกรอบ อย่างหลากหลาย และสร้าง นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ใน การบริหาร	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
27. ผู้บริหารมีความคล่องแคล่ว ในการทำงาน ด้วยความ กระฉับกระเฉงรวดเร็วที่ ทันสมัยได้อย่างชำนาญ โดย อาศัยการบูรณาการเชื่อมโยง จากความรู้และประสบการณ์ เดิม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
28. ผู้บริหารเห็นความบกพร่อง เป็นเรื่องปกติที่แก้ไขได้อยู่ เสมอ มองเห็นปัญหาเป็นโอกาส	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	

(ต่อ)



## ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ผู้เชี่ยวชาญ							IOC	แปล ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม			
29. ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทาง อารมณ์ที่มั่นคง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
30. ผู้บริหารมีกระบวนการคิดใน สิ่งที่แปลกใหม่ที่ก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในทาง สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ ต่อส่วนรวม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
31. ผู้บริหารมีการบูรณาการ เชื่อมโยง จากความรู้และ ประสบการณ์เดิมเข้ามา แก้ปัญหาาร่วมกันอย่างมี วิจารณญาณ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
32. ผู้บริหารมีความสามารถใน แก้ปัญหาการบริหาร สถานศึกษาตามความเหมาะสม ในสถานการณ์ต่าง ๆ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
33. ผู้บริหารมีการส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้าของผู้เรียน กระตุ้นครู และบุคลากรให้เกิด ความคิด สร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยอาศัย เทคโนโลยีและสารสนเทศ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
34. ผู้บริหารมีการทำงานเป็นทีม ให้ทุกคน มีส่วนร่วมในการ ทำงาน และมีเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ในการทำงาน ร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	

(ต่อ)

## ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ผู้เชี่ยวชาญ							IOC	แปล ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม			
35. ผู้บริหารยึดมั่นในทิศทางและ จุดหมายในการทำงานที่กำหนด	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
36. ผู้บริหารมีการสร้างความ ร่วมมือระหว่าง สมาชิกใน ทีมงานและกำหนดบทบาท หน้าที่การทำงานของ บุคลากรเพื่อให้บรรลุใน จุดหมายอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
37. ผู้บริหารมีการวางแผน ร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร ประสานงานกันกับครูและ บุคลากรในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
38. ผู้บริหารมีการสนับสนุนและ มอบความ ไว้วางใจให้กับครู และบุคลากร ในการ ปฏิบัติงานและมีความเชื่อมั่น ในทีมงาน ที่จะทำงานให้ บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
39. ผู้บริหารมีลักษณะการทำงาน ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
40. ผู้บริหารส่งเสริมให้ทีมงานมี โอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ พบปะสังสรรค์กัน ตาม สมควร เพื่อพัฒนางานให้มี ประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	

(ต่อ)

## ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ผู้เชี่ยวชาญ							IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม			
41. ผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานในแต่ละทีมงานได้อย่างหลากหลายและทันต่อเวลา	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
42. ผู้บริหารมีการทำงานเป็นทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 1.00

ตารางที่ ข.2 ค่าอำนาจจำแนก

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ค่าอำนาจจำแนก
1.	ผู้บริหารมีการร่วมกันกำหนดภาพความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต อย่างเป็นรูปธรรม	0.67
2.	ผู้บริหารมีการสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่เป็นไปได้และชัดเจน	0.37
3.	ผู้บริหารมีมุมมองและแนวคิดของทุกภาคส่วนมากำหนดวิสัยทัศน์, กลยุทธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษาาร่วมกัน	0.46
4.	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูได้มีเวทีแสดงออกถึงผลงานและนวัตกรรมของ ตัวเองอย่างสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอก	0.55
5.	ผู้บริหารมีทัศนกว้างไกลและสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม	0.31
6.	ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับ	0.52
7.	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา	0.64
8.	ผู้บริหารมีการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ การสถานศึกษา	0.73
9.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	0.55
10.	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้กับผู้อื่นโดยคำนึงถึงความเหมาะสม กับความรู้ และศักยภาพของแต่ละบุคคล	0.51
11.	ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพื่อให้ครูได้จัดทำ แนวทางในการพัฒนาตนเอง	0.64
12.	ผู้บริหารมีการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ในการปฏิบัติงานกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์	0.67
13.	ผู้บริหารมีการเอาใจใส่ หรือให้ความสำคัญกับครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยปราศจากอคติ	0.55
14.	ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการเรียนรู้ระหว่างครู โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน	0.69
15.	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร	0.51
16.	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจ และตั้งใจจริง	0.55

(ต่อ)

## ตารางที่ ข.2 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ค่า อำนาจ จำแนก
17.	ผู้บริหารเต็มใจที่จะเรียนรู้และยอมรับในการทำงานที่เปลี่ยนแปลง	0.76
18.	ผู้บริหารเคารพสิทธิส่วนบุคคลในการทำงาน	0.46
19.	ผู้บริหารยอมรับความสามารถของคนอื่น	0.31
20.	ผู้บริหารมีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ มีความตื่นตัว กระฉับกระเฉง และคล่องแคล่วในการทำงาน	0.37
21.	ผู้บริหารมีการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	0.51
22.	ผู้บริหารรองรับกับความเปลี่ยนแปลงและมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	0.37
23.	ผู้บริหารมีการสื่อสารกับผู้ร่วมงานอย่างให้เกียรติซึ่งกันและกัน	0.37
24.	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนแผนงานตามความเหมาะสม	0.46
25.	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานด้วย การบูรณาการวิธีการทำงาน	0.64
26.	ผู้บริหารแสดงออกถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทาง ความคิดนอกกรอบ อย่างหลากหลาย และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหาร	0.31
27.	ผู้บริหารมีความคล่องแคล่วในการทำงาน ด้วยความกระฉับกระเฉงรวดเร็วที่ทันสมัยได้อย่างชำนาญ โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม	0.51
28.	ผู้บริหารเห็นความบกพร่อง เป็นเรื่องปกติที่แก้ไขได้อยู่เสมอ มองเห็นปัญหาเป็นโอกาส	0.73
29.	ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่มั่นคง	0.46
30.	ผู้บริหารมีกระบวนการคิดในสิ่งที่แปลกใหม่ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม	0.51
31.	ผู้บริหารมีการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมเข้ามา แก้ปัญหาพร้อมกันอย่างมีวิจารณญาณ	0.37
32.	ผู้บริหารมีความสามารถในแก้ปัญหาการบริหารสถานศึกษาตามความเหมาะสม ในสถานการณ์ต่าง ๆ	0.67

(ต่อ)

## ตารางที่ ข.2 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ค่า อำนาจ จำแนก
33.	ผู้บริหารมีการส่งเสริมการศึกษา คำนว้าของผู้เรียน กระตุ้นครูและบุคลากรให้ เกิด ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยอาศัย เทคโนโลยีและสารสนเทศ	0.69
34.	ผู้บริหารมีการทำงานเป็นทีมให้ทุกคน มีส่วนร่วมในการทำงาน และมีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน	0.51
35.	ผู้บริหารยึดมั่นในทิศทางและจุดหมายในการทำงานที่กำหนด	0.69
36.	ผู้บริหารมีการสร้างความร่วมมือระหว่าง สมาชิกในทีมงานและกำหนดบทบาท หน้าที่การทำงานของบุคคลากรเพื่อให้บรรลุจุดหมายอย่างเป็นระบบ	0.55
37.	ผู้บริหารมีการวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกันกับครูและ บุคลากรในการปฏิบัติงาน	0.46
38.	ผู้บริหารมีการสนับสนุนและมอบความ ไว้วางใจให้กับครูและบุคลากร ในการ ปฏิบัติงานและมีความเชื่อมั่นในทีมงานที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ วางไว้ได้	0.73
39.	ผู้บริหารมีลักษณะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	0.51
40.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ทีมงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพบปะสังสรรค์กัน ตาม สมควรเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ	0.37
41.	ผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน ในแต่ละทีมงานได้อย่างหลากหลายและทันต่อเวลา	0.46
42.	ผู้บริหารมีการทำงานเป็นทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และมีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน	0.73

ค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.31–0.80

ตารางที่ ข.3 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม  
เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไป		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการ						
1.1 ความชัดเจนของหลักการ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
1.2 ความสำคัญของหลักการ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
1.3 การนำไปใช้	4.80	0.45	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์						
2.1 เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
2.2 ความครอบคลุมองค์ประกอบภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
3. เนื้อหาสาระ						
3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3.2 สอดคล้องกับองค์ประกอบ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.3 ระยะเวลาในการพัฒนา	4.80	0.45	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
3.4 Module 1 ด้านการมีความคิด สร้างสรรค์	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
3.5 Module 2 ด้านการทำงานเป็นทีม	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ ข.3 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไป		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3.6 Module 3 ด้านการมีวิสัยทัศน์	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3.7 Module 4 ด้านการมีความ ยืดหยุ่นและปรับตัว	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.6 Module 5 ด้านค่านึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4. วิธีการพัฒนา						
4.1 การฝึกอบรม	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
4.2 การศึกษาดูงาน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล						
5.1 การประเมินก่อน ระหว่าง และ หลังการพัฒนา การพัฒนา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
5.2 ประเมินความพึงพอใจ หรือผู้ที่เข้า ร่วมพัฒนา	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
โดยรวม	4.73	0.37	มากที่สุด	4.77	0.33	มากที่สุด



ภาคผนวก ค

หนังสือราชการ



ที่ อว ๐๖๑๙.๐๒/ว๓๓๑๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๓/ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยใช้สถานที่ทดลองเก็บรวบรวมข้อมูล (Try Out)


เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๓

ด้วยนางสาววิจิตรา จาบวิจิตร นิสิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๓๔๒๑๐๒๐๐๑๐๔ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๑” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างคือ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๓ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)  
 คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
 อธิการบดี

คณะครุศาสตร์  
 สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
 โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๖๑-๒๓/๔๑๙๙๓)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๓๓๑๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๔๐๐๐

๓/ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย


เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๑

ด้วยนางสาววิจิตรา จาบวิจิตร นิสิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๓๘๒๑๐๒๐๑๐๔ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๑” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างคือ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๑ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)  
 คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
 อธิการบดี

คณะครุศาสตร์  
 สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
 โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๖๑-๒๗/๔๑๙๙๓)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๖๓๑๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๓/ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายพิชัย บุญมาหนองคู

ด้วยนางสาววิจิตรา จาบวิจิตร นิสิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๓๔๒๑๐๒๐๐๑๐๔ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๑” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา  
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล  
 ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย  
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)  
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์  
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๖๑-๒๓๗๔๑๙๔๙๓)





ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๓๓๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๓/ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางจิตตรา พิกุลทอง

ด้วยนางสาวจิตตรา จาบจิตร นิสิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๓๘๒๑๐๒๐๐๑๐๔ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๑” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา  
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล  
 ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย  
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๖๑-๒๓/๔๑๙๙๓)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๑๓๑๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๓/ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายสมเพชร มัชปะโม

ด้วยนางสาววิจิตรา จาบวิจิตร นิสิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๓๘๒๑๐๒๐๐๑๐๔ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๑” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา  
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล  
 ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย  
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)  
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๖๑-๒๓/๔๑๙/๙๓





ที่ ขว๐๖๑๙.๐๒/ว๖๓๑๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๓๖ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายกฤษติน พันธุ์เสนา

ด้วยนางสาววิจิตรา จาบวิจิตร นิสิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๓๔๒๑๐๒๐๐๑๐๔ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๑” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ
- ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
  - ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
  - ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
  - อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)  
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์  
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๖๑-๒๗๔๑๙๙๓)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๖๓๑๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๓/ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายชัชศกร พิกุลทอง

ด้วยนางสาววิจิตรา จาบวิจิตร นิสิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๓๔๒๑๐๒๐๐๑๐๔ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๑” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ
- ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
  - ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
  - ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
  - อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)  
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์  
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๖๑-๒๓/๔๑๙๙๓)





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่ ศศ.ว๐๐๐๕/๒๕๖๕

วันที่ ๕ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์จำเนียร พลหาญ

ด้วยนางสาววิจิตรา จาปวิจิตร นิลิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๓๔๒๑๐๒๐๐๑๐๔ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๑” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

คณบดีคณะครุศาสตร์

ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๐๙๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๕ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายสมเพชร มัชปะโม

ด้วยนางสาววิจิตรา จาบวิจิตร นิลิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๓๘๒๑๐๒๐๐๑๐๔ สาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
“แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๑” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ  
วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำ  
การสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)  
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์  
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
โทรศัพท์ ๐๔๓-๓๒๑๑๘ ต่อ ๑๖๗



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๐๙๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๕ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย


เรียน นางกัญจนา สัตตรัตน์นำพร

ด้วยนางสาววิจิตรา จาบริจิตร นิสิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๓๘๒๑๐๒๐๐๑๐๔ สาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
“แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๑” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ  
วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำ  
การสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)  
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์  
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
โทรศัพท์ ๐๔๓-๓๗๑๑๘ ต่อ ๑๖๓/

ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๐๙๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๕ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายลำอังก์ จันทนตรี

ด้วยนางสาววิจิตรา จาบวิจิตร นิสิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๓๘๒๑๐๒๐๐๑๐๔ สาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
“แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๑” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ  
วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำ  
การสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๔๓-๓๒๑๑๘ ต่อ ๑๖๗





ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๐๙๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๕ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย


เรียน นางภักจิรา ชูพันธุ์

ด้วยนางสาววิจิตรา จาบวิจิตร นิสิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๓๘๒๑๐๒๐๐๑๐๔ สาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
“แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๑” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ  
วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำ  
การสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)  
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์  
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
โทรศัพท์ ๐๔๓-๓๒๑๑๘ ต่อ ๑๖๗



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๐๙๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๕ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายสุริยันต์ สายเมือง

ด้วยนางสาววิจิตรา จาบวิจิตร นิสิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๓๘๒๑๐๒๐๐๑๐๕ สาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
“แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๑” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ  
วัตถุประสงค์

คณะครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำ  
การสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

คณบดีคณะครูศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครูศาสตร์

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๔๓-๗๒๑๑๘ ต่อ ๑๖๓



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๐๙๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๕ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย


เรียน นายพรชัย กาลภูธร

ด้วยนางสาววิจิตรา จาปวิจิตร นิสิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๓๘๒๑๐๒๐๐๑๐๔ สาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
“แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๑” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ  
วัตถุประสงค์

คณะครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำ  
การสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)  
คณบดีคณะครูศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดี

คณะครูศาสตร์

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๔๓-๗๒๑๑๘ ต.ย ๑๖๗



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๐๙๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๕ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

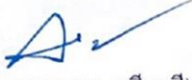
เรียน นางพรวิไล วงศิลา

ด้วยนางสาววิจิตรา จาบวิจิตร นิสิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๓๘๒๑๐๒๐๐๑๐๔ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๑” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)  
คณบดีคณะครูศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดี

คณะครูศาสตร์  
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
โทรศัพท์ ๐๔๓-๙๒๑๑๔ ต่อ ๑๖๗



ภาคผนวก ง

ภาพประกอบการวิจัย



ภาพที่ ง.1 สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จําเนียร พลหาญ ตำแหน่ง อาจารย์สาขาวิชาการบริหาร  
จัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม วันที่ 11 มกราคม 2565



ภาพที่ ง.2 สัมภาษณ์ นายอนุสรณ์ ภูสินแก่น ตำแหน่ง อาจารย์ สาขาวิชา การบริหารจัดการ  
การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม วันที่ 10 มกราคม 2565



ภาพที่ ง.3 สัมภาษณ์ ดร.สมเพชร มัชปะโม ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 วันที่ 17 มกราคม 2565



ภาพที่ ง.4 สัมภาษณ์ นางกัญญา สัตตรัตน์นำพร ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 วันที่ 11 มกราคม 2565



ภาพที่ ง.5 สัมภาษณ์ ดร.สำอองค์ จันทนนตรี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนกันทรวิชัย วันที่ 11 มกราคม 2565



ภาพที่ ง.6 สัมภาษณ์ นางกัจจิรา ชูพันธุ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบ้านเขว้าใหญ่ วันที่ 10 มกราคม 2565





ภาพที่ ง.7 สัมภาษณ์ นายสุรียนต์ สายเมือง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบ้านเหล่า วันที่ 11 มกราคม 2565



ภาพที่ ง.8 สัมภาษณ์ นายพรชัย กาลภูธร ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านเขว้าใหญ่  
วันที่ 13 มกราคม 2565



ภาพที่ ง.9 สัมภาษณ์ นางพรวิไล วงศิลา ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านเขว้าใหญ่  
10 มกราคม 2565

## ภาคผนวก จ

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1



โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1  
The Creative Leadership Development Program for School Administrators  
Under the Maha Sarakham Primary Educational Service Area Office 1

นางสาววิจิตรา จาบวิจิตร  
นักศึกษาปริญญาโท  
สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



## คำนำ

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โปรแกรมนี้ พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการวัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล ส่วนที่ 2 คือ โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โปรแกรมนี้จะเป็นที่น่าจะเป็นคู่มือสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ทุกท่าน

ขอบพระคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณะอาจารย์ สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ทุกท่านที่คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ และขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

วิจิตรา จาบวิจิตร

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

## สารบัญ

	หน้า
<b>ส่วนที่ 1 บทนำ</b>	
หลักการ .....	2
วัตถุประสงค์ .....	5
เนื้อหาสาระ .....	5
วิธีการพัฒนา .....	8
การวัดและประเมินผล .....	10
<b>ส่วนที่ 2 โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา</b>	
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1	
Module 1 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์.....	13
Module 2 ด้านการทำงานเป็นทีม.....	17
Module 3 ด้านการมีวิสัยทัศน์.....	21
Module 4 ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว.....	25
Module 5 ด้านค่านึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	29
<b>บรรณานุกรม .....</b>	<b>33</b>

## ส่วนที่ 1

### บทนำ

#### 1. หลักการ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) ได้จัดทำในช่วงเวลาของการปฏิรูปประเทศท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเชื่อมโยงกันใกล้ชิดกันมากขึ้น โดยได้น้อมนำหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศ ต่อเนื่องจาก แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9-11 เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและช่วยให้สังคมไทยสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคง เกิดภูมิคุ้มกัน และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม โดยยังคงยึดหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน และคนเป็นศูนย์กลางการ วิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ได้กำหนดว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560, น.4-5) ในขณะที่การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับนี้ ได้ยึดเป้าหมายอนาคตประเทศไทยปี 2579 ที่เป็นเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มาเป็น กรอบในการกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุใน 5 ปี โดยที่เป้าหมายและตัวชี้วัดต้องสอดคล้องกับกรอบเป้าหมาย การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่องค์กรระหว่างประเทศกำหนดขึ้น อาทิ การพัฒนาที่ยั่งยืน ที่องค์การสหประชาชาติกำหนดขึ้น เป็นต้น ส่วนแนวทางการพัฒนาได้บูรณาการนโยบายหรือประเด็นพัฒนาที่สำคัญของประเด็นการปฏิรูปประเทศ และไทยแลนด์ 4.0

การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาประเทศ และมีบทบาทโดยตรงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพของประชากรในประเทศใดจะเป็นเช่นใดนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการจัดการศึกษาในสถาบันการศึกษาเป็นสำคัญ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560 , น. 11-14) ถือได้ว่าการศึกษาคือการลงทุนที่ดีที่สุดในการสร้างสังคมที่เจริญแข็งแรง และมีความเท่าเทียมกัน การศึกษาช่วยให้บุคคลแต่ละสังคมได้แสดงศักยภาพในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน รวมทั้งพร้อมรับความท้าทายของอนาคตและอยู่ในสังคมที่ปลอดภัยความยากจน หรืออาจกล่าวได้ว่าการศึกษาคือตัวขับเคลื่อนที่ยิ่งใหญ่ของกระบวนการทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กรและสังคมสู่การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ที่มีลักษณะเป็นพลวัต มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและ

รุนแรงที่ทุกคนต้องเผชิญ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2552, น. 8) ดังนั้นทุกองค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีศักยภาพสูง มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี และสามารถนำองค์กรสู่ความสำเร็จ เมื่อทุกองค์กรมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้สังคมโดยรวมสามารถก้าวทันและเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ได้เป็นอย่างดีนำมาซึ่งความสุขความเจริญทุกภาคส่วนของสังคม ดังนั้นการสร้างผู้นำที่มีความสามารถและมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์จึงจำเป็นในโลกยุคใหม่นี้ เพราะผู้นำคือผู้ที่สามารถนำผู้อื่นให้ก้าวไปข้างหน้าสู่จุดมุ่งหมายตามที่ตั้งใจไว้ โดยใช้ศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ทั้งในด้านสถานภาพ ความสามารถ อิทธิพล ชีวิต และพฤติกรรม เพื่อส่งผลให้สามารถกำหนดทิศทางให้บุคคลที่ติดตามมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ฉะนั้นผู้นำจึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการนำองค์กรหรือบุคคลไปสู่ความสำเร็จ มีความสามารถในการใช้อิทธิพลของตนเองหรือของตำแหน่งที่จะทำให้บุคคลอื่นยอมปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายและได้มาซึ่งสิ่งที่ปรารถนาาร่วมกัน ความสามารถของผู้บริหารอีกประการหนึ่ง คือ การทำให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ตระหนักถึงหน้าที่ที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาและนักวิชาการคนอื่น ๆ เช่น (อุดม มุ่งเกษม, 2551, น. 16) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ควรส่งเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในตัวของผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษายุคใหม่ให้กว้างขวางโดยกล่าวถึงคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทางการศึกษาไว้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการคือ 1) การมีความเป็นผู้นำเชิงรุก (Proactive) 2) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) 3) การทำงานเป็นทีม (Participative) 4) การมีทัศนคติเชิงบวก (Positive) และ 5) การมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive) เช่นเดียวกับ(สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549, น. 79) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่าในยุคเศรษฐกิจสารสนเทศองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องดำเนินงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-Based Organizational Management) ต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง (Learning Organization) ต้องสร้างความท้าทายให้กับผู้นำในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าและผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมใหม่โดยทำให้ทุกคนสามารถแสดงภาวะผู้นำได้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งโรงเรียนจะเต็มไปด้วยผู้นำที่สร้างความมีประสิทธิภาพ โดยการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมสร้างความสำนึกในความรับผิดชอบต่อร่วมแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ที่เสี่ยงมุ่งปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในอนาคตและเป็นที่ยอมรับปรารถนาของสังคม

การศึกษาและมองด้านภาวะผู้นำจะต้องมองให้ลึกซึ้งและกว้างขึ้น (ไพฑูรย์ สีนลาร์ตน์, 2553, น. 25) ผู้นำรุ่นใหม่ต้องมีความคิดวิเคราะห์ เมื่อวิเคราะห์แล้วจะต้องคิดสิ่งใหม่ ๆ คิดนอกกรอบความเจริญใน

สังคมเกิดจากผู้นำ ผู้นำมีหลายรูปแบบ การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำมีหลากหลายทัศนะ เช่น ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ในสังคมคนเห็นพ้อง ร่วมมือ และสรรค์สร้างสิ่งที่ดีๆ ไปพร้อมกันได้ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จึงควรเป็นโมเดลของการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาด้านภาวะผู้นำต่อไปด้วยวิธีการวิจัยทั้งในเชิงแนวคิด รูปแบบและกระบวนการ

ผู้นำยุคใหม่จะต้องมีความสามารถในการจูงใจ การประสานงาน รวมถึงบุคคลอื่น อย่างมีวิสัยทัศน์ จินตนาการ และมีความยืดหยุ่น ด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ อย่างท้าทายและสร้างสรรค์ (กิตต์กัญญาณ์ ปฏิพันธ์, 2555, น. 31) โดยอาศัยปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมแบบเปิด ด้วยการไว้วางใจ ให้อิสระในการคิด และพร้อมสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ด้านแรงจูงใจภายใน ด้วยการมีความอยาก ความหวัง ความปรารถนา ความเพียรพยายาม มุ่งมั่น ทุ่มเทเพื่อให้เป็นคนทีประสบความสำเร็จ และด้านความรู้เชิงลึกด้วยการมีความรู้แนวกว้างและลึก มีทักษะประสบการณ์อันจะส่งผลให้เกิดแนวทางที่ชาญฉลาดในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ(นเรศ บุญช่วย.2553, น. 3) ซึ่งการดำเนินการเหล่านี้เป็นคุณสมบัติของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะแบ่งออกซึ่งการมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการปรับตัว มีความเข้าใจในตัวผู้ร่วมงาน บริบทและสภาวะแวดล้อม เป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลาที่มีทัศนคติในเชิงบวกต่อโลกและต่อชีวิต เชื่อมมั่นในคุณค่าและศักยภาพของตนเองและผู้อื่นที่พร้อมจะก้าวพร้อมอุปสรรคไปด้วยกัน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แสดงถึงความยืดหยุ่นทางความคิดและการกระทำ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความสมดุลในชีวิตที่รู้จักพัฒนาตนเองเสมอทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์และจิตวิญญาณ

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีคุณภาพบนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่าในสถานศึกษาหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคนซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ บทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจงเฉพาะกับผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น แต่หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาคือการสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ครูอาจารย์และบุคลากรต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของโรบินสัน (Robinson, 2007, p. 120) ประกอบด้วย ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ และด้านการทำงานเป็นทีม อีกทั้งยังมีมุมมองว่าครูคือผู้นำโดยมีผู้บริหารสถานศึกษา คือผู้นำของผู้นำ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ของครูอาจารย์และบุคลากรในสถานศึกษาอีกด้วย

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1องค์ประกอบของโปรแกรม มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ

2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล แบ่งออกเป็น 5 Module คือ Module 1 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ Module 2 ด้านการทำงานเป็นทีม Module 3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ Module 4 ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว Module 5 ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยจัดทำขึ้นเพื่อ นำไปใช้พัฒนาผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 และองค์กร หน่วยงานราชการอื่น ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว และด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนออกมาใช้ได้อย่างเต็มความสามารถ เป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแนวทางปรับปรุงพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงรับรองการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองต่อไป ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งประกอบด้วย ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว และด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ให้มีประสิทธิภาพ และรับรองการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองต่อไป

## 3. เนื้อหาสาระ

เนื้อหาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แบ่งออกเป็น 5 Module ได้แก่

### 3.1 Module 1 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ (3 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ การสร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงาน เพื่อการพัฒนาสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

3.1.1 เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำ ในการแก้ปัญหา และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหาร รวมทั้งใฝ่เรียนรู้ หาความรู้ ประสบการณ์ และเพิ่มเติมทักษะใหม่ ๆ อยู่เสมอ

3.1.2 มีการส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้าของผู้เรียน กระตุ้นครูและบุคลากรให้มีความกล้าในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือวิธีการอื่นอยู่เสมอ

3. 1.3 มีความคล่องแคล่วในการทำงานด้วยความกระฉับกระเฉงรวดเร็ว และทันสมัยอย่างชำนาญ โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม และคิดแก้ไขปัญหาที่แตกต่าง

3. 1.4 มีความคิดอย่างมีระบบ ความละเอียดรอบคอบ เป็นขั้นเป็นตอน มีความสามารถในการบริหารการคิดและแก้ปัญหาของสถานศึกษาตามความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ

### 3.2 Module 2 การทำงานเป็นทีม (5 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้ เป็นการนำบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานร่วมกัน ต้องมีเป้าหมายร่วมกันมีการกำหนดบทบาทของสมาชิกการมอบหมายงานอย่างชัดเจน การวางแผนร่วมกันมีการติดต่อสื่อสารประสานงาน มีการตัดสินใจร่วมกัน เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ในการพัฒนาสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย และมีลักษณะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

3.2.1 มีวางแผนอย่างมีส่วนร่วม มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มีการการสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงาน มีความไว้วางใจ มีความเชื่อมั่นในทีมงาน และกำหนดบทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุในจุดหมายอย่างเป็นระบบ และตรงเป้าหมาย วัตถุประสงค์

3.2.2 ส่งเสริมให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสนทนา การอภิปราย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างมีเหตุผล มีการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาและรับฟังปัญหาในการปฏิบัติงานต่าง ๆ และให้ความเคารพซึ่งกันและกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

3.2.3 สามารถวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการทำงาน มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากร ให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงมีการพัฒนาทีมงานอย่างสม่ำเสมอ โดยมีส่วนร่วมจากผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร นักเรียน และชุมชน

3.2.4 มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรได้อย่างหลากหลายและทันต่อเวลา ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

### 3.3 Module 3 การมีวิสัยทัศน์ (3 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรสามารถมองเห็น วิธีการปฏิบัติที่มีทิศทาง ขอบเขตที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ ในการพัฒนาสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

3.3.1 มีความคิด ไตร่ตรอง บรรยายภาคการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานในลักษณะ สนุกสนานไม่เครียดรอบคอบในงานที่ทำ และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและบุคลากรใน สถานศึกษา

3.3.2 มีการกำหนดเป้าหมาย มีทิศทาง ขอบเขต วางแผนเพื่ออนาคตในสิ่งที่จะเกิดขึ้น มองภาพอนาคต ที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จที่เป็นไปได้อย่างชัดเจนสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติได้

3.3.3 มีสติปัญญา ในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ โดยแก้ปัญหาด้วย วิธีการที่ต่างไปจากเดิม นำมาประยุกต์และปรับเปลี่ยนใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

3.3.4 มีการสร้างวิสัยทัศน์ เผยแพร่วิสัยทัศน์ ให้ครู บุคลากร ผู้รับบริการ ชุมชน และ ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

3.3.5 มีการประชุมร่วมกันกับของทุกภาคส่วน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ นำภูมิปัญญาท้องถิ่น สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมากำหนดวิสัยทัศน์ และกำหนดวิสัยทัศน์ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ของโลกปัจจุบัน

#### 3.4 Module 4 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (5 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการคิดหลายทิศทาง ที่นำไปสู่กระบวนการคิด ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมองค์กร เพื่อแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้น เนื้อหาจึงมุ่ง ให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความคิดริเริ่มในการพัฒนาสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหา โดยรวมมีดังนี้

3.4.1 มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ทำตามผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผล แสดงจุดยืนที่ชัดเจนใน การแสดงความคิดเห็นต่อปัญหา มีความตื่นตัว กระฉับกระเฉงคล่องแคล่วในการทำงาน และหลีกเลี่ยง ลด ความขัดแย้ง คำนึงถึงผลของการปฏิบัติงานและส่วนรวมเป็นหลัก

3.4.2 สนับสนุน ส่งเสริม เปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นครูและบุคลากร มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ไม่ยึดติดการวิธีการเดิม ๆ มีวิธีการที่แปลกใหม่ ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน อีกทั้งมี การเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมมาใช้ในการแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดแนวทางใหม่ๆ ที่มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.4.3 สร้างบรรยากาศที่ดี ให้อิสระในการตัดสินใจในการทำงาน บูรณาการวิธีการทำงาน อย่างหลากหลายกับครู และบุคลากรที่ไม่ขัดต่อกฎและระเบียบของทางราชการ

3.4.4 มีความยืดหยุ่น ปรับตัวในการทำงาน และสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ที่ เปลี่ยนไป โดยสามารถปรับเปลี่ยนแผนงานตามความเหมาะสม



### 3.5 Module 5 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (5 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้ เป็นการแสดงถึงความต้องการของแต่ละบุคคลเพื่อความเติบโตในหน้าที่การงานพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น ทั้งยังสนับสนุนและให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายให้ตนเองมีความรู้สึกว่าคุณค่าชี้ให้เห็นถึงความรู้ความสามารถที่แตกต่างระหว่างบุคคล ในการมอบหมายงานที่เหมาะสม และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษและความถนัดได้อย่างเต็มที่ สามารถพัฒนาวิธีการต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพอย่างหลากหลายทันกับโลกในยุคปัจจุบันมาใช้ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเหมาะสม เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการพัฒนาสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

3.5.1 มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน สามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกที่ดีต่อกันให้มีความมียุติธรรม และมีการให้ขวัญกำลังใจบุคลากรในการทำงาน

3.5.2 รับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของด้วยความสนใจและตั้งใจจริง และสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน

3.5.3 มีการนิเทศและสอนงานอย่างมีส่วนร่วม ที่เน้นการพัฒนาช่วยเหลือและส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาครูสู่การเป็นครูมืออาชีพ

3.5.4 มอบหมายงานให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความถนัดและความเหมาะสม มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสะท้อนผลอย่างเป็นระบบในวงจร PDCA

3.5.5 สนับสนุนแหล่งข้อมูลที่เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของงานแต่ละคนเพื่อพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล

#### วิธีการพัฒนา

การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน สำหรับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีรายละเอียด ดังนี้

**ตารางที่ 1** โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 1 การฝึกอบรม (Training)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)</li> <li>2. กิจกรรมการบรรยาย ความรู้และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนา</li> <li>3. กิจกรรมการสาธิต เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาดูเห็นถึงวิธีการในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดูมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม หรือรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิดและการฝึกปฏิบัติ</li> </ol>
ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การศึกษากรณีตัวอย่าง การศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ</li> <li>2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>3. การสอนงาน หรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์ และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์</li> </ol>
ระยะที่ 3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กิจกรรมการจัดประชุม</li> <li>2. กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา ของตนเอง</li> <li>3. กิจกรรมการอภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากขึ้นเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา</li> </ol>

### การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่
  - 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบการประเมิน  
ใบงานและใบกิจกรรม

1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน  
และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้เข้าร่วม  
การพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ

2.1 มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลา  
ทั้งหมด

2.2 ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ

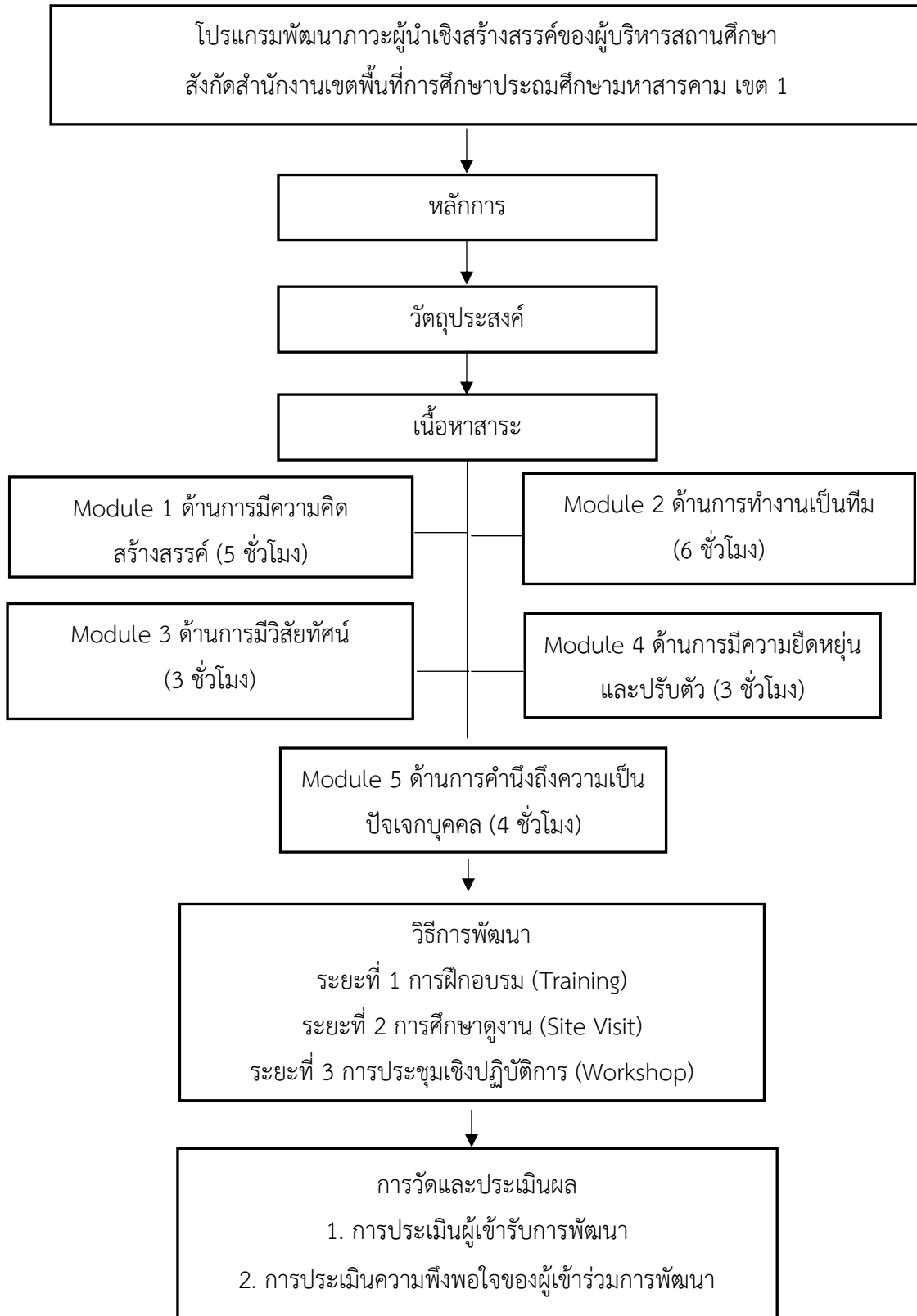
2.3 มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80คะแนน) แบ่งเป็น

2.3.1 ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน

2.3.2 ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน

2.3.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มี  
องค์ประกอบที่สำคัญคือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล  
สามารถสรุปได้ดังภาพ



## ส่วนที่ 2

### โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

#### Module 1 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์

(3 ชั่วโมง)

#### 1. หลักการ

ด้านการความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองเห็นภาพของอนาคตขององค์กร โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้สิ่งที่อยากเห็นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญาและมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง มีทัศนกว้างไกลและสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับ และยินดีร่วมปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามที่วางแผนไว้ มีทักษะการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับ

#### 2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในด้านการมีความคิดสร้างสรรค์
- 2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการมีความคิดสร้างสรรค์
- 2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

#### 3. เนื้อหาสาระ

3.1 เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำ ในการแก้ปัญหา และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหาร รวมทั้งใฝ่เรียนรู้ หาความรู้ ประสบการณ์ และเพิ่มเติมทักษะใหม่ ๆ อยู่เสมอ

3.2 มีการส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้าของผู้เรียน กระตุ้นครูและบุคลากรให้มีความกล้าในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือวิธีการอื่นอยู่เสมอ

3.3 มีความคล่องแคล่วในการทำงานด้วยความกระฉับกระเฉงรวดเร็ว และทันสมัยอย่างชำนาญ โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม และคิดแก้ไขปัญหาที่แตกต่าง

3.4 มีความคิดอย่างมีระบบ ความละเอียดรอบคอบ เป็นขั้นเป็นตอน มีความสามารถในการบริหารการคิดและแก้ปัญหาของสถานศึกษาตามความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ

#### 4. วิธีการพัฒนา

##### 4.1 การฝึกอบรม (Training)

4.1.1 การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการมีความคิดสร้างสรรค์ ในหัวข้อ 1) มีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ 2) มีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ 3) เปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ และ 4) การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

4.1.2 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนากับเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

4.1.3 แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเป็นกลุ่มๆ ละ 6-7 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีในอนาคต

4.1.4 ให้ผู้เข้ารับการพัฒนากำหนดทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

##### 4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)

4.2.1 ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

##### 4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

4.3.1 ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

4.3.2 อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาก่อนมีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงานจัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

4.3.3 กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนา

#### 5. การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน

5.3 การนำเสนอผลงาน

ใบงานที่ 1

Module 1 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์

**คำชี้แจง** ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. การมีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระหมายถึงอะไร

.....  
.....  
.....  
.....

2. ท่านมีการส่งเสริมบุคลากรในองค์กรให้มีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

3. ท่านมีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

4. การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานมีความสำคัญอย่างไร และท่านมีแนวปฏิบัติในองค์กรของท่านอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

## Module 2 ด้านการทำงานเป็นทีม (5 ชั่วโมง)

### 1. หลักการ

ด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถ การทำงานเป็นทีมต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิก การมอบหมายงาน การวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกัน มีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย และมีลักษณะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในด้านการทำงานเป็นทีม

2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการทำงานเป็นทีม

2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการทำงานเป็นทีมไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

### 3. เนื้อหาสาระ

3.1 มีวางแผนอย่างมีส่วนร่วม มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มีการการสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงาน มีความไว้วางใจ มีความเชื่อมั่นในทีมงาน และกำหนดบทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุในจุดหมายอย่างเป็นระบบและตรงเป้าหมาย วัตถุประสงค์

3.2 ส่งเสริมให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสนทนา การอภิปราย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างไม่เห็นผล มีการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาและรับฟังปัญหาในการปฏิบัติงานต่าง ๆ และให้ความเคารพซึ่งกันและกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

3.3 สามารถวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการทำงาน มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากร ให้มีทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงมีการพัฒนาทีมงานอย่างสม่ำเสมอ โดยมีส่วนร่วมจากผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร นักเรียน และชุมชน

3.4 มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรได้อย่างหลากหลายและทันต่อเวลา ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน



#### 4. วิธีการพัฒนา

##### 4.1 การฝึกอบรม (Training)

4.1.1 การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของของการทำงานเป็นทีม ในหัวข้อ 1) มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน 2) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน 3) มีการติดต่อสื่อสารที่ดี และ 4) การสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงาน

4.1.2 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

4.1.3 แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 6-7 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีในอนาคต

4.1.4 ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

##### 4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)

4.2.1 ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

##### 4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

4.3.1 ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

4.3.2 อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

4.3.3 กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนา

#### 5. การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน

5.3 การนำเสนอผลงาน

ใบงานที่ 2

Module 2 ด้านการทำงานเป็นทีม

**คำชี้แจง** ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันหมายถึงอะไร องค์กรของท่านมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

2. ท่านมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้คนในองค์กรเกิดการไว้วางใจต่อกันอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

3. ท่านมีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดีอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

4. การสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงานมีความสำคัญอย่างไร และท่านมีแนวปฏิบัติในองค์กรของท่านอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

## Module 3 ด้านการมีวิสัยทัศน์

(3 ชั่วโมง)

### 1. หลักการ

ด้านการมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองเห็นภาพของอนาคตขององค์กร โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้สิ่งที่ยากเห็นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญาและมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง มีทัศนกว้างไกลและสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับ และยินดีร่วมปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามที่วางแผนไว้ มีทักษะการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับ

### 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในด้านการมีวิสัยทัศน์

2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการมีวิสัยทัศน์

2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการมีวิสัยทัศน์ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

### 3. เนื้อหาสาระ

3.1 มีความคิด ไตร่ตรอง บรรยายภาคการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานในลักษณะสนุกสนานไม่เครียด รอบคอบในงานที่ทำ และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา

3.2 มีการกำหนดเป้าหมาย มีทิศทาง ขอบเขต วางแผนเพื่ออนาคตในสิ่งที่จะเกิดขึ้น มองภาพอนาคต ที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จที่เป็นไปได้อย่างชัดเจนสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติได้

3.3 มีสติปัญญา ในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ โดยแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่ต่างไปจากเดิม นำมาประยุกต์และปรับเปลี่ยนใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

3.4 มีการสร้างวิสัยทัศน์ เผยแพร่วิสัยทัศน์ ให้ครู บุคลากร ผู้รับบริการ ชุมชน และส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

3.5 มีการประชุมร่วมกันกับของทุกภาคส่วน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ นำภูมิปัญญาท้องถิ่น สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมากำหนดวิสัยทัศน์ และกำหนดวิสัยทัศน์ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกปัจจุบัน

#### 4. วิธีการพัฒนา

##### 4.1 การฝึกอบรม (Training)

4.1.1 การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของของการมีวิสัยทัศน์ในหัวข้อ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติวิสัยทัศน์ และ 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี

4.1.2 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ที่ดี การสร้างกลยุทธ์ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

4.1.3 แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 6-7 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีในอุดมคติ

4.1.4 ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

##### 4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)

4.2.1 ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

##### 4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

4.3.1 ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

4.3.2 อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

4.3.3 กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนา

#### 5. การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน

5.3 การนำเสนอผลงาน

ใบงานที่ 3  
Module 3 ด้านการมีวิสัยทัศน์

**คำชี้แจง** ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. วิสัยทัศน์ หมายถึงอะไร และท่านมีแนวทางในการสร้างวิสัยทัศน์อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

2. ท่านมีแนวทางในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ให้ครู บุคลากรทางการศึกษา ทราบได้อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

3. ท่านมีวิธีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

4. การเป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างบรรยากาศการทำงาน มีความสำคัญอย่างไร และท่านมีแนวปฏิบัติในองค์กรของท่านอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

## Module 4 ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (5 ชั่วโมง)

### 1. หลักการ

ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการคิดใหม่ที่คิดได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์มากเกินไป การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ เพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงและมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

### 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว

2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว

2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัวไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

### 3. เนื้อหาสาระ

3.1 มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ทำตามผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผล แสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงความคิดเห็นต่อปัญหา มีความตื่นตัว กระฉับกระเฉงคล่องแคล่วในการทำงาน และหลีกเลี่ยง ลดความขัดแย้ง คำนึงถึงผลของการปฏิบัติงานและส่วนรวมเป็นหลัก

3.2 สนับสนุน ส่งเสริม เปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นครูและบุคลากร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไม่ยึดติดการวิธีการเดิม ๆ มีวิธีการที่แปลกใหม่ ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน อีกทั้งมีการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมมาใช้ในการแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดแนวทางใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.3 สร้างบรรยากาศที่ดี ให้อิสระในการตัดสินใจในการทำงาน บูรณาการวิธีการทำงานอย่างหลากหลายกับครู และบุคลากรที่ไม่ขัดต่อกฎและระเบียบของทางราชการ

3.4 มีความยืดหยุ่น ปรับตัวในการทำงาน และสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยสามารถปรับเปลี่ยนแผนงานตามความเหมาะสม

### 4. วิธีการพัฒนา

#### 4.1 การฝึกอบรม (Training)

4.1.1 การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของของการมีความยืดหยุ่นและปรับตัวในหัวข้อ 1) ความคิดริเริ่ม 2) ความคล่องในการคิด 3) ความยืดหยุ่นในการคิด และ 4) ความละเอียด ลออในการคิด

4.1.2 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptation) รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

4.1.3 แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 6-7 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีในอนาคต

4.1.4 ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)

4.2.1 ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

4.3.1 ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

4.3.2 อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของกราน วเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

4.3.3 กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนา

## 5. การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน

5.3 การนำเสนอผลงาน

## ใบงานที่ 4

## Module 4 ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว

**คำชี้แจง** ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ความคิดริเริ่มหมายถึงอะไร และท่านมีแนวทางในสนับสนุนและส่งเสริมความคิดริเริ่มในองค์กรอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความคล่องในการคิด มีการบูรณาการวิธีการทำงานอย่างหลากหลาย มีความตื่นตัวกระฉับกระเฉงอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. ท่านนำความยืดหยุ่นในการคิด มาใช้ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพในองค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

4. ความละเอียดลออในการคิดมีความสำคัญอย่างไร และท่านมีแนวปฏิบัติในองค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....



## Module 5 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (5 ชั่วโมง)

### 1. หลักการ

คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงาน มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การวิเคราะห์ความต้องการความสามารถของแต่ละบุคคล ให้คำแนะนำ ส่งเสริมพัฒนาและผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล เทคนิคการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับตัวบุคคล

### 2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- 2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- 2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

### 3. เนื้อหาสาระ

- 3.1 มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน สามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกที่ดีต่อกันให้มีความมีความยุติธรรม และมีการให้ขวัญกำลังใจบุคลากรในการทำงาน
- 3.2 รับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของด้วยความสนใจและตั้งใจจริง และสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน
- 3.3 มีการนิเทศและสอนงานอย่างมีส่วนร่วม ที่เน้นการพัฒนาช่วยเหลือและส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาครูสู่การเป็นครูมืออาชีพ
- 3.4 มอบหมายงานให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความถนัดและความเหมาะสม มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสะท้อนผลอย่างเป็นระบบในวงจร PDCA
- 3.5 สนับสนุนแหล่งข้อมูลที่เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของงานแต่ละคนเพื่อพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล

#### 4. วิธีการพัฒนา

##### 4.1 การฝึกอบรม (Training)

4.1.1 การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ในหัวข้อ 1) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) การมอบหมายงานที่เหมาะสม 3) การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร 4) การให้ขวัญกำลังใจในการทำงาน

4.1.2 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนากับเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) รวมถึงประสบการณ์ที่พบเจอในการปฏิบัติงาน

4.1.3 ชมวีดิทัศน์เกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

4.1.4 ให้ผู้เข้ารับการพัฒนากำหนดทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

##### 4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)

4.2.1 ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

##### 4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

4.3.1 ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

4.3.2 อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนาก่อนหรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

4.3.3 กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนา

#### 5. การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน

5.3 การนำเสนอผลงาน

ใบงานที่ 5

Module 5 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

**คำชี้แจง** ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลหมายถึงอะไร และท่านมีแนวทางในการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

2. ท่านมีแนวทางในการมอบหมายงานที่เหมาะสมในองค์กรของท่านอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

3. ท่านให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรของท่านอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

4. การให้ขวัญกำลังใจในการทำงานมีความสำคัญอย่างไร และท่านมีแนวปฏิบัติในองค์กรของท่านอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

### บรรณานุกรม

- กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์*. (วิทยานิพนธ์ดุขฎฐิ์บัณฑิต). สาขาการบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นเรศ บุญช่วย. (2555). “แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา”, *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์*. 6(3) : น.25-26 ; กันยายน-ธันวาคม, 2555.
- พัชรา วาณิชสีล. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2553). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.(2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579*. (พิมพ์ครั้งที่1). กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). *ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติศาสตร์และศิลป์ สู่ความเป็นผู้นำที่ สมบูรณ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดุกุเคชั่น.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์.(2552). *ภาวะผู้นำและความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อุดม มุ่งเกษม. (2551). *Governance กัยการพัฒนาข้าราชการ*. กรุงเทพมหานคร: ไอเดียแสดควร์.
- Robinson, R. B. Jr. (2007). *Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control*. Boston : McGraw Hill International Edition.



คู่มือการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

Guidebook The Development of the Programs to Enhance a Creative Leadership of  
School Administrators in the Maha Sarakham Primary Educational Service Area Office 1

นางสาววิจิตรา จาบวิจิตร  
นักศึกษาปริญญาโท  
สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา

คู่มือการใช้โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

## คำนำ

คู่มือการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โปรแกรมนี้ พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการวัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล ส่วนที่ 2 คือ โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โปรแกรมนี้จะเป็นนี้จะเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องข้องในการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ทุกท่าน

ขอขอบคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์ สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ทุกท่านที่คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ และขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

วิจิตรา จาวิจิตร

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

## สารบัญ

	หน้า
คำแนะนำการใช้โปรแกรม .....	1
การดำเนินการพัฒนา .....	1
กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา .....	2
สื่อและแหล่งการเรียนรู้ .....	4
การวัดและประเมินผล .....	4

**การดำเนินการตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1**

**1. คำแนะนำการใช้โปรแกรม**

การดำเนินการตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1.1 ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้แก่ ) ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ 2) ด้านการทำงานเป็นทีม 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 4) ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว 5) ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.2 ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาอย่างละเอียด

1.3 ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่ สำหรับการพัฒนา

1.4 จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้รอบคอบ

1.5 ดำเนินการตามขั้นตอน และวิธีการที่กำหนดไว้

1.6 ประเมินผลการพัฒนา และสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับ

**2. การดำเนินการพัฒนา**

การดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนการพัฒนา**

เมื่อศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เรียบร้อยแล้วให้ดำเนินการ ดังนี้

1. เรียนเชิญผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการซึ่งควรเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถเข้าร่วมโครงการได้จนจบโปรแกรม

2. ส่งหนังสือราชการ เพื่อเรียนเชิญผู้บริหารที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการ

3. ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่ สำหรับการพัฒนา

4. จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้เรียบร้อย



## ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา (30 นาที)
2. ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 30 (30 นาที)
3. ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมโดยใช้เนื้อหาจาก Module 1-5 (21 ชั่วโมง)

## ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการหลังการพัฒนา

การดำเนินการหลังการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. สรุปบทเรียน อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และถาม-ตอบ ข้อสงสัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา (1 ชั่วโมง)
2. ประเมินผลหลังการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 30 (30 นาที)
3. ประเมินความพึงพอใจหลังจบกิจกรรมการพัฒนา พิธีปิด และมอบเกียรติบัตรแก่วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา (30 นาที)

### 3. กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ในการดำเนินการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 1 การฝึกอบรม (Training)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)</li> <li>2. กิจกรรมการบรรยาย ความรู้ ความเป็นมาของการพัฒนา</li> <li>3. กิจกรรมการสาธิต และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม หรือรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิดและการฝึกปฏิบัติ</li> </ol>

วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การศึกษากรณีตัวอย่าง การศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ(Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ</li> <li>2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>3. การสอนงาน หรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์ และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์</li> </ol>
ระยะที่ 3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กิจกรรมการจัดประชุม</li> <li>2. กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง</li> <li>3. กิจกรรมการอภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา</li> </ol>

#### 4. ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา

ใช้เวลาในการพัฒนา จำนวน 25 ชั่วโมง ( 4 วัน)

#### 5. สื่อและแหล่งการเรียนรู้

5.1 เอกสารประกอบ Module 1, Module 2, Module 3, Module 4 และ Module 5

5.2 ใบงาน แบบทดสอบ และแบบประเมิน

5.3 เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

#### 6. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามดำเนินการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

6.1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

6.1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

6.1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ

การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

6.1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80คะแนน) แบ่งเป็น

6.2 1 ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน

6.2 2 ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน

6.2 3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

รายละเอียดการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แสดงดังตาราง

**ตารางที่ 2** การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

วันที่	ช่วงเวลา	กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
1	เช้า	ลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของ การพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากรและ ผู้เข้ารับการพัฒนา		30 นาที
		ประเมินผลก่อนการพัฒนา	- ทดสอบ	30 นาที
	เช้า	Module 1 ความคิดสร้างสรรค์ 1.1 มีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ 1.2 มีความสามารถในการปรับตัวตาม สถานการณ์ต่าง ๆ	- การฝึกอบรม (Training) - การศึกษาดูงาน (Site Visit)	2 ชั่วโมง

(ต่อ)

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

วันที่	ช่วงเวลา	กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
2	บ่าย	Module 1 ความคิดสร้างสรรค์ 1.3 เปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ 1.4 การสร้างบรรยากาศที่ดีใน การทำงาน	- การฝึกอบรม (Training) - การศึกษาดูงาน (Site Visit) - การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	3 ชั่วโมง
	เช้า	Module 2 การทำงานเป็นทีม 1.1 มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ร่วมกัน 1.2 การสนับสนุนและการไว้วางใจ ต่อกัน	- การฝึกอบรม (Training) - การศึกษาดูงาน (Site Visit) - การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	3 ชั่วโมง
	บ่าย	Module 2 การทำงานเป็นทีม 1.3 มีการติดต่อสื่อสารที่ดี 1.4 การสร้างความร่วมมือระหว่าง สมาชิกในทีมงาน	- การฝึกอบรม (Training) - การศึกษาดูงาน (Site Visit) - การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	3 ชั่วโมง
3	เช้า	Module 3 การมีวิสัยทัศน์ 1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ 1.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 1.3 การปฏิบัติวิสัยทัศน์ 1.4 การเป็นแบบอย่างที่ดี	- การฝึกอบรม (Training) - การศึกษาดูงาน (Site Visit) - การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	3 ชั่วโมง
	บ่าย	Module 4 ความยืดหยุ่นและปรับตัว 1.1 ความคิดริเริ่ม 1.2 ความคล่องในการคิด 1.3 ความยืดหยุ่นในการคิด 1.4 ความละเอียดลออในการคิด	- การฝึกอบรม (Training) - การศึกษาดูงาน (Site Visit) - การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	3 ชั่วโมง

(ต่อ)

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

วันที่	ช่วงเวลา	กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
4	เช้า	Module 5 การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล 3.1 การคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล 3.2 การมอบหมายงานที่เหมาะสม 3.3 การให้ความสำคัญต่อการพัฒนา บุคลากร 3.4 การให้ขวัญกำลังใจในการทำงาน	- การฝึกอบรม (Training) - การศึกษาดูงาน (Site Visit) - การประชุมเชิง ปฏิบัติการ (Workshop)	4 ชั่วโมง
	บ่าย	สรุปบทเรียน อภิปรายแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น		2 ชั่วโมง
		ประเมินผลหลังการพัฒนา		30 นาที
		ประเมินความพึงพอใจที่มีต่อ การอบรมและกิจกรรมการพัฒนา		30 นาที
		พิธีปิด		



## การเผยแพร่ผลงานวิจัย

วิจิตรา จาบวิจิตร, กฤษณกนก ดวงชาทม. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1.  
วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 12(1), มกราคม-มิถุนายน.

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ สกุล	นางสาววิจิตรา จาบวิจิตร
วัน เดือน ปี เกิด	วันที่ 8 เดือน กันยายน พ.ศ. 2536
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 127 /1 ถนน ศิริรัฐ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ 32000
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านเขาใหญ่ ตำบลเขาใหญ่ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม
ตำแหน่ง	ครู ค.ศ.1
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2560	ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาการประถมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
พ.ศ. 2564	ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

นางสาววิจิตรา จาบวิจิตร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
266261
๑๐
๓๗๑.๒๐๑ ๖๓๒๓๖ ๒๕๖๕

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
พ.ศ.๒๕๖๕

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ใบอนุญาตวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นางสาววิจิตรา จาบวิจิตร แล้ว  
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาทม)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

คณบดีคณะครุศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรรคำ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....ปี.....