



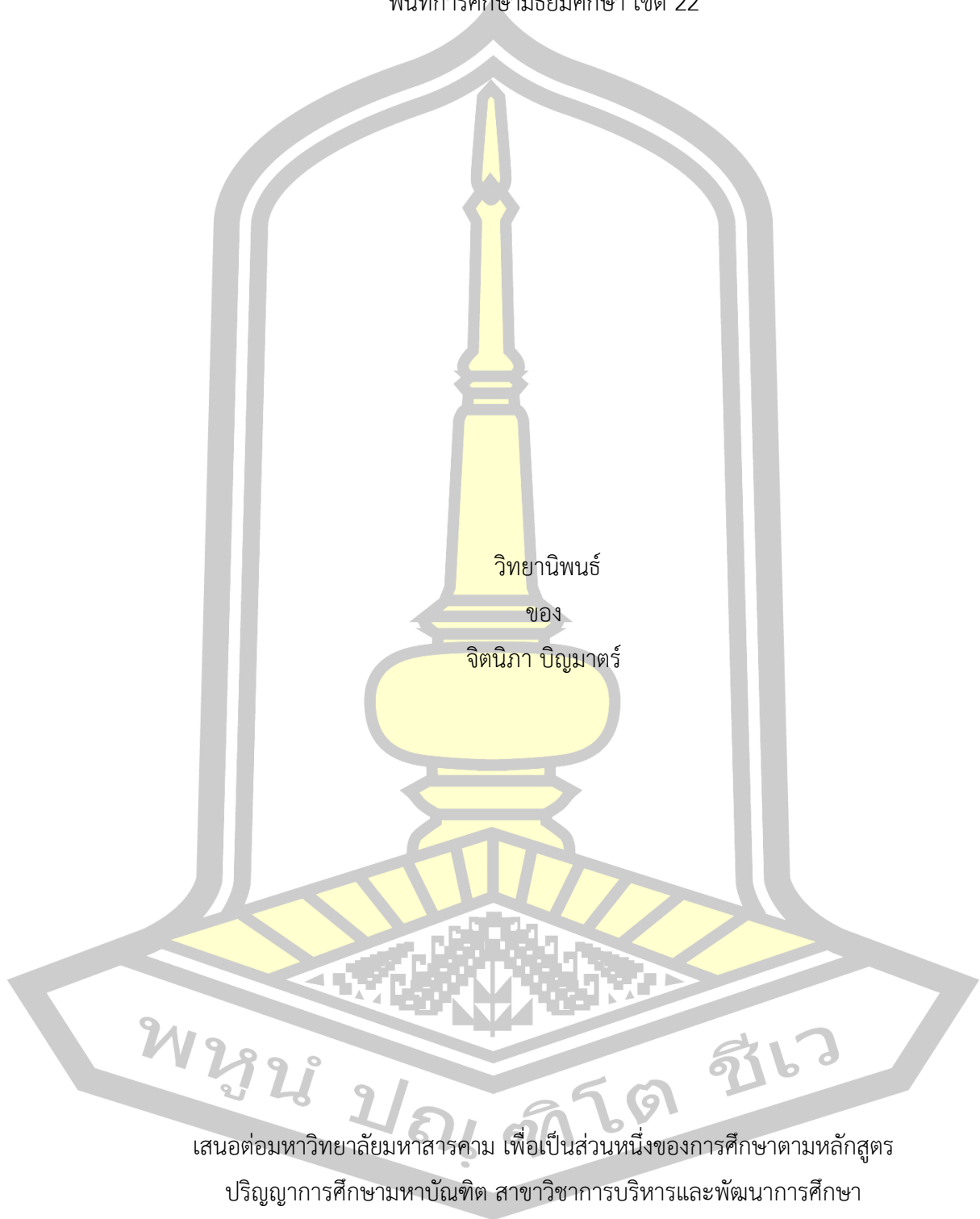
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

วิทยานิพนธ์  
ของ  
จิตนิภา ปัญมาตร์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
เมษายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

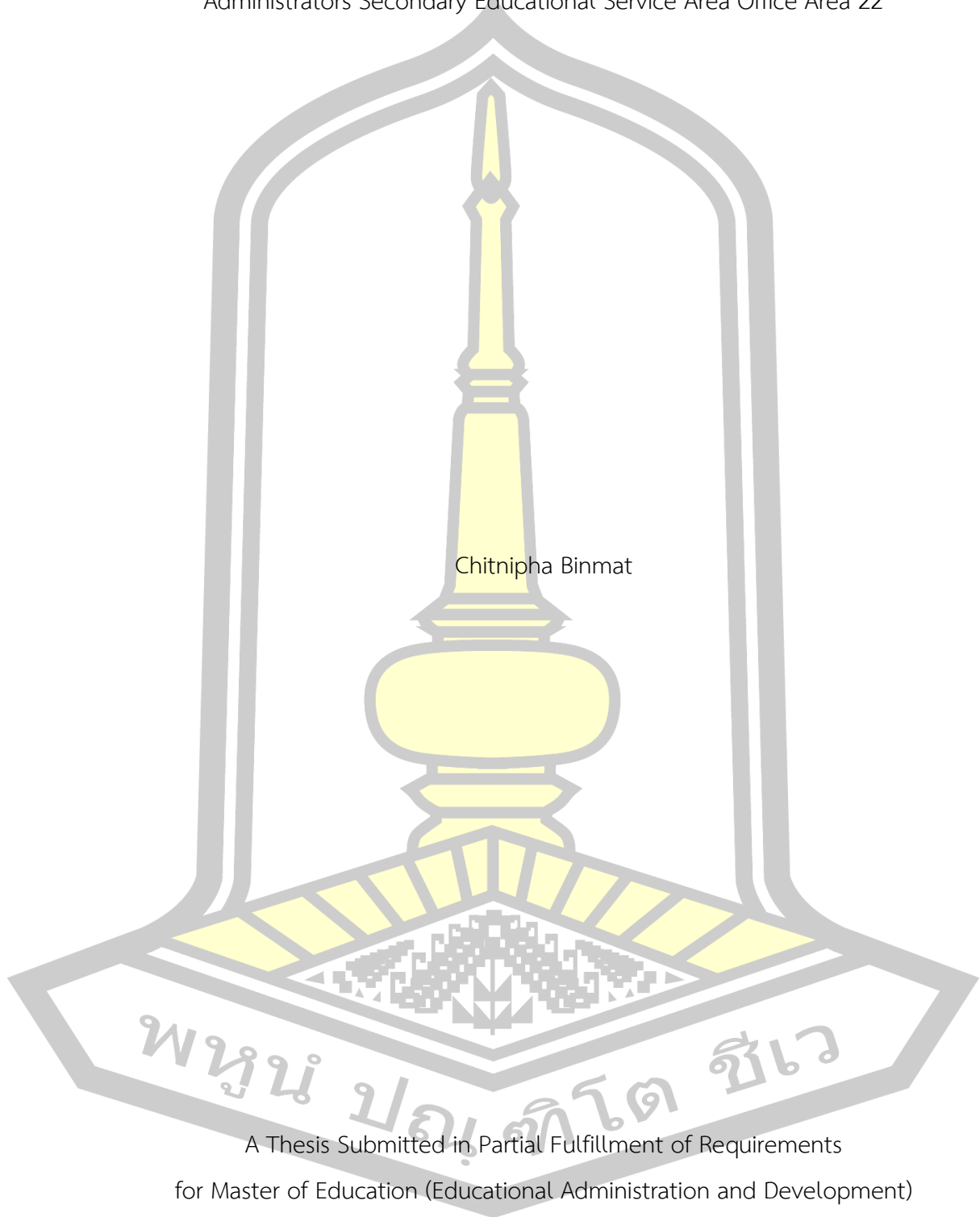


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

เมษายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Strengthen Leadership Development Program of Innovative Educational  
Administrators Secondary Educational Service Area Office Area 22



Chitnipha Binmat

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements  
for Master of Education (Educational Administration and Development)

April 2020

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางจิตนิกา ปัญญาตรี แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(อ. ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์ )

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. ไพบุลย์ ลีम्मณี )

.....กรรมการ

(ผศ. ดร. ธัชชัย จิตรนันท์ )

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. ปิยะธิดา ปัญญา )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ )

.....  
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22		
<b>ผู้วิจัย</b>	จิตนิภา ปัญมาตร์		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพบุลย์ ลิ้มมณี		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษามหาบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนการศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีที่พิมพ์</b>	2563

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 และ 2) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 สภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 และระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 338 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.87 และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

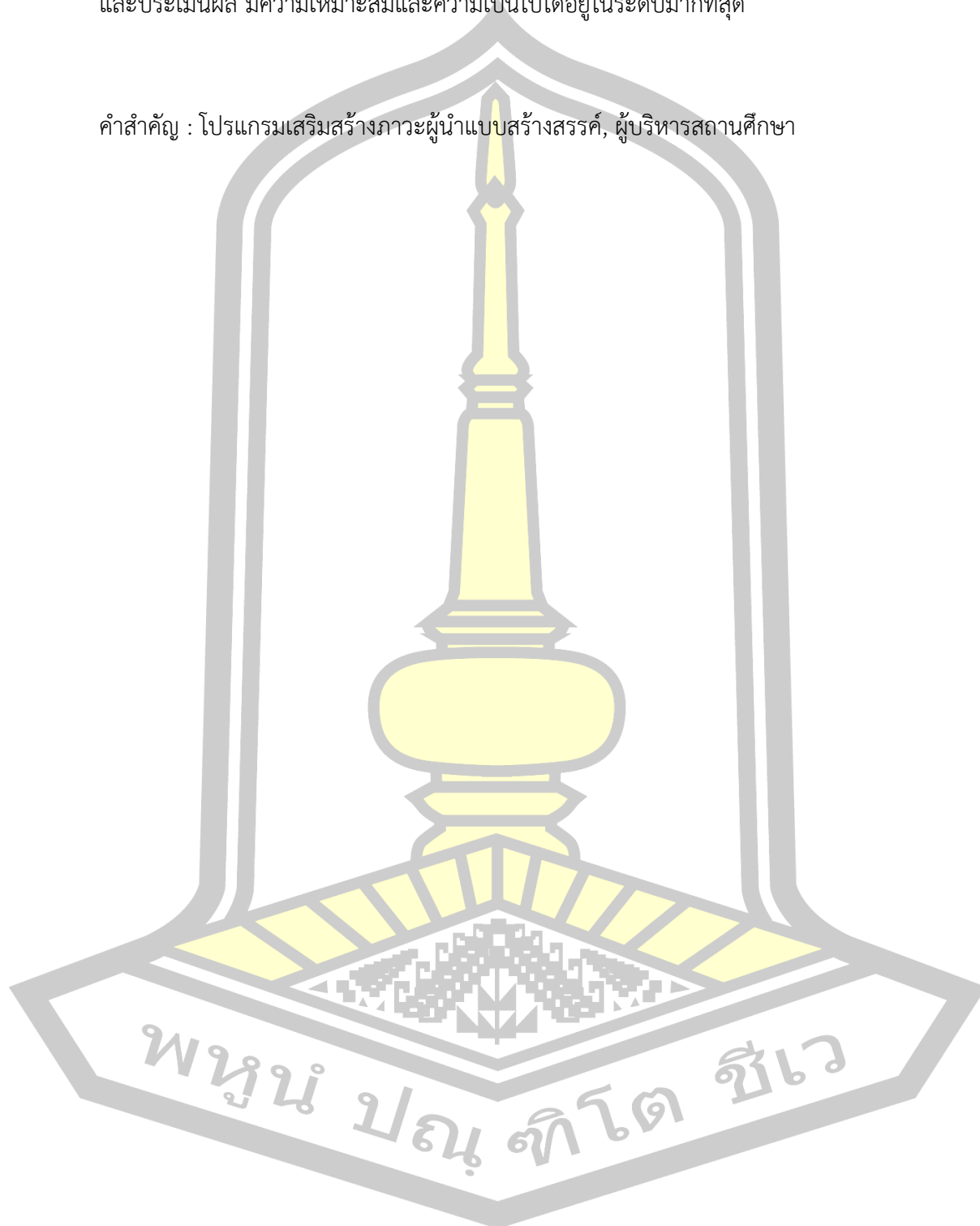
### ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ การปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ประกอบด้วย 1) ความเป็นมาและความสำคัญของ

โปรแกรม 2) หลักการ 3) วัตถุประสงค์ 4) เนื้อหาการพัฒนา 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผล มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์, ผู้บริหารสถานศึกษา



<b>TITLE</b>	Strengthen Leadership Development Program of Innovative Educational Administrators Secondary Educational Service Area Office Area 22		
<b>AUTHOR</b>	Chitnipha Binmat		
<b>ADVISORS</b>	Assistant Professor Paiboon Limmanee , Ph.D.		
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2020

#### ABSTRACT

This study aims to 1) study the current conditions and desirable conditions of a creative leadership of school administrators school administrators in Secondary Educational Service Area Office Area 22, and 2) develop a program to strengthen the creative leadership of school administrators in Secondary Educational Service Area Office Area 22. This research carried out two phases of research: Phase 1, the current conditions and desirable conditions of a creative leadership of s school administrators in Secondary Educational Service Area Office Area 22, and Phase 2, Development of the Programs to Enhance a Creative school administrators in Secondary Educational Service Area Office Area 22. The samples include school administrators / teachers. 338 people, including tools. Survey on Leadership Initiative. A rating scale has five levels ranging is confident the No. 0.87, questionnaires and evaluate the suitability and feasibility. Data were analyzed by percentage, mean, standard deviation.

The results were as follows:

1. The current conditions of a creative leadership of school administrators was at a high level in overall. For the desirable condition of a creative leadership of school administrators was at the highest level in overall. The high rated items of the

needs for creating creative leadership were Individualized Consideration, creative, vision, flexibility and Teamwork.

2. The creative leadership program for school administrators consisted of background and importance, principals, purposes, content, development process and evaluation. All aspects was at the highest level and the possibility is at the highest level.

Keyword : Develop a Program to Strengthen the Creative Leadership, Educational Administrators





## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ด้วยดี ด้วยความกรุณาและเมตตาจิต ในการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานวิจัยของผู้วิจัยตลอดมาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพบุลย์ ลิ้มมณี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก พร้อมทั้งให้ความดูแล ตรวจสอบ เสนอแนะ แก้ไขข้อบกพร่องอย่างใกล้ชิด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนนท์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยะธิดา ปัญญา ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทให้ความรู้ ประสบการณ์และแนะนำแนวทางในการทำวิจัย

ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลสำคัญและตอบแบบสอบถาม ในการวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา-มารดา และญาติพี่น้องที่คอยให้กำลังใจเป็นอย่างดี

ประโยชน์และคุณค่าจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดา-มารดา บูรพาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่มีส่วนสนับสนุนจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

จิตนิกา บิณูมาตร์

พูนัน ปณฺ ทิโต ชีเว

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามในการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ.....	10
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.....	42
องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.....	52
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	84
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ.....	99
บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22.....	105

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	110
งานวิจัยในประเทศ .....	110
งานวิจัยต่างประเทศ .....	113
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	116
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 .....	118
ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 .....	123
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	126
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	126
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	126
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	127
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	160
ความมุ่งหมายการวิจัย .....	160
สรุปผลการวิจัย .....	160
อภิปรายผล .....	161
ข้อเสนอแนะ .....	165
บรรณานุกรม .....	166
ภาคผนวก .....	181
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ .....	182
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	185
ภาคผนวก ค การหาคุณภาพเครื่องมือ .....	192
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	195
ประวัติผู้เขียน .....	207

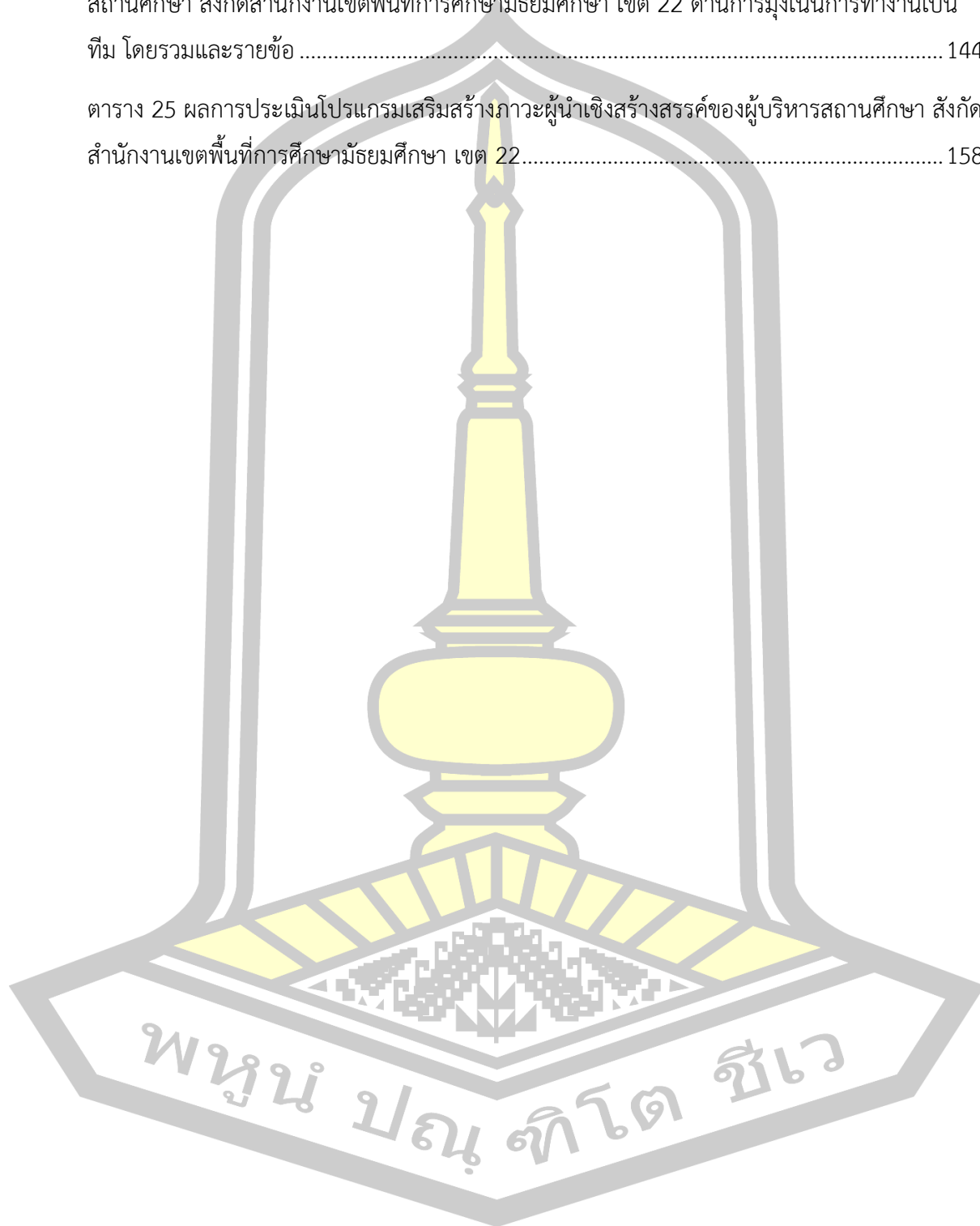
## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.....	54
ตาราง 2 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความคิดสร้างสรรค์.....	58
ตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	63
ตาราง 4 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์.....	68
ตาราง 5 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง.....	75
ตาราง 6 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม.....	80
ตาราง 7 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัด ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	82
ตาราง 8 ลักษณะของโปรแกรมการพัฒนภาวะผู้นำที่มีความเข้มข้นรวบยอด.....	99
ตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนภาวะผู้นำ.....	104
ตาราง 10 แสดงข้อมูลพื้นฐานโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ..	106
ตาราง 11 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	119
ตาราง 12 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	129
ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยรวมและรายด้าน	130
ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ.....	131

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ.....	132
ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมและรายข้อ.....	134
ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการปรับตัวและ ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายข้อ .....	135
ตาราง 18 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการมุ่งเน้นการ ทำงานเป็นทีม โดยรวมและรายข้อ .....	137
ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยรวมและรายด้าน.....	138
ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยรวม และรายข้อ.....	139
ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล โดยรวมและรายข้อ.....	141
ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมและ รายข้อ.....	142
ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อ การเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายข้อ .....	143

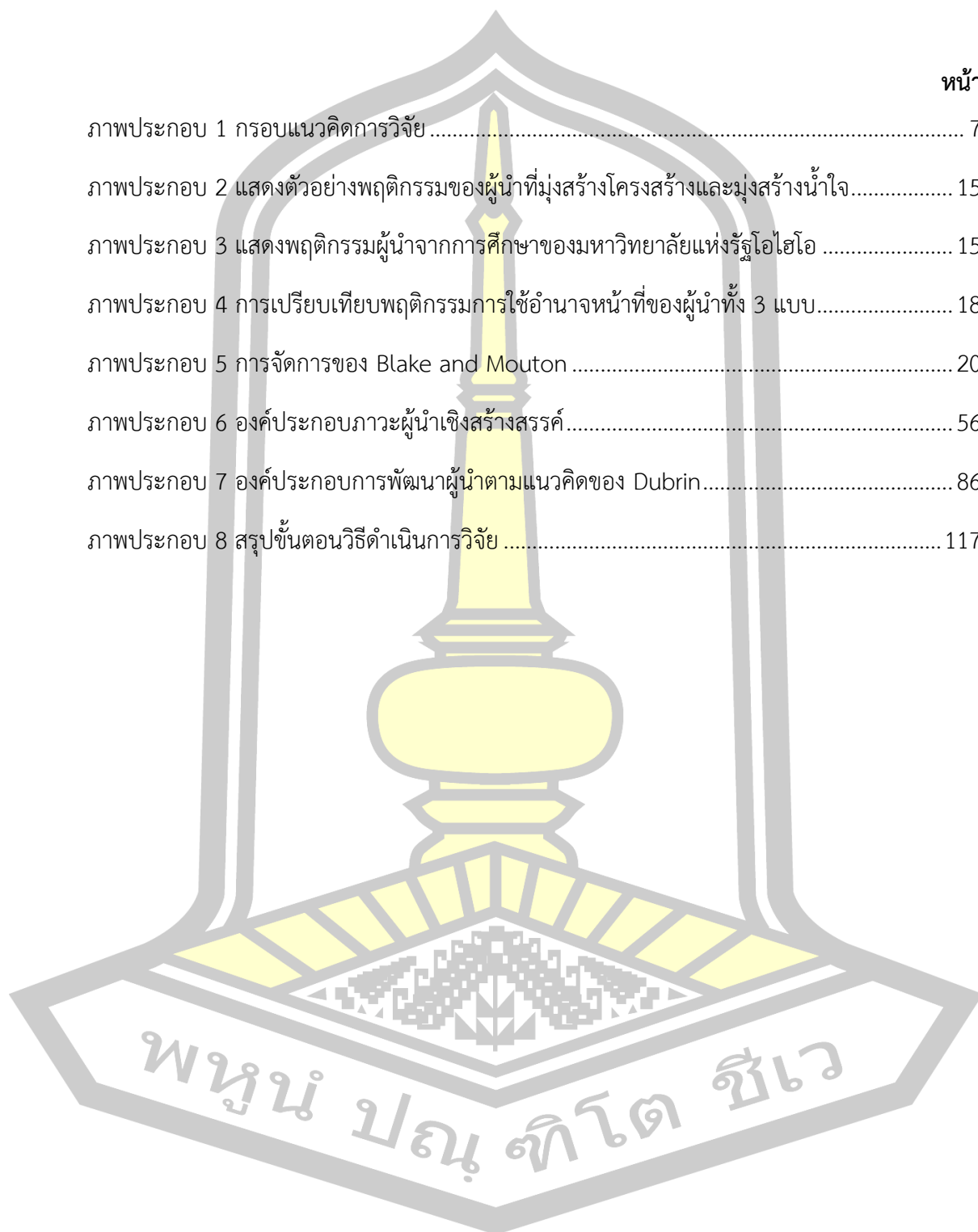
ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็น  
ทีม โดยรวมและรายข้อ ..... 144

ตาราง 25 ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22..... 158



## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
ภาพประกอบ 2 แสดงตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งสร้างน้ำใจ.....	15
ภาพประกอบ 3 แสดงพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ.....	15
ภาพประกอบ 4 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำทั้ง 3 แบบ.....	18
ภาพประกอบ 5 การจัดการของ Blake and Mouton.....	20
ภาพประกอบ 6 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.....	56
ภาพประกอบ 7 องค์ประกอบการพัฒนาผู้นำตามแนวคิดของ Dubrin.....	86
ภาพประกอบ 8 สรุปขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย.....	117



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

ปัจจุบันเป็นยุคแห่งโลกในศตวรรษที่ 21 และเป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีปัญหาท้าทายสำหรับองค์กร ผู้บริหารหรือแม้กระทั่งบุคลากรทุก ๆ คน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของทุกคน จึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และยังสามารถสร้างความหายนะให้กับองค์กรหลายแห่ง ไม่เว้นแม้กระทั่งองค์กรที่เคยประสบความสำเร็จมาในอดีต และในขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงก็ได้สร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้กับหลายองค์กรด้วยเช่นกัน ประเด็นการอยู่รอด และการเปลี่ยนแปลงจึงเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันโดยตรง ดังที่ Charles Robert Darwin ที่ได้กล่าวว่า “ผู้ที่อยู่รอดมิใช่เป็นสายพันธุ์ (Species) ที่แข็งแรงที่สุดหรือฉลาดที่สุดหากแต่เป็นผู้ที่มีความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีที่สุดต่างหาก” ซึ่งการสร้างการเปลี่ยนแปลงในเรื่องดังกล่าวคงไม่ใช่เรื่องง่ายนักหากเรายังใช้การบริหารจัดการ (Management) เพียงอย่างเดียว ซึ่งจะใช้ได้ผลดีกับเฉพาะสิ่งของ (Things) หรือสภาวะการณ์ที่คงที่เท่านั้น แต่เรื่องของการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน ซึ่งจะต้องอาศัยภาวะผู้นำ (Leadership) มากกว่าที่จะใช้การบริหารจัดการเพียงอย่างเดียว และนอก จากนี้อิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ก็ยังมีผลต่อภาวะผู้นำที่จะต้องปรับบทบาทในการเป็นผู้นำให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ ชูสอน, 2557) ภาวะของผู้นำจึงต้องถูกปรับเปลี่ยนไปด้วย นั่นเพราะว่า ความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ท้าทายการทำงานของผู้นำในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ จึงเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า “ผู้นำ (Leader)” คือ บุคคลที่เป็นกลไกสำคัญยิ่งในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้ (Avolio and Bass, 2004)

ทั้งนี้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษานั้น ปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กร คือ การมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหารและโดยเฉพาะอย่างยิ่งการมี “ภาวะผู้นำ” ของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์กรให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ที่ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ เพราะภาวะผู้นำนั้นเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหาร (สุภัททา ปิณฑะแพทย์, 2554) แต่อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำหมายถึงอะไร? (What does Leadership Really Mean?) ก็ยังเป็นคำถามที่มีการกล่าวถึงกันมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากการรวมกลุ่มกันใน



สังคมย่อมต้องมีผู้นำ และผู้นำย่อมต้องมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำด้วย ดังที่ Stogdill (1974) กล่าวว่า ความหมายของความเป็นผู้นำนี้มีมากมายเทียบเท่ากับจำนวนผู้คนที่พยายามจะสรรหา ความหมายของคำนี้ และหลาย ๆ คนก็มีความคิดเห็นที่ไม่มีมีความหมายใดเลยที่จะเป็นความหมายที่ สมบูรณ์ในการที่จะอธิบายคำว่าภาวะผู้นำนี้ได้ จึงกล่าวได้ว่าความหมายของภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังที่ Nethercote (1998) ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเพียงรูปแบบเดียว ไม่สามารถนำมาใช้ได้ในทุกสถานการณ์ ทั้งนี้ก็ต่อเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนก็จำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบ ของภาวะผู้นำตามไปด้วย เพื่อประสิทธิภาพตามความเหมาะสม ดังนั้นความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ จึงมีมากมายแตกต่างกันไปตามการวิจัยของนักการศึกษาที่มุ่งประเด็นไปที่องค์ประกอบที่มีความ ซับซ้อนที่เป็นเงื่อนไขของมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2541) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำไม่มีแบบแผนตายตัวที่กำหนดว่าต้องทำเป็นประจำ ภาวะผู้นำนั้นเป็นเพียง เครื่องมือหรือสื่อที่จะมาช่วยกันประสานให้คนทั้งหลายอยู่รวมกัน ช่วยกันทำให้บรรลุผลตามเป้าหมาย มีการเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีการนำและโน้มน้าวให้มีแรงจูงใจให้ร่วมมือ ร่วมใจและมูมานะทำงาน อีกทั้งยังจุดประกายให้เกิดความฮึกเหิมที่จะมุ่งมั่นฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้งาน นั้นให้สำเร็จให้จงได้และมีความภาคภูมิใจในผลของงาน ฉะนั้นแล้วภาวะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพ จึงประเมินได้จากการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้บุคคลมีการปรับตัวและพร้อมที่จะทำงานไปร่วมกัน เพื่อความเจริญก้าวหน้าด้วยกัน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องสำคัญ และเป็นประเด็นที่กำลังอยู่ในกระแส ของการศึกษาในปัจจุบันอย่างมาก ถึงแม้ในส่วนของความคิดและความรู้เกี่ยวกับผู้นำนั้น จะได้มีการศึกษากันมามากและมานานพอสมควรแล้ว เช่น แนวคิดแรก ๆ ที่ศึกษากันอยู่ คือ แนวคิดที่เน้นคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) แล้วก็มาถึงพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory) จนถึงผู้นำโดยสถานการณ์ (Situational Theory) และล่าสุดก็มีการพูดถึง Transformational Leader ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนผ่านหรือผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) แต่ปัจจุบันความสนใจใน เรื่องของผู้นำกำลังเคลื่อนตัวไปอีกกระแสหนึ่งแล้ว ซึ่งเป็นกระแสที่จะต้องตามให้ทันกับ การเปลี่ยนแปลงของโลกหลังโลกาภิวัตน์ใหม่ ดังนั้นการมองภาวะผู้นำโดยใช้ทฤษฎีเดิม ๆ คงจะไม่พอ เราน่าจะมองประเด็นข้างหน้าในอนาคตเป็นหลัก (ปองภพ ภูจอมจิตร, 2555) ดังที่ Maxwell (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ที่ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า การพัฒนาปรับปรุงใด ๆ นั้นจะเป็นไป ไม่ได้โดยปราศจากการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำ (Improvement is Impossible without a Change in Leadership) สำหรับแนวคิดภาวะผู้นำที่เข้ามาใหม่ (Emerging Leadership Approaches) ซึ่งมีการศึกษาภาวะผู้นำใหม่ ๆ ในศตวรรษที่ 21 เช่น Authentic Leadership (ภาวะผู้นำที่แท้จริง) เป็นการศึกษาความเป็นผู้นำที่แท้จริงของผู้นำ เช่นเดียวกับ Spiritual

Leadership (ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ) ที่ศึกษาว่าผู้นำใช้ค่านิยม ความรู้สึกว่าได้รับการเรียกร้อง และความเป็นสมาชิกด้วยกัน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามหรือการศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) ที่เน้นหลักของความใส่ใจ (Caring Principle) โดยผู้นำทำตัวเป็นผู้รับใช้สนใจความต้องการของผู้ตาม เพื่อการพัฒนาให้ผู้ตามมีอิสระ มีความรู้มากขึ้น และเป็นผู้ใช้เช่นเดียวกัน นอกจากนี้ก็มีการศึกษาภาวะผู้นำที่อิงกับเพศ (Gender-based) เนื่องจากเพศหญิงมีมากขึ้นในแรงงานปัจจุบัน และนำไปสู่ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม และภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ (Cultural and Global Leadership) ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต อันเนื่องมาจากคนในโลกได้มีการติดต่อกันมากขึ้น ที่มีสาเหตุมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในปัจจุบัน (Northouse, 2012)

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อในสถานการณ์ปัจจุบันสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ผู้นำยุคใหม่จึงต้องรู้จักคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ และคิดใหม่ ๆ คิดทำสิ่งใหม่ เพื่อให้ทันกับสถานการณ์โลกที่มีการเปลี่ยนแปลง และผู้นำในด้านการศึกษาคควรเป็นบุคคลที่มองทุกอย่างให้ลึกซึ้งและกว้างขึ้น ต้องคิดวิเคราะห์อนาคตและจะต้องคิดสิ่งใหม่ ๆ และนำไปสู่ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ส่งเสริมความคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ในวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิด (ไพฑูรย์ สีนลรัตน์, 2553) และนอกจากภาวะผู้นำที่เข้ามาใหม่ดังกล่าวมาแล้วนั้น ช่างต้น ผู้วิจัยพบว่า มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน คือ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์หรือ Creative Leadership (CL) นั่นเพราะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการจูงใจ ประสานงานและนำบุคคลอื่นอย่างมีวิสัยทัศน์ จินตนาการ และความยืดหยุ่นด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่อย่างท้าทายและสร้างสรรค์ โดยอาศัยปัจจัยทางด้าน 1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด ด้วยการไว้วางใจ ให้อิสระในการคิด และพร้อมสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ 2) แรงจูงใจภายใน ด้านการมีความอยาก ความหวัง ความปรารถนา ความเพียรพยายาม มุ่งมั่น ทุ่มเทเพื่อให้เป็นคนที่ประสบความสำเร็จ และ 3) ความรู้เชิงลึกด้วยการมีความรู้แนวกว้างและลึก มีทักษะ ประสบการณ์ อันจะส่งผลให้เกิดแนวทางที่ดีในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์, 2556) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ฉะนั้นแล้วผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงจะต้องมีมิติในการบริหารงานที่หลากหลายมิติ มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและการบริหารงานและประสานคนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การที่มีผู้บริหารหรือผู้นอองค์กรที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมีพฤติกรรมการบริหารที่เน้นการจูงใจเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในการบริหารงานอาทิเช่น การให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจ ให้การยอมรับบุคลากร ให้ความเป็นอิสระ พิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม กระตุ้นให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางในการทำงานที่ชัดเจน และส่งเสริมให้บุคลากรริเริ่มสร้างสรรค์

สิ่งใหม่ ๆ คิดนอกรอบ มีภาวะผู้นำ ก็จะทำให้องค์กรมีสภาพ แวดล้อมที่สร้างสรรค์ มีผลสัมฤทธิ์ใน การทำงานสูงสุด (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555)

จากการดำเนินงานสภาพปัญหาและความสำคัญของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จึงได้กำหนด ประเด็นการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยคาดหวังว่าจะได้โปรแกรม การพัฒนาภาวะผู้นำที่ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำและมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น และใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่บริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและ ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาโดยรวมต่อไป

### คำถามในการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 เป็นอย่างไร
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ควรเป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 สำหรับเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สถานศึกษา

## ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้องค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้  
1) ความคิดสร้างสรรค์ 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การมีวิสัยทัศน์ 4) การปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และ 5) การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม

### 2. ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กำหนดตามระยะการวิจัย ดังนี้

2.1 ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

2.1.1 ประชากร จำนวน 2,978 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 162 คน และครู จำนวน 2,766 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ปีการศึกษา 2562

2.1.2 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 338 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 162 คน และครู จำนวน 176 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ปีการศึกษา 2562

2.2 ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

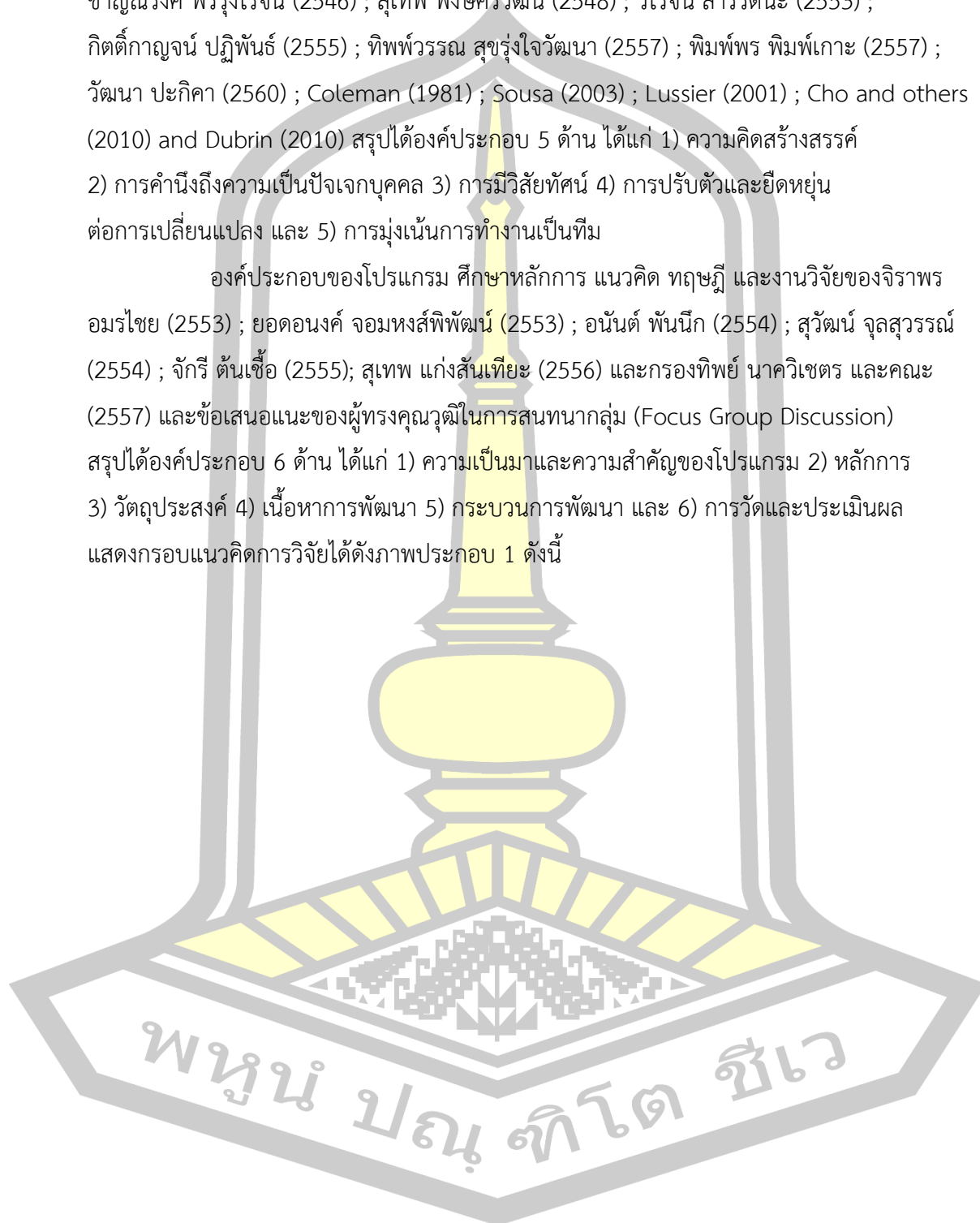
กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน 7 คน เพื่อประเมินความเหมาะสม (Propriety) และความเป็นไปได้ (Feasibility) ของโปรแกรม

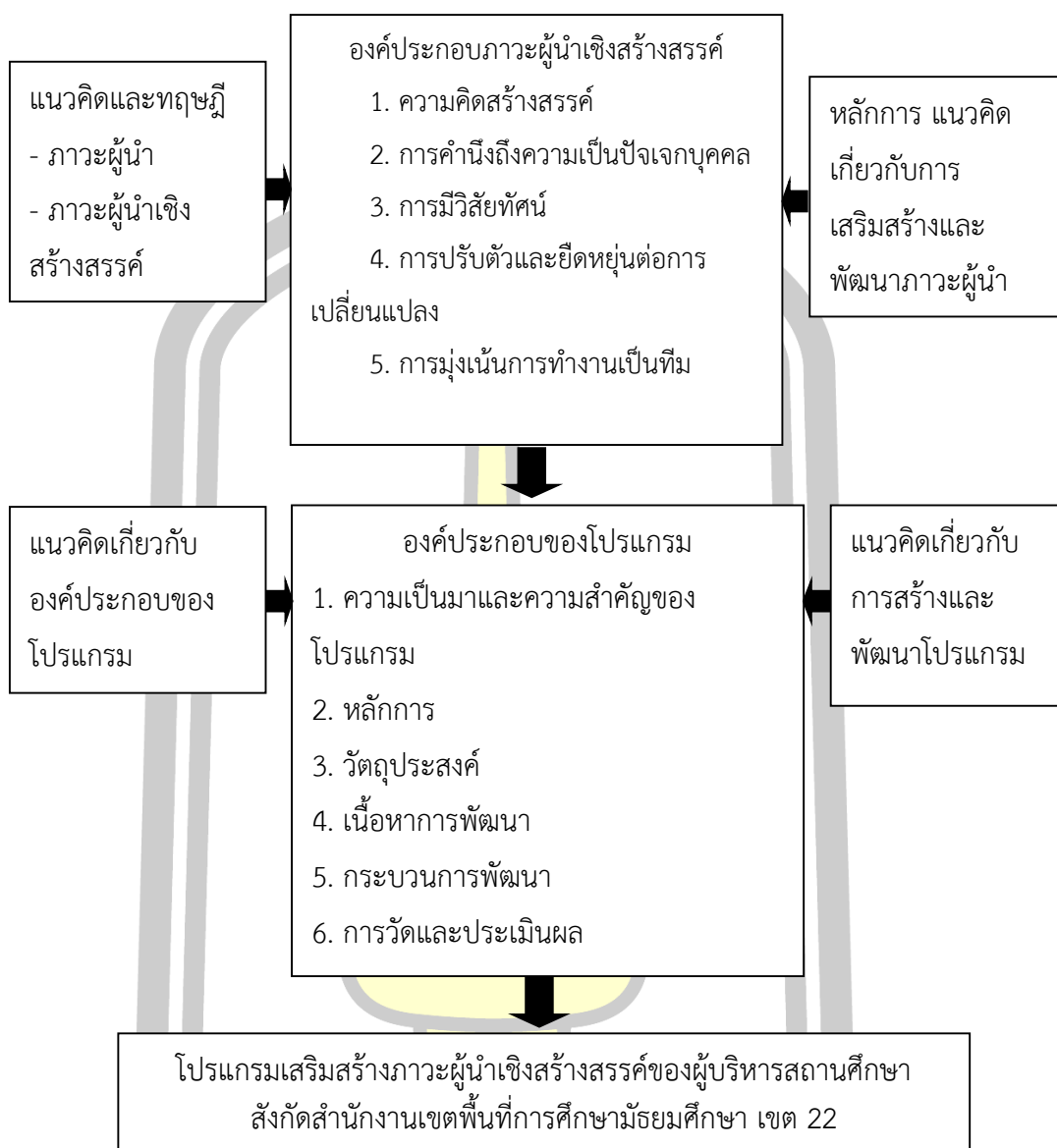
### กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัย การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และองค์ประกอบของโปรแกรม โดยการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของ  
 ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546) ; สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2548) ; วิโรจน์ สารรัตน์ (2553) ;  
 กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) ; ทิพย์วรรณ สุขรุ่งใจวัฒนา (2557) ; พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557) ;  
 วัฒนา ปะกิกา (2560) ; Coleman (1981) ; Sousa (2003) ; Lussier (2001) ; Cho and others  
 (2010) and Dubrin (2010) สรุปได้องค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความคิดสร้างสรรค์  
 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การมีวิสัยทัศน์ 4) การปรับตัวและยืดหยุ่น  
 ต่อการเปลี่ยนแปลง และ 5) การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบของโปรแกรม ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของจิราพร  
 อมรไชย (2553) ; ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553) ; อนันต์ พันนึก (2554) ; สุวัฒน์ จุลสุวรรณ  
 (2554) ; จักริ ต้นเชื้อ (2555) ; สุเทพ แก่งสันเทียะ (2556) และกรองทิพย์ นาควิเชตร และคณะ  
 (2557) และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)  
 สรุปได้องค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ความเป็นมาและความสำคัญของโปรแกรม 2) หลักการ  
 3) วัตถุประสงค์ 4) เนื้อหาการพัฒนา 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผล  
 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังภาพประกอบ 1 ดังนี้





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการทดลองภายในองค์กร เพื่อที่จะทำให้บุคลากรสามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ หาแนวทางใหม่ ๆ ในการบริหาร และการสื่อสารภายในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรมีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่าย



คล่องตัวและยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีมากขึ้น ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1) ความคิดสร้างสรรค์ 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การมีวิสัยทัศน์ 4) การปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และ 5) การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยแต่ละด้านมีความหมาย ดังนี้

1.1 ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดสิ่งแปลกใหม่ โดยการนำความรู้ ประสบการณ์เดิมมาประยุกต์ใช้สร้างสรรค์ผลงาน และเป็นผลงานที่แปลกใหม่ ตลอดจนการแสดงออกถึงการมีความสามารถในการคิดหาทางเลือกหรือค้นหากำหนดทางเลือกใหม่ได้หลากหลายเพื่อการแก้ปัญหา

1.2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล ให้ความสำคัญในการการดูแลเอาใจใส่ถึงความต้องการของแต่ละบุคคล มีการส่งเสริมพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงขึ้น ตลอดจนมีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนให้คำแนะนำ รวมทั้งมีการกระจายอำนาจมอบหมายที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล

1.3 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทาง การดำเนินการขององค์กร สิ่งที่ยังมุ่งหวังหรือจุดหมายที่ยังต้องการให้เกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำหนด ซึ่งต้องมีความชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมายและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้และเป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเลิศขององค์กรและนำองค์การให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

1.4 การปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดนอกกรอบ เปิดใจกว้างเพื่อยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี ขอบความท้าทายและการทดลองสิ่งใหม่ รู้จักลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง ตลอดจนสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน

1.5 การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการประสานพลังสร้างสรรค์จากผู้ร่วมงานทุกคน โดยการนำจุดแข็งหรือข้อดีในแต่ละคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ มีการกำหนดบทบาทของสมาชิกการมอบหมายงาน การวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกัน มีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย โดยผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน มีความผูกพันกันจนก่อให้เกิดความรักความสามัคคีกันในทีม เพื่อให้เกิดพัฒนาการขึ้นในเวลาอันรวดเร็วและได้ประสิทธิผลสูงสุด

2. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ในปีการศึกษา 2562

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 หมายถึง หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 มาตรา 53 มาตรา 37 และมาตรา 38 มีหน้าที่บริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับมัธยมศึกษาในพื้นที่จังหวัดมุกดาหารและจังหวัดนครพนม

4. สถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐทั้งระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในโรงเรียนเดียวกัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

5. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินการเสริมสร้างเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวเองของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม 1) ความเป็นมาและความสำคัญของโปรแกรม 2) หลักการ 3) วัตถุประสงค์ 4) เนื้อหาการพัฒนา 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผล





## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
3. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ
5. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ
6. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นองค์ความรู้และข้อมูลประกอบการดำเนินการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิด ความสำคัญ และความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นหัวข้อที่ยอมรับกันทั่วไปว่ามีความน่าสนใจและมีความท้าทายมาก หัวข้อหนึ่งของการศึกษาด้านพฤติกรรมขององค์กร แต่ขณะเดียวกันคำว่า “Leadership (ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ)” ยังถือได้ว่าเป็นคำที่มีผู้ให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไปมากคำหนึ่ง ดังที่ Stogdill (1974) ที่กล่าวว่า จำนวนนิยามของคำ Leadership มีมากมายพอ ๆ กับจำนวนบุคคลที่ให้คำนิยามนั้น ซึ่งในการศึกษาผู้นำในอดีตมักจะมองไปที่คุณลักษณะของผู้นำเป็นหลัก โดยมองว่าคนที่จะนำคนได้มีลักษณะอย่างไรก่อน แต่ในระยะเวลาหลัง ๆ ก็หันไปเน้นที่พฤติกรรมมากยิ่งขึ้น โดยมองว่าพฤติกรรมแบบใดที่จะนำคนได้ดีที่สุด แต่ในท้ายที่สุดก็ได้ให้ความสำคัญกับสถานการณ์มากยิ่งขึ้น โดยมองว่าสถานการณ์ใดต้องการผู้นำแบบใด (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2553) ทั้งนี้การศึกษา

ภาวะผู้นำได้กระทำกันมานานแล้ว และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำจำนวนมาก อย่างไรก็ตามในการศึกษาเหล่านั้นจะมีแนวทางการศึกษาไม่แตกต่างกันนัก ดังที่ Yukl (2002) ได้สรุปแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำของงานวิจัยได้เป็น 4 แนวทาง ดังนี้ 1) ศึกษาอำนาจ-อิทธิพล (Power-influence Approach) ของผู้นำ 2) ศึกษาคุณลักษณะ (Trait Approach) ของผู้นำ 3) ศึกษาพฤติกรรม (Behavior Approach) ของผู้นำ และ 4) ศึกษาสถานการณ์ (Situational Approach) ของผู้นำ กล่าวคือ

1. อำนาจ-อิทธิพล (Power-influence Approach) การศึกษาประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจากอำนาจ-อิทธิพลของผู้นำ ส่วนใหญ่จะเน้นหรือพิจารณาที่ขนาด ชนิดและการใช้อำนาจของผู้นำ ดังที่ยอมรับกันแล้วว่าอำนาจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำ เพราะนอกจากจะทำให้มีอิทธิพลต่อลูกน้องแล้ว ยังสามารถมี อิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานของผู้นำในระดับเดียวกันต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูง รวมทั้งบุคคลภายนอกหน่วยงาน งานและองค์การได้ ทั้งนี้ในการศึกษาวิจัยชนิดนี้นักวิจัยจะมีคำถามที่ต้องการคำตอบอยู่หลายคำถาม ได้แก่

1.1 อะไรคือแหล่งของอำนาจผู้นำ ลักษณะเฉพาะใดของผู้นำ และในสถานการณ์เช่นไรที่ทำให้ผู้นำมีอำนาจ

1.2 ทิศทางการเพิ่มและลดอำนาจของผู้นำจากกระบวนการแลกเปลี่ยนอิทธิพลเป็นอย่างไร นอกจากนั้น การที่ต้องวิเคราะห์อำนาจของผู้นำพร้อม ๆ กับการวิเคราะห์อำนาจของหน่วยงานและกลุ่มคน ทำให้การประเมินประสิทธิภาพของภาวะผู้นำมุ่ง เน้นไปที่ความสามารถในการปรับตัวขององค์การต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อันเนื่องมาจากใช้กลยุทธ์อิทธิพลของผู้นำ

2. พฤติกรรม (Behavior Approach) การศึกษาประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจากพฤติกรรมหรือแบบของผู้นำนั้น มักจะมุ่งไปที่พฤติกรรมอะไรบางของผู้นำที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆหรือผู้นำทำอะไรบางในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำจะแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ โดยกลุ่มแรกจะทำการศึกษากิจกรรมต่าง ๆ ของงานบริหารของผู้นำและเวลาที่ผู้นำใช้ในแต่ละกิจกรรมในระยะต้น ส่วนในปัจจุบันจะมุ่งเน้นศึกษาภาระหน้าที่หรืองานของผู้นำแต่ละชนิด เพื่อค้นหาพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมหรือทำให้แต่ละภารกิจประสบความสำเร็จ สำหรับงานวิจัยกลุ่มที่สองจะศึกษามุ่งเน้นไปที่ความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้นำ โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ กับความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ตามพฤติกรรมของผู้นำที่นำมาพิจารณามักเป็นพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ (Critical Incident) ของการบริหาร

3. คุณลักษณะ (Trait Approach) การศึกษาวิจัยแบบนี้จะมุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาเชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณสมบัติพิเศษเหนือกว่าผู้ตาม เช่น การทำงานไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย การสามารถหยั่งรู้ใจคนได้ การคาดคะเน

เหตุการณ์ล่วงหน้าได้แม่นยำอย่างน่ามหัศจรรย์ และมีพรสวรรค์ในการชักจูงคนได้อย่างเหลือเชื่อ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำได้มีมากในทศวรรษที่ 1930 (ระหว่าง ค.ศ.1930–1940) แต่ก็ไม่มีงานวิจัยใดยืนยันได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคุณลักษณะมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของผู้นำได้อย่างไร จึงทำให้นักวิจัยให้ความสนใจในคุณลักษณะของผู้นำน้อยลงตามลำดับ อย่างไรก็ตามได้มีความพยายามที่จะศึกษาว่าคุณลักษณะของผู้นำชนิดที่จำเป็นสำหรับงานของผู้นำแต่ละประเภทอย่างไร และในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน คุณลักษณะใดที่จะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้

4. สถานการณ์ (Situational Approach) การศึกษาวิจัยสถานการณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้นจะมุ่งเน้นศึกษาสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ เช่น อำนาจหน้าที่ และความมั่นคงของผู้นำ ลักษณะงานของผู้นำ ความสามารถและแรงจูงใจของผู้ตามสภาพแวดล้อมภายนอก ความคาดหวังและข้อเรียกร้องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานของลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และ บุคคลภายนอกองค์การ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสถานการณ์นี้ แยกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ โดยกลุ่มแรกจะมุ่งเน้นว่าสถานการณ์ใดที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมแต่ละพฤติกรรมของผู้นำอย่างไร ดังนั้นการวิจัยประเภทนี้จึงต้องศึกษาว่าพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำต่างองค์การต่างระดับ เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร สำหรับกลุ่มที่สองมุ่งที่จะศึกษาว่า สถานการณ์ลักษณะใดจะมีส่วนทำให้พฤติกรรมหรือแบบของผู้นำ รวมทั้งคุณลักษณะของผู้นำมีผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เพราะนักวิจัยกลุ่มนี้มีพื้นฐานความคิดที่ว่าพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งไม่เหมาะสมสำหรับทุกสถานการณ์ หรือประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับพฤติกรรมให้เป็นไปตาม การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ หรือเหมาะสมกับสถานการณ์

สำหรับการวิจัยการพัฒนโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ที่มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอและกล่าวถึงไว้ ดังนี้

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำ

สมัยโบราณมนุษยมีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูลหรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มิมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย ต่อมาในยุคแห่งการเริ่มต้นของศตวรรษที่ 21 เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์การและรูปแบบการทำงานขององค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันดังกล่าวทำให้องค์การมีลักษณะยืดหยุ่น ไร้ขอบเขตและโครงสร้างที่แน่นอน ทำให้วิธีการทำงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่อาศัยความสามารถทางด้านร่างกายมาเป็นการทำงานที่ต้องใช้

ความสามารถหรือความฉลาดทางปัญญามากขึ้น ดังนั้นในการทำงานจึงไม่สามารถสังเกตการณ์ตรวจสอบหรือควบคุมได้อย่างทั่วถึง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการที่มีผู้นำเก่งเพียงคนเดียวอาจไม่สามารถเกิดประสิทธิผล แต่สมาชิกในกลุ่มหรือทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมกันด้วย (Hartog and Koopman, 2001) ทั้งนี้ในปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากในอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบหมายอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุประสงค์ของกลายเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสัจธรรมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลงและคำถามที่เกิดตามมาก็คือ ผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด ผู้นำควรมีพฤติกรรมเพียงแค่ควบคุมให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุความต้องการของหน่วยงาน ให้ค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรมหรือส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์และก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างที่คุณคนพึงจะได้รับ หากผู้นำกีดกันไม่ให้ผู้ตามก้าวหน้าหรือเจริญเติบโตในหน้าที่การงานทั้ง ๆ ที่เขามีศักยภาพก็จะถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ดังนั้นผู้นำที่ดีจะต้องขจัดกฎเกณฑ์ข้อจำกัดและการควบคุมที่มากเกินไปออกจากผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้พวกเขาเกิดความรับผิดชอบต่อการทำงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่พวกเขามีอยู่ให้เกิดขึ้นอย่างไม่มีจำกัด (บิงอร์ ไชยเผือก, 2550) จากที่กล่าวมาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรม ซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้มาได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่ง เพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย โดยผู้วิจัยรวบรวมเพื่อประกอบการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State University Leadership Studied)

จากการวิจัยของ Ronald Lippitt and Ralph White แห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอว่าที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำในปี ค.ศ. 1930 พบว่า ผู้นำมี 3 แบบ (วิภาดา คุปตานนท์, 2544) คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตนิยม (Autocratic Leadership Style) ผู้นำแบบเผด็จการมีพฤติกรรมการทำงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก รวมอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยเป็นผู้สั่งการให้พนักงานนำไปปฏิบัติ มีการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด กำหนดการทำงานที่ชัดเจน แสดงความเป็นนายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการลงโทษหากพนักงานฝ่าฝืนหรือทำความผิด ทำให้พนักงานมีความรู้สึกไม่พอใจในตัวผู้นำ และอาจแสดงความก้าวร้าวได้

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) หมายถึง ผู้นำที่ให้เสรีภาพแก่พนักงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ ให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการทำงาน เพราะมีความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership Style) หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีเสรีภาพเต็มที่โดยผู้นำจะไม่เข้ามาเกี่ยวข้องไม่มีบทบาทมากนัก เป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ เท่านั้น ทำให้บางครั้งพนักงานไม่สามารถหาข้อสรุปได้ และอาจเกิดความขัดแย้งกัน

ทั้งนี้จากการศึกษาดังกล่าว พบว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นที่พึงพอใจแก่พนักงานมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตนิยม การศึกษาภาวะผู้นำที่เน้นคุณลักษณะของผู้นำได้เปลี่ยนมาสู่การให้ความสนใจเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมผู้นำซึ่งมีการแสดงออกในด้านต่าง ๆ เช่น ในการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่ง Robert Tannenbaum and Warren Schmidt ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในการตัดสินใจที่มีลักษณะต่อเนื่องกันโดยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขอบเขตของความเป็นอิสระที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำในการยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระ ในการตัดสินใจได้มากน้อยเพียงใด พฤติกรรมของผู้นำมีทั้งเป็นแบบออตตนิยมและประชาธิปไตย (วิภาดา คุปตานนท์, 2544)

ในช่วงปี ค.ศ. 1945 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาแบบเจาะลึกเพื่อหาพฤติกรรมผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ พบว่า พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่นั้นแยกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiating Structure) และ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสร้างน้ำใจ (Consideration)

1. พฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้างหรือมุ่งงาน (Initiating Structure) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำจัดโครงสร้างและขอบเขตงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ การมอบหมายงาน การจัดทำมาตรฐานงาน การประเมินการปฏิบัติงาน และการเสาะหาวิธีการทำงานและแก้ไขปัญหาที่ดี

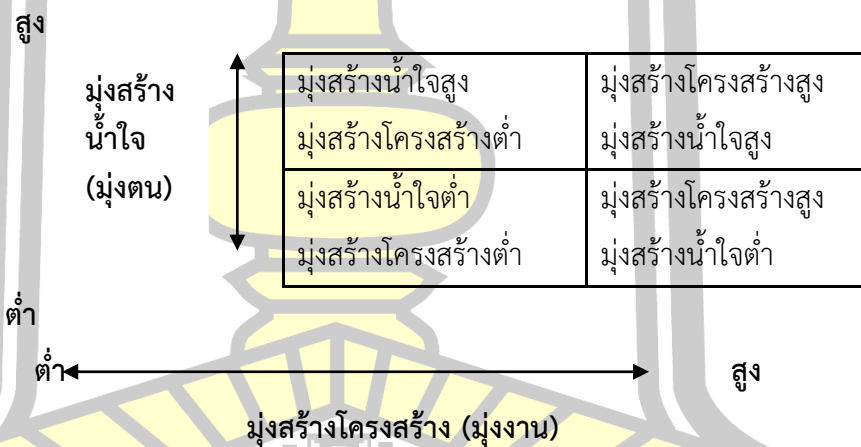
2. พฤติกรรมมุ่งสร้างน้ำใจหรือมุ่งคน (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงความเป็นเพื่อน สนับสนุนและสนใจในความเป็นอยู่และสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้ง การยอมรับ รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ให้คำปรึกษา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกัน



พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างน้ำใจ หรือมุ่งคน	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสร้างโครงสร้าง หรือมุ่งงาน
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นกันเอง</li> <li>- ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>- ยอมรับในผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>- เปิดตัวสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>- คอยช่วยเหลือสนับสนุน</li> <li>- รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วางแผน</li> <li>- ประสานงาน</li> <li>- สั่งการ</li> <li>- แก้ไขปัญหา</li> <li>- ระบุขอบเขตและบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>- ตำแหน่งหน้าที่ต่ำกว่ามาตรฐาน</li> <li>- สร้างความกดดันต่อลูกน้อง</li> </ul>

ที่มา : วิภาดา คุปตานนท์ (2544)

ภาพประกอบ 2 แสดงตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งสร้างน้ำใจ



ที่มา : วิภาดา คุปตานนท์ (2544)

ภาพประกอบ 3 แสดงพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

## 2. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan University Studies)

การศึกษาของนักการศึกษากลุ่มนี้เกิดขึ้นในเวลาใกล้เคียงกับกลุ่มแรก คือ ในปี 1947 โดยมี Likert เป็นผู้ที่มีข้อค้นพบที่สำคัญ 3 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง ด้านแบบของภาวะผู้นำมี 2 แบบ คือ (1) แบบมุ่งงาน (Job-centered) (2) แบบมุ่งคน (Employee Centered)

ประการที่สอง พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบไม่แยกกันโดยอิสระ แต่ตั้งอยู่บนแกนเดียวกัน ทำให้ค้นพบแบบภาวะผู้นำ 2 แบบ ในขณะที่นักการศึกษาในกลุ่มแรกค้นพบภาวะผู้นำ 4 แบบ ประการที่สาม กลุ่มนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดคือ ภาวะผู้นำที่มุ่งคน

การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 3 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ (มัลลิกา ต้นสอน, 2544)

1. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-Oriented Behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจและเข้าใจความต้องการของคนงาน

2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

3. การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็นด้าน คือ

3.1 พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง

3.2 พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก Managerial Grid เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ผนวกแนวคิดทางพฤติกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดย Blake และ Mouton ได้สร้างตารางมิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-Oriented Leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-Oriented Leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน

3. การศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คณะวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Participative Leadership)

การศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ โดยผู้นำมีแนวโน้มจะเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นมาร่วมในการตัดสินใจหรือให้มีอิทธิพลในการตัดสินใจของผู้นำ เช่น การปรึกษา การร่วมตัดสินใจ

1. การตัดสินใจแบบเผด็จการ (Autocratic Decision) คือ การที่ผู้นำตัดสินใจแต่ลำพังผู้เดียว โดยไม่มีการถามความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น เป็นการตัดสินใจที่ไม่มีอิทธิพลของบุคคลใดต่อการตัดสินใจเลย (No in Fluencies by Others)

2. การตัดสินใจแบบปรึกษา (Consultation) คือ การตัดสินใจที่ผู้นำยังคงตัดสินใจเอง แต่ได้มีการปรึกษาและขอความคิดเห็นกับบุคคลต่าง ๆ และนำมาพิจารณาก่อนที่จะทำการตัดสินใจ สรุปว่า การตัดสินใจเริ่มมีอิทธิพลของผู้อื่นต่อการตัดสินใจของผู้นำบ้างแล้ว

3. การร่วมกันตัดสินใจ (Joint Decision) คือ การตัดสินใจที่ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาร่วมประชุมแล้ว อภิปรายถึงปัญหาและทางเลือกต่าง ๆ ที่ดี ก่อนที่จะร่วมกันตัดสินใจโดยที่ผู้นำมีฐานะเป็นเพียงสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่ง ไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของคนอื่น ๆ ผลการตัดสินใจถือเป็นการตัดสินใจของกลุ่ม

4. การมอบหมายให้ตัดสินใจ (Delegation) คือ การตัดสินใจที่ผู้นำจะมอบหมายอำนาจหน้าที่นี้ให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ทำการตัดสินใจแทน โดยผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ แต่ในการมอบหมายจะบอกถึงปัญหา และขอบเขตของอำนาจที่พึงจะตัดสินใจแบบนี้ จึงเป็นการตัดสินใจที่ถือว่าอิทธิพลของบุคคลอื่นสูงที่สุด (High Influence by Others)

4. การศึกษาภาวะผู้นำจากพื้นฐานของการใช้อำนาจหน้าที่ (Leadership Based On The Use of Authority)

การศึกษาพฤติกรรมกรใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งสามารถทำให้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) และ 3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire or Free-rein Leader)

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) หมายถึงผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่ง (Commanding and Order Giving) เป็นสำคัญ ผู้นำชนิดนี้มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก และจะไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะไปในลักษณะที่ว่าเป็นเจ้านาย (Boss) อย่างเด่นชัด ในการบังคับบัญชาหรือควบคุมงานของผู้นำชนิดนี้ ผู้นำดังกล่าวจะกระทำโดยมีการใช้อำนาจเป็นอย่างมากและจะสร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอ ทั้งนี้เพราะผู้นำนิยมใช้การให้รางวัลและลงโทษ

สรุปได้ว่า ผู้นำแบบเผด็จการจะมีอำนาจสูงสุดที่ตัวผู้นำ ผู้นำจะสั่งการและตัดสินใจโดยยึดถือความคิดเห็นตนเองเป็นใหญ่ นิยมการให้รางวัลและลงโทษ

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำชนิดนี้จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำชนิดแรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มากกว่า และจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา หากแต่จะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วย ในการปฏิบัติงานบริหารของผู้นำชนิดนี้มักจะไปในทำนองที่ว่าสิ่งต่าง ๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน



ดังนั้น การแก้ไขปัญหาดังกล่าว จึงมักให้ออกาสทุกฝ่ายเข้ามาร่วมพิจารณา ซึ่งอาจจะกระทำโดยมีการประชุมหรือจัดตั้งคณะกรรมการ เป็นต้น

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire or Free-rein Leader) ผู้นำชนิดนี้จะแตกต่างจากผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ว่าจะมีการปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสเสรีเต็มที่ หรือปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใด ๆ ตามใจชอบได้ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้จะถูกมอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างเต็มที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะได้รับสิทธิในการจัดทำแผนงานต่าง ๆ ได้ตามใจชอบ

สรุปว่าผู้นำแบบนี้จะเป็นเพียงผู้ผ่านเรื่องราวต่าง ๆ ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ดังนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ค่อยให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของผู้นำที่ปฏิบัติตามแบบนี้ ทั้งนี้เพราะการกระทำดังกล่าวย่อมจะเป็นการปิดโอกาสไม่ให้ผู้บริหารมีสิทธิใช้อำนาจ

ผู้นำแบบเผด็จการ	ผู้นำแบบประชาธิปไตย	ผู้นำแบบเสรีนิยม
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดนโยบายทุกอย่าง</li> <li>- เทคนิควิธีทำงานและกิจกรรมจะถูกสั่งการโดยผู้นำ</li> <li>- ผู้นำจะคอยสั่งงานแต่ละอย่างและจะคอยกำกับผู้ทำงานแต่ละคน</li> <li>- ในการติหรือชมงานของกลุ่ม ผู้นำจะใช้วิธีว่ากล่าวตัวบุคคลโดยตรง และจะพยายามวางตัวเป็นทางการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายต่าง ๆ จะกำหนดขึ้นโดยมีการปรึกษาและตัดสินใจโดยกลุ่ม</li> <li>- กิจกรรมจะถูกกำหนดขึ้นจากการปรึกษาของกลุ่ม โดยผู้นำจะให้แนวทางเลือก</li> <li>- สมาชิกในกลุ่มจะมีโอกาสเลือกผู้ทำงานร่วม และการแบ่งงานภายในกลุ่มจะทำโดยวิธีตกลงกันเอง</li> <li>- ในการติหรือชม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงไม่ว่ากล่าวตัวบุคคล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลุ่มหรือแต่ละคนจะมีเสรีภาพในการตัดสินใจ</li> <li>- ผู้นำจะจัดหาวัตถุดิบให้และยังจะคอยให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อต้องการ</li> <li>- ผู้นำจะไม่เข้ายุ่งเกี่ยวใดๆ</li> <li>- ผู้นำจะไม่พยายามพูดถึงกิจกรรมของสมาชิกและจะไม่พยายามกำกับกลุ่มแต่อย่างใดเลย</li> </ul>

ที่มา : มัลลิกา ต้นสอน (2544)

ภาพประกอบ 4 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำทั้ง 3 แบบ

5. การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวจัดการ 4 ระบบ ของลิเคอร์ท (Likert's Four Systems of Management)

การศึกษานี้ Likert ได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมหรือแบบของผู้นำที่มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 4 ระบบ คือ 1) เผด็จการเต็มรูป (Exploitative-Authoritative) 2) เผด็จการใจดี (Benevolent-Authoritative) 3) ประชาธิปไตยแบบปรึกษา (Consultative) และ 4) ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative-Group)

ระบบที่ 1 เผด็จการเต็มรูป (Exploitative-Authoritative) ระบบนี้ผู้นำเป็นผู้นำแบบเผด็จการมาก มีอำนาจสมบูรณ์แบบ ผู้นำจะเชื่อและไวใจลูกน้องน้อยมาก มักใช้วิธีการจูงใจให้ทำงานด้วยความกลัวและการลงโทษ และให้รางวัลเป็นครั้งคราว เน้นการติดต่อ สื่อสารจากบนลงล่าง การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้นำเท่านั้น

ระบบที่ 2 เผด็จการใจดี (Benevolent-Authoritative) ผู้นำในระบบนี้ผู้นำจะใช้อำนาจอย่างมีวิธีการและศิลปะมากขึ้น ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจด้วยรางวัลและการลงโทษบ้าง ยินยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน อีกทั้งยังรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง สำหรับการตัดสินใจก็มีการมอบหมายให้ตัดสินใจบ้าง แต่ก็อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 3 ประชาธิปไตยแบบปรึกษา (Consultative) ระบบนี้เป็นการปรึกษาหารือโดยผู้นำจะให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังไม่เชื่อมั่นและไวใจอย่างสมบูรณ์ พยายามที่จะนำความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาด้วยในการปฏิบัติงาน ใช้รางวัลเป็นเครื่องจูงใจ และมีการลงโทษบ้างเป็นครั้งคราว การติดต่อสื่อสารในองค์การใช้ทั้งบนลงล่าง และจากล่างขึ้นข้างบน นโยบายเปิดกว้างสำหรับการตัดสินใจ แต่ส่วนใหญ่ก็จะตัดสินใจโดยผู้นำ นอกจากนี้บางเรื่องก็ยอมให้มีการตัดสินใจในระดับล่าง

ระบบที่ 4 ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative-Group) ระบบนี้ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมากในทุกด้าน เน้นการร่วมมือกันเป็นกลุ่ม มีการจูงใจด้วยการให้รางวัลในรูปของเงิน และส่งเสริมให้กลุ่มมีความผูกพันกับองค์การโดยการร่วมกันกำหนดเป้าหมาย และประเมินความก้าวหน้าของเป้าหมายนั้น การติดต่อสื่อสารใช้ทั้งบนลงล่าง จากล่างขึ้นสู่ข้างบน และข้างเคียงกับเพื่อนร่วมงานด้วย การตัดสินใจส่งเสริมให้กระทำโดยกลุ่ม

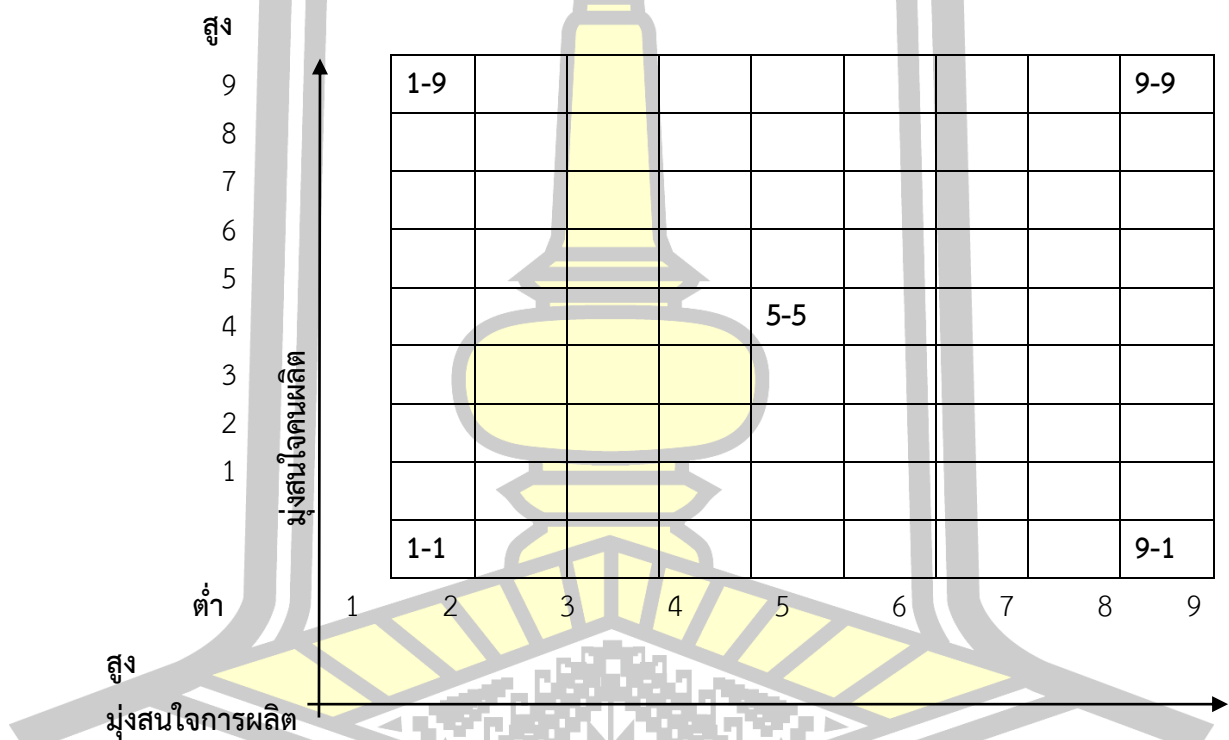
6. การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ของ Blake and Mouton

ในปี 1964 Blake and Mouton ได้นำเสนอแนวคิดตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ แต่ได้แยกแยะรายละเอียดและบ่งชี้ให้เห็นถึงแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดที่ตาข่ายการจัดการ โดยตาข่ายการจัดการ จะประกอบไปด้วยพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับ

การผลิต (Concern for Production) และมีติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจต่อคนผลิตหรือต่อผู้ปฏิบัติงาน (Concern for People)

1. มุ่งสนใจการผลิต (Concern for Production) คือ การที่ผู้นำสนใจในสิ่งต่าง ๆ เช่น คุณภาพของการตัดสินใจเลือกนโยบาย วิธีการและกระบวนการผลิต การให้ทีมงานวิจัยเกี่ยวกับการผลิต คุณภาพของการบริการ งานที่มีประสิทธิภาพ และปริมาณของผลผลิต

2. มุ่งสนใจคนผลิต (Concern for People) คือ การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเต็มใจยอมรับในเป้าหมายของงาน ผู้นำยอมรับและยกย่องในเกียรติของลูกน้อง ศรัทธาในความรับผิดชอบระหว่างลูกน้องกับตนเอง จัดสภาพการทำงานที่ดีให้ และพยายามสร้างความพอใจในการมีความสัมพันธ์



ที่มา : Blake and Mouton (1964)

ภาพประกอบ 5 การจัดการของ Blake and Mouton

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ

จะเป็นผู้วาง แผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติและออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้น การใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์ สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1, 1 ผู้บริหารจะสนใจ คนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และ คงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5, 5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มี กฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยง การใช้กำลังและอำนาจยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการ ในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผล ประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9, 9 ผู้บริหารให้ความสนใจ ทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กร และความต้อง การของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้ บังคับบัญชา เท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

7. การศึกษาภาวะผู้นำตามตามทฤษฎี 3 มิติของ Reddin (Reddin 's the 3-D theory of Leadership)

ทฤษฎี 3 มิติของ William J. Reddin เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และแบบของผู้นำทางการบริหาร ทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำ และ

แบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างก็เพียงแต่ว่าแบบของผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกัน และลักษณะความเป็นผู้นำมีอย่างน้อยต่างกัน บางคนอาจยึดมั่นแบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ

Reddin พัฒนารูปแบบตามทฤษฎี 3 มิติ จากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) โดยมีสมมติฐานคล้ายกับแบบพฤติกรรมผู้นำสถานการณ์ของ Fiedler บนพื้นฐานแนวคิดการ ศึกษาภาวะผู้นำของ Reddin แบ่งออกเป็น 3 มิติ คือ

1. มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ (Task Orientation) เป็นพฤติกรรมมุ่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติตามอย่างได้ผล โดยผู้นำริเริ่มจัดการและอำนวยความสะดวก
2. มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพหรือมิตรสัมพันธ์ (Relation Orientation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นความเห็นอกเห็นใจ ใจกว้างใจ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness Orientation) ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยา เพื่อหาหนทางบริหารงานให้ได้ผลมากที่สุดและได้พบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ 2 ประการ คือ

3.1 มุ่งแต่งงาน (Task to be done) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแต่ผลงานเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกในด้านจิตใจ

3.2 การบริหารงานโดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ด้วย (Relationship with other People) ความแตกต่างของผู้นำในการบริหาร ในการให้ความสำคัญต่องานกับการให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์จึงมีอย่างน้อยต่างกัน บางคนอาจให้ความสำคัญต่องานอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์ บางคนอาจจะให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากจนเกินไปจนทำให้ไม่ค่อยได้ผลงาน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และตามแนวคิดของ Reddin ได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารงานออกเป็น 4 ลักษณะ

3.2.1 แบบผู้ผสมผสาน (Integrated) สูงทั้งงานและคนได้อย่างผสมผสาน เป็นผู้ที่สามารถที่จะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่พยายามจะรวบรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์การให้เข้ากัน ต้องการให้ลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วม ไม่แสดงความแตกต่างในเรื่องอำนาจหน้าที่มากนัก เป็นผู้ที่ชอบการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือมีการรับผิดชอบร่วมกัน สนใจในเทคนิคการจูงใจลูกน้อง

3.2.2 แบบมิตรสัมพันธ์ (Related) เป็นแบบที่เน้นให้ความสำคัญมากในด้านที่เกี่ยวกับคน แต่เน้นให้ความสำคัญน้อยในด้านที่เกี่ยวกับงาน เชื่อว่าคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุดจะต้องมาก่อนเรื่องงาน จะเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ เป็นคนแบบ



กันเองเงียบ ๆ ไม่เป็นที่สังเกตของใคร ชอบสนทนาวิสาสะ เห็นอกเห็นใจคน ยอม รับเห็นด้วยกับ  
ผู้ร่วมงาน มีอัธยาศัยเป็นมิตรชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่น ปลอดภัย มั่นคงในหน่วยงาน

3.2.3 แบบผู้แยกตัว (Separated) ผู้นำแบบนี้ไม่เอาทั้งคนและงาน  
เป็นแบบผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง เป็นผู้ชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง จะให้ความสำคัญในด้าน  
ตัวคนและตัวงานในระดับต่ำ นักบริหารที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อย น้อยครั้งที่จะให้ข้อคิดเห็น  
หรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์ ชอบขัดขวางผู้อื่น ชอบขัดแย้งกับผู้อื่น  
หรือทำให้งานยากขึ้นโดยไม่เข้าเรื่องมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

3.2.4 แบบผู้เสียสละ (Dedicated) เน้นด้านงานสูงมาก  
ส่วนคนให้ความสำคัญต่ำจะมีลักษณะของการมุ่งที่จะเอาอะไรก็จะเอาให้ได้ เป็นคนที่ออกจะกล้าทำ  
บางครั้งก็ถึงขั้นก้าวร้าวไปบ้าง มีความมั่นใจในตัวเองอยู่มาก ปกติเป็นชอบริเริ่มงาน มักจะกำหนดงาน  
การให้ลูกน้อง งานจะต้องมาก่อนเรื่องอื่นเสมอ

สำหรับลักษณะผู้นำตามแบบของ Reddin นั้น เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์  
(2546) ได้กล่าวว่า เราไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด ซึ่งงานวิจัยระยะแรก ๆ พบว่า  
ผู้นำแบบผสมผสานเป็นผู้นำที่ดีที่สุด แต่งานวิจัยระยะหลัง ๆ แสดงว่าแบบของการเป็นผู้นำที่ขึ้น  
ขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ของการเป็นผู้นำ จากแบบผู้นำพื้นฐานทั้งสี่แบบนี้ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่  
เหมาะสมก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้ทนทำ ผู้เอาใจ ผู้คุมงานและผู้ยอม  
ความ หากใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ คือ  
แบบผู้คุมกฎ ผู้สอนแนะ ผู้บุกงานและผู้นำทีม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย เป็นประเภทที่ได้ผลงานต่ำ  
ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

1.1 ผู้ทนทำหรือผู้นำแบบทิ้งงาน (Deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่มี  
ความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด  
ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก ผู้ร่วมงานจะอยู่อย่างโดดเดี่ยว ขาด  
ขวัญกำลังใจ และผลสำเร็จของงานไม่บรรลุผลตามที่ตั้งไว้

1.2 ผู้เอาใจหรือผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่ง  
แต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด  
ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเสมอ เพื่อจะรักษา  
ความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้ ผลของงานมักจะหย่อนประสิทธิภาพ

1.3 ผู้คุมงานหรือผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจ  
ในการบริหารงาน เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงานอย่างเดียว มีได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น

เชื่อมั่นในตนเองสูง ขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งสอน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

#### 1.4 ผู้ยอมความหรือผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser)

เป็นลักษณะผู้นำที่ยอมรับว่า ความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถไม่กล้าตัดสินใจ ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เวลาเกิดปัญหาผู้นำแบบนี้ใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

2. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูงกิจการงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

2.1 ผู้คุมกฎเกณฑ์ (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่สนใจทั้งคนและงานยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด ลูกน้องมีความพึงพอใจซึ่งเป้าหมายร่วมกัน คือ ความสำเร็จ ผู้นำเช่นนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่วไป

2.2 ผู้สอนแนะหรือผู้นำแบบพัฒนา (Developer) เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพน้อมนวลผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใส วางใจ

2.3 ผู้บุกงานหรือผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี งานมีผลผลิตสูง เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

2.4 ผู้นำทีม (Executive) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจการมีความก้าวหน้า เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ร่วมงานและผู้นำ

จะเห็นว่าแบบพื้นฐานของผู้นำ 4 แบบ แต่ละแบบถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก แต่ถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะกลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย

จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดภาวะผู้นำส่วนมากจะมุ่งศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรม นั่นเพราะภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนในเรื่องของการปฏิสัมพันธ์ที่มีความสลับซับซ้อนและมีพลวัตอยู่ตลอดเวลา โดยมีองค์ประกอบ 4 ประการ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบทสถานการณ์

และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้ต่างมีความสัมพันธ์กันเกี่ยวกัน และส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันเสมอ

### 3. ความสำคัญและความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำหมายถึงอะไร (What does Leadership Really Mean?) เป็นคำถามที่มีการกล่าวถึงกันมากนับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากในการรวมกลุ่มกันในสังคมย่อมต้องมีผู้นำ และผู้นำย่อมต้องมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำด้วย

ลีปบอนด์ เกตุทัต (2540) ได้ให้ความเห็นว่า ในการเป็นนักบริหารไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตามต้องตระหนักว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะกว้างไกลและสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม โดยจะต้องมีบทบาทหน้าที่ 8 ประการ คือ 1) มีจิตว่างไม่ยึดอารมณ์ ไม่มีผลประโยชน์ 2) ใช้สมองและความรู้ 3) มีการตัดสินใจที่ดี 4) มีทิศทาง วิสัยทัศน์และเป้าหมาย 5) เลือกคนดี คนเก่งมาร่วมงาน 6) จัดโครงสร้างองค์การ กระบวนการอย่างเหมาะสม 7) กระจายอำนาจการตัดสินใจ 8) ติดตามงาน และประเมินผลงานโดยยึดส่วนรวมเป็นหลักและผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงานประกอบด้วยพื้นฐาน 9 ประการ คือ 1) เป็นคนเก่ง เพียงตรงซื่อสัตย์ 2) เป็นคนดี มีวินัยในตนเอง 3) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 4) มีความกล้า 5) อุตุน 6) บริหารจัดการเป็น 7) ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ 8) มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม 9) เคยประสบผลสำเร็จมาพอสมควร

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต, 2541) กล่าวว่า ภาวะผู้นำนั้นพูดด้วยภาษาชาวบ้านแปลง่าย ๆ ว่าเป็นผู้นำนั่นเอง โดยที่ Stogdill (1974) กล่าวว่า ความหมายของความเป็นผู้นำนี้มีมากมายเทียบเท่ากับจำนวนผู้คนที่พยายามจะสรรหาความหมายของคำนี้ และหลาย ๆ คนก็มีความคิดเห็นว่า ไม่มี ความหมายใดเลยที่จะเป็นความหมายที่สมบูรณ์ในการที่จะอธิบายคำว่า ภาวะผู้นำนี้ได้ จึงกล่าวได้ว่า ความหมายของภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังที่ Nethercote (1998) วิจารณ์ว่า ภาวะผู้นำเพียงรูปแบบเดียวไม่สามารถนำมาใช้ได้ในทุกสถานการณ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนก็จำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบของภาวะผู้นำตามไปด้วย เพื่อประสิทธิภาพตามความเหมาะสม ดังนั้นความหมายของคำว่าภาวะผู้นำจึงมีมากมายแตกต่างกันไปตามการวิจัยของนักวิชาการที่มุ่งประเด็นไปที่องค์ประกอบที่มีความซับซ้อนที่เป็นเงื่อนไขของมนุษย์

มัลลิกา ต้นสอน (2544) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การและสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลต่อกลไกภายในและวัฒนธรรมของกลุ่ม ซึ่งผู้นำจะต้องอาศัยการตั้งใจและโน้มน้าวใจให้บุคคลอื่นทำงานได้

ในส่วนของ สุรพล สุยะพรหม และคณะ (2555) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำต่อหน่วยงาน สรุปได้ดังนี้



1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารมาใช้ คือ ผู้บริหาร แม้จะมีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ มากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานกล่าวคือ ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็จะประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลในหน่วยงาน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรค เพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคคลทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร การมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่น และเป็นการง่ายที่จะกระตุ้นหรือชักจูงใจให้พวกเขาทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน กล่าวคือ เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น จะเป็นเสาหลักสำคัญให้สมาชิกของหน่วยงาน ยึดเหนี่ยวพึ่งพิงและร่วมมือช่วยเหลือกันให้หน่วยงานอยู่รอดปลอดภัย

จากแนวความคิดของนักวิชาการที่กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารหน่วยงานหรือองค์กร นั้นเพราะว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จลุล่วงของงานทางการศึกษา ความรู้ ความสามารถ และทักษะของผู้บริหารต่อการสร้างภาวะผู้นำที่ดีนั้น เป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน กล่าวคือ เป็นคุณสมบัติส่วนตัวของบุคคลที่เป็นผู้นำแต่ละคนที่ แสดงออกในพฤติกรรมต่าง ๆ ในการตัดสินใจสั่งการเพื่อที่จะทำให้ผู้ร่วมงานดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หรืออาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญยิ่งของนักบริหารในการที่จะนำหน่วยงานหรือกลุ่มองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

นอกจากนี้ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2555) ยังได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงของ องค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วของโลก และมีผู้สรุปรวบรวมความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้นำเป็นจุดศูนย์รวมของการทำงานกลุ่ม ในการแสวงหา ความร่วมมือของบุคคลในกลุ่มเพื่อนำพากลุ่มไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ

2. ภาวะผู้นำของผู้เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อผู้ตามในการทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อบุคลิกภาพของผู้เป็นผู้นำ ซึ่งเป็นผลจากความมีภาวะผู้นำนั่นเอง

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นกรกระทำหรือพฤติกรรม เพราะการกระทำของผู้เป็นผู้นำที่เป็นผลจากการมีภาวะผู้นำส่งผลต่อปฏิกิริยาของผู้ตามว่าผู้นำทำอะไร ถ้าผู้นำทำให้ดู ผู้ตามก็จะทำตามด้วย

4. ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์การเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

5. ภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งที่ยกเงยตามมา ที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มเป็นหลัก

6. ภาวะผู้นำเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่น เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม เพราะผู้นำแต่ละองค์กรหรือหน่วยงานต่างก็มีหน้าที่มีบทบาทที่แตกต่างกัน แต่ทุกหน้าที่ต่างก็ช่วยกันพัฒนาความเจริญให้กับสังคม ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งนั้น

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง เป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษา

สำหรับความหมายของภาวะผู้นำนั้น มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Hemphill and Coon (1957) ได้นิยามภาวะผู้นำว่า คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

Katz and Kahm (1978) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลเพิ่มที่สูงกว่าและมากกว่ากลไกการทำงานปกติที่ใช้กับงานประจำขององค์การ

Bryman (1996) กล่าวว่า คำนิยามภาวะผู้นำของบุคคลต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะสอดคล้องกับคำนิยามที่ Stogdill เคยให้ไว้ไม่มากนัก ดังนี้ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย (Stogdill, 1974) จากนิยามของ Stogdill ดังกล่าว ประกอบด้วย 3 ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับอิทธิพล (Influence) กลุ่ม (Group) และเป้าหมาย (Goal) ได้แก่

1. เป็นการมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการอิทธิพล (Process of Influence) ที่ผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลอื่น ด้วยการเหนี่ยวนำให้พฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้นไปในทิศทางที่ต้องการ

2. กระบวนการอิทธิพลดังกล่าวเป็นแนวคิดหลักที่เกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม (Group Context) โดยมีสมาชิกกลุ่มที่ไม่เปลี่ยนแปลง เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำ ดังนั้นจึงเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก

3. ผู้นำใช้อิทธิพลต่อสมาชิกไปในทิศทางของเป้าหมายที่ต้องการให้กลุ่มบรรลุผล และในแง่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การบรรลุเป้าหมาย รวมถึงการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มอีกด้วย

Yukl (2002) กล่าวว่า ความหมายของภาวะผู้นำมีหลากหลายแตกต่างกันอาจ เนื่องจากขอบเขตเนื้อหาและความสนใจภาวะผู้นำในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกัน และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มที่ให้ความหมายในด้านของการใช้อิทธิพล (Influence) และอำนาจ (Power) 2) กลุ่มที่ให้ความหมายในด้านคุณลักษณะของผู้นำ (Traits) และ 3) กลุ่มที่ให้ความหมายในด้านพฤติกรรมของผู้นำ (Behavior)

ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องในงานวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอทัศนะของนักวิชาการสองกลุ่ม คือ ทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศ และทัศนะของนักวิชาการไทย ที่ได้นิยามความหมายภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้ ทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศเกี่ยวกับความหมายภาวะผู้นำ ตั้งแต่ระยะเริ่มต้นจนถึงระยะหลัง

Lipham (1964) กล่าวถึงลักษณะภาวะผู้นำในเชิงการเปลี่ยนแปลง โดยเห็นว่าภาวะผู้นำ คือ การริเริ่มโครงสร้างหรือวิธีการใหม่เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้นำทุกเรื่อง โดยเฉพาะถ้ากิจกรรมนั้นมีลักษณะเป็นงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำที่ต้องการการบริหารจัดการมากกว่าการใช้ภาวะผู้นำ แ

Stogdill (1974) ได้เสนอไว้ว่าภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อกำหนดเป้าหมายและการปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามที่กำหนด

Fiedler (1976) ได้กล่าวถึงผู้นำว่า หมายถึง บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ในการสั่งการและประสานการทำงานของกลุ่ม

McFarland (1979) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า คือ ความสามารถที่จะชี้แนะสั่งการหรืออำนวยความสะดวกหรืออิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้มุ่งสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

Schwartz (1980) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการชี้แนะลูกน้องหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ

Greenfield (1986) ได้อธิบายภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความพยายามอย่างจริงจังของบุคคลในการสร้างโลกสังคม (Social World) สำหรับผู้อื่นโดยพยายามผูกมัดให้ผู้อื่นเข้ากับค่านิยมที่ตนเห็นว่าเหมาะสม องค์กรจึงเกิดขึ้นจากการรวมตัวกันของบุคคลที่มีค่านิยมดังกล่าว

Dubrin (1998) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) และการตัดสินใจ

Koontz and Wehrich (1988) มองภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

Robbin (1989) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Maxwell (1998) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลหรือการผลักดันและโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลงและสร้างความท้าทาย ส่งเสริมให้มีการพัฒนาผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน

Northouse (2012) กล่าวว่า ผู้นำเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ (Traits) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) พฤติกรรม (Behavior) และความสัมพันธ์ (Relationship) และได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มของบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศดังกล่าวจะเห็นได้ว่า นักวิชาการต่างประเทศในยุคแรก ๆ จะให้ความหมายในส่วนที่สัมพันธ์ในด้านของกระบวนการที่ใช้อิทธิพลและอำนาจในการนำ แต่ในช่วงยุคหลังก็มีการให้ความหมายที่แตกต่างและเปลี่ยนแปลงไปมากพอสมควร โดยเฉพาะความหมายในด้านคุณลักษณะ (Traits) และพฤติกรรม (Behavior) ที่ในระยะหลังแนวคิดนี้ได้ท้าทายให้มองภาวะผู้นำที่แตกต่างกันออกไปจากมุมมองดั้งเดิมที่ผ่านมา

#### 1. ทัศนะของนักวิชาการในประเทศเกี่ยวกับความหมายภาวะผู้นำ

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต, 2541) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำ ซึ่งก็หมายถึง คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจอย่างถูกต้องชอบธรรม ดังนั้นองค์ประกอบภาวะผู้นำจึงได้แก่ ตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมาย หลักการและวิธีการ สิ่งที่จะทำและสถานการณ์

อานันท์ ปันยารชุน (2541) กล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า หากมีในบุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดยสมัครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการ เพราะความเป็นผู้นำไม่ได้มาจากการอุปโลกน์หรือแต่งตั้งตนเอง แต่เกิดจากการที่คนอื่นรู้สึกว่าเป็นผู้นำ โดยคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนประกอบด้วย ความรู้สึกผิดชอบ รู้ควรไม่ควรโดยมีคุณธรรม จริยธรรมเป็นเครื่องควบคุมตน ความสามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม ความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้ แต่ต้องพูดในสิ่งที่ เป็นจริง ความเป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ ความมีระบบการคิด และการบริหารที่มีวิสัยทัศน์ คิดครบทั้ง

กระบวนการ และรู้จักการคาดคะเนและความเป็นนักการศึกษา รู้จักหาความรู้และพึ่งพาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง

กมล ตราชู (2553) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การปฏิบัติงานระหว่างผู้นำกับผู้เกี่ยวข้อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อชักนำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การอย่างมีคุณภาพ สามารถส่งผลให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2551) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ผู้นำใช้อำนาจที่มีในการชักจูงใจกลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามต้องการ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2553) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (Change)

ประภาพรธรรม รักเลี้ยง (2556) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่เป็นผู้นำในการบันดาลใจให้บุคคลอื่นเกิดความเชื่อมั่นและสนับสนุนบุคคลที่มีความปรารถนาจะทำงานให้สามารถทำงานจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่มหน่วยงานและที่องค์กรร่วมกันกำหนดไว้

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ทั้งในส่วนทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศและทัศนะของนักวิชาการในประเทศไทย จะเห็นว่า แนวคิดและความหมายของภาวะผู้นำส่วนใหญ่นั้นจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนและสมาชิกของกลุ่มที่มีความสัมพันธ์ภายในต่อกันอย่างสม่ำเสมอ สำหรับความหมายของภาวะผู้นำเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำ (Leader) พยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้มีทัศนคติพฤติกรรมและอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน โดยการใช้สติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคล เพื่อกระตุ้นและชักนำบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลให้เกิดความร่วมมือ ด้วยการยอมรับ เชื่อมั่นและเต็มใจในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมขององค์การให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย

#### 4. คุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำ

วิธีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคเริ่มแรกจะยึดแนวทางการศึกษาด้านคุณลักษณะ (Trait Approach) เป็นหลัก ซึ่งมีแนวคิดจากสมมุติฐานที่ว่าบุคคลซึ่งมีคุณลักษณะ (Traits) และทักษะ (Skills) ที่เหมาะสมจะสามารถขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำและสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ คำว่า “Trait” หรือ “คุณลักษณะ” หมายถึง คุณลักษณะปรุงแต่ง (Individual Attributes) ต่าง ๆ เฉพาะรายบุคคล ซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่เป็นพื้นฐานของบุคลิกภาพ



ภาวะด้านอารมณ์และจิตใจ (Temperament) ความต้องการ (Needs) แรงขับ (Motive) และ ค่านิยม (Values) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่ค่อนข้างถาวร ที่บุคคลนั้นแสดงออกมาใน รูปแบบเฉพาะในแต่ละสถานการณ์ ตัวอย่างดังกล่าวรวมถึงความมั่นใจตนเอง (Self-confidence) วุฒิภาวะด้านอารมณ์ (Emotional Maturity) ความมั่นคงด้านอารมณ์ (Emotional Stability) ระดับความมีพลัง (Energy Level) ความสามารถทนต่อความเครียด เป็นต้น และในปัจจุบัน มีหลักฐานที่บ่งชี้ชัดเจนว่า คุณลักษณะเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้และเป็นความสามารถที่ถ่ายทอดได้ ทางพันธุกรรม เพื่อใช้ตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือประสบการณ์เฉพาะนั้น ๆ สำหรับผลงานวิจัย ยุคเริ่มแรกที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำส่วนใหญ่จะเป็นการมุ่งหาคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็น ผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งครอบคลุมถึงลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เช่น ส่วนสูง ลักษณะกิริยาท่าทาง เป็นต้น คุณลักษณะพื้นฐานทางบุคลิกภาพ (Aspects of Personality) ซึ่งวัดด้วยเครื่องมือวัดทางจิตวิทยา เช่น คุณลักษณะที่เป็นความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Self-esteem) ความต้องการมีอำนาจเหนือ (Self-confidence) ความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นต้น รวมทั้งความถนัดตามธรรมชาติ (Aptitudes) ซึ่งวัดด้วยเครื่องมือทางจิตวิทยา เช่นกัน คุณลักษณะ ด้านสติปัญญาทั่ว ๆ ไป ความคล่องแคล่วทางวาจา และความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น ปรากฏว่า เพียงครึ่งแรกของศตวรรษที่ 20 มีงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเป็นจำนวนนับร้อยเรื่อง โดยส่วนใหญ่จะเน้นการเปรียบเทียบคุณลักษณะของคนที่เป็นผู้นำกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ ทั้งนี้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ภาวะผู้นำ

Stogdill (1974) ได้สรุปผลการวิจัยดังกล่าวระหว่างปี ค.ศ. 1904-1948 จำนวน 124 เรื่อง พบว่า มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับความหมายของผู้นำในฐานะผู้ใช้ความสามารถของตน ช่วยให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจได้บรรลุเป้าหมาย คุณลักษณะที่ตรงกับสมมติฐานดังกล่าว ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความรู้สึกลึกซึ้งในการรับรู้ต่อความต้องการของผู้อื่น (Alertness to the need of others) ความเข้าใจในงาน (Understanding of the tasks) มีความริเริ่ม มีความอดทนต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) ต้องการแสวงหางาน รับผิดชอบ (Desire to Accept Responsibility) และต้องการอยู่ในฐานะที่มีอำนาจและการควบคุม (A position of Dominance and Control) แต่อย่างไรก็ตามความจำเป็นใช้คุณลักษณะแต่ละชนิด มากน้อยอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยผลการวิจัยเหล่านี้ไม่อาจจะระบุคุณลักษณะใดคุณลักษณะ หนึ่งว่าจำเป็น หรือให้ความแน่ใจอย่างเพียงพอว่าจะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้แต่อย่างใด

Michell and Larson (1987) ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่ 1) ผู้นำเป็นกระบวนกร 2) มีระดับความถูกต้อง ของการใช้อิทธิพล และ 3) มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามต้องการโดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใด ๆ เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำแบบเป็นทางการจากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่ามีลักษณะทั้ง 3 ประการหรือเปล่า และในทางตรงข้ามผู้ที่มิมีภาวะผู้นำอาจจะไม่เป็นผู้ที่แบบเป็นทางการ แต่มีองค์ประกอบ 3 ประการนั้น

2. ภาวะผู้นำนอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าสู่เชิงหรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้

3. ภาวะผู้นำจะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้มีภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจะเห็นว่า ความหมายของประสิทธิภาพของภาวะผู้นำก็เหมือนกับความหมายของภาวะผู้นำที่มีมากและแตกต่างกันไปตามความสนใจ และขอบเขตการศึกษาของนักวิจัย นอกจากนั้นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ เกณฑ์ (Criteria) ที่จะใช้วัดหรือประเมินประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ซึ่งจากการ ศึกษางานวิจัย พบว่า เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพผู้นำพอแยกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome) ทักษะคติของผู้ตาม (Attitude of Followers) และคุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (Quality of Group Process) ดังนี้

1. ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome) คือ ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม เนื่องจากความสามารถในการนำหรือภายใต้การนำของผู้นำ เช่น ความสำเร็จของการปฏิบัติงานของกลุ่ม สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การอยู่รอดของกลุ่ม ความก้าวหน้าของกลุ่ม ความพร้อมของกลุ่ม ความสามารถในการแก้ปัญหาของกลุ่ม ความพึงพอใจของสมาชิกของกลุ่มที่มีต่อผู้นำ และฐานะที่ได้รับการยอมรับไม่เปลี่ยนแปลงของผู้นำ สำหรับผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในองค์การธุรกิจ อาจจะได้ชัดจากผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ครอบคลุมแบ่งของตลาดมากขึ้น เงินหมุนเวียนลงทุนมากขึ้น รวมทั้งการยอมรับในผู้นำจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนและผู้ตามมากขึ้น ส่วนองค์การของรัฐมักจะเน้นไปที่ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตและการบริการขององค์การ

2. ทักษะคติของผู้ตาม (Attitude of Followers) ทักษะคติของผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ นิยมใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินประสิทธิภาพของผู้นำอีกเกณฑ์หนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะทราบได้โดยการใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ผู้ตาม ดังตัวอย่างคำถามต่อไปนี้



2.1 ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้ตามได้ดีเพียงใด

2.2 ผู้ตามขอยกย่องและยอมรับผู้นำเพียงใด

2.3 ผู้ตามมีความยินดีในการปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือคำขอร้อง

ของผู้นำแค่ไหน

2.4 ผู้ตามต่อต้าน เพิกเฉย ที่จะไม่ปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้นำ หรือเปล่า นอกจากนี้ อาจดูได้จากการมีคำร้องทุกข์และบัตรสนเท่ห์ต่าง ๆ ส่งถึงผู้นำในระดับสูงกว่า รวมทั้งการขอย้าย การขาดงาน การหน่วงเหนี่ยวงานและการหยุดงานมากขึ้น เป็นต้น

3. คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (Quality of Group Process) คุณภาพของกระบวนการกลุ่มก็เป็นเกณฑ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิภาพของผู้นำ โดยประเมินจากความสนับสนุนด้านต่าง ๆ และความตั้งใจที่จะทำให้คุณภาพของกระบวนการกลุ่มของลูกน้องมีคุณภาพดีขึ้น ในด้านความสามัคคี ความร่วมมือ แรงจูงใจ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การแก้ไขความขัดแย้ง ประสิทธิภาพของงานเฉพาะด้าน กิจกรรมขององค์การ การมีทรัพยากรอย่างพอเพียงและความพร้อมของกลุ่มที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง และเหตุการณ์วิกฤตต่าง ๆ รวมทั้งการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของการทำงาน การสร้างความมั่นใจให้สมาชิก การเพิ่มพูนทักษะในงาน และการพัฒนาสุขภาพจิตของสมาชิกให้ดีขึ้น

Hersey and Blanchard (1982) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้ อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ในสถานการณ์และกระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) และสถานการณ์ (Situation)

Bothwell (1983) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำซึ่งผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษา ความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมี 10 ประการ ดังนี้ 1) ความฉลาด 2) การเข้ากับผู้อื่นได้ดี 3) ทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะทางด้านเทคนิค 4) ความสามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น 5) ความมั่นคงในอารมณ์ และควบคุมตนเอง 6) ทักษะในด้านการวางแผนและการจัดการ 7) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ 8) ความสามารถใช้กระบวนการกลุ่ม 9) เป็นผู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 10) มีความสามารถในการตัดสินใจ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวว่า จากการสังเกตโดยผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญ ด้านทรัพยากรมนุษย์ชี้ว่า ผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งจะช่วยให้เกิด ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำตามรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ ตัวอย่าง เช่น ผู้บริหารระดับสูงและผู้นำในบริษัทที่มีเทคโนโลยีสูงอาจจะใช้วิธีชมเชยพนักงานที่ทำงานได้ผลดี ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและเกิดความนิยมนับถือในตัวผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามรูปแบบ

การบริหารและความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำดังกล่าวอาจไม่เหมาะกับคนงานในแผนการผลิตก็ได้ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

### 1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personal Traits)

เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) การสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness) ลักษณะที่เด่น (Dominance) เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) ความเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออารี (Warmth) มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด (ความผิดหวังหรือคับข้องใจ) (High Tolerance for Frustration) การรู้จักตนเอง และมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-awareness and Self Objectivity)

### 2. คุณลักษณะด้านบุคลิกที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related Personality Trait)

เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผล และก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน เช่น มีความคิดริเริ่ม (Initiative) มีความเข้าใจในอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to Others and Empathy) ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal Local of Control) ความกล้าหาญ (Courage) และความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency) ในส่วนคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารมืออาชีพนั้น

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่า เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง กิจกรรมงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

1. ลักษณะของผู้นำแบบผู้คุมกฎเกณฑ์ (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่สนใจทั้งคนและงาน ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด ลูกน้องมีความพึงพอใจซึ่งเป้าหมายร่วมกัน คือ ความสำเร็จ ผู้นำเช่นนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่วไป

2. ลักษณะของผู้นำแบบผู้สอนแนะหรือผู้นำแบบพัฒนา (Developer) เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพนิ่มนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใส วางใจ

3. ลักษณะของผู้นำแบบผู้บุกเบิกหรือผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี งานมีผลผลิตสูง เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

4. ลักษณะของผู้นำแบบผู้นำทีม (Executive) เป็นลักษณะของผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงานมีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเอง อยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจกรรมมีความก้าวหน้า เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ร่วมงานและผู้นำ

พสุ เดชะรินทร์ (2554) ได้ศึกษาลักษณะของผู้นำ 6 ประการ ของนักวิชาการจากสหรัฐอเมริกา ซึ่งถือเป็นแนวทางที่น่าสนใจในการนำมาศึกษาลักษณะของผู้นำขององค์กรหรือประเทศถึงลักษณะของผู้นำที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. ผู้นำประเภทแรกนั้นเรียกแตกต่างกันไป เช่น Directive หรือ Coercive หรือ Commanding แล้วแต่ว่าเป็นตำราใคร แต่โดยสรุปแล้วผู้นำประเภทนี้เป็นพวกชอบสั่งการ เน้นการใช้อำนาจและใช้การจูงใจลูกน้องด้วยความกลัวหรือการลงโทษ

2. ผู้นำประเภทที่ 2 ก็มีหลายชื่อ ไม่ว่าจะเป็น Visionary หรือ Authoritative ผู้นำประเภทนี้จะนำโดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในอนาคตไว้ จากนั้นพยายามชักจูงให้บุคคลต่าง ๆ เห็นคล้อยและดำเนินการตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

3. ผู้นำประเภทที่ 3 เรียกว่า Affinitive ผู้นำที่มีลักษณะนี้จะเน้นเรื่องของคนเป็นหลัก โดยพยายามสร้างความรู้สึกที่ดีในกลุ่มบุคคลในองค์กร เน้นความปรองดอง ความสุขสบายของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร

4. ผู้นำประเภทที่ 4 คือ Participative หรือ Democratic เป็นผู้นำที่เน้นมีส่วนร่วมของบุคลากรในระดับต่าง ๆ ในการตัดสินใจ ผู้นำประเภทนี้จะนิยมให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการดำเนินงานต่าง ๆ ผู้นำประเภทนี้จะชอบที่จะรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น ๆ

5. ผู้นำประเภทที่ 5 คือ Pacesetter ผู้นำประเภทนี้จะเน้นการตั้งเป้าหมายในการทำงาน จากนั้นตั้งมาตรฐานในการทำงานที่สูงและหวังผลเลิศจากผู้ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา

6. ผู้นำประเภทที่ 6 เรียกว่า Coaching เป็นผู้นำเน้นการพัฒนาคนที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา เป้าหมายของผู้นำประเภทนี้อยู่ที่การพัฒนาบุคลากรเป็นสำคัญ

ลักษณะของผู้นำทั้ง 6 ประการ เป็นเพียงกรอบในการคิดเท่านั้น ไม่ได้หมายความว่าคนๆ หนึ่งจะมีลักษณะของภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้คน ๆ หนึ่งสามารถจะมีภาวะผู้นำทั้ง 6 อยู่ในตัว เพียง แต่อาจจะมีความโดดเด่นในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเป็นพิเศษ เช่น ผู้นำคนหนึ่งอาจจะมีความโดดเด่นด้าน Participative และมีความเป็น Visionary และ Affinitive เป็นคุณลักษณะรองลงมา โดยคุณลักษณะผู้นำที่เหลือทั้ง 3 ประการก็เป็นคุณลักษณะรองลงมาอีกระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามไม่มีคุณลักษณะใดที่ดีที่สุด เนื่องจากคุณลักษณะแต่ละประการก็แตกต่างกันไปในแต่ละสถานการณ์ เช่น ในบางสถานการณ์อาจจะต้องการผู้นำที่เป็น Affinitive

เน้นการประนีประนอม แต่เมื่อเข้าสู่สถานการณ์ฉุกเฉินที่ต้องการการตัดสินใจ ผู้นำที่มีลักษณะแบบ Directive ก็อาจจะเหมาะสมกว่า ดังนั้นผู้นำแต่ละคนนอกเหนือจากจะเข้าใจในคุณลักษณะที่เด่นของตนเองแล้วยังต้องสามารถที่จะปรับลักษณะของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้นด้วย

เนตร์พัฒนา ยาวีราษ (2556) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำคือ ลักษณะอันมีคุณค่าอย่างยิ่ง ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือเชื่อมั่นเชื่อฟังและให้ความร่วมมืออย่างแท้จริง อันจะนำไปสู่การปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี ประกอบด้วยคุณสมบัติ 4 ด้าน คือ 1) ด้านอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการ (Authority) 2) ด้านการยอมรับ (Acceptance) 3) ด้านศักยภาพมีขีดจำกัดความสามารถในการทำงานให้สำเร็จเหนือผู้อื่น (Competency) 4) ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Human Relation Skill)

จากคุณลักษณะของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเป็นตัวบ่งชี้ถึงภาวะความเป็นผู้นำของบุคคล ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะทางกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีความรู้ความสามารถมีทักษะในการสื่อสาร มีการตัดสินใจที่ดี กระตือรือร้น มุ่งมั่นในการทำงาน สามารถประสานความร่วมมือ และให้เกียรติกับเพื่อร่วมงานวางแผนและการจัดการทรัพยากรเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

#### 5. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

จากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีภาวะผู้นำ พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำจำนวนมากและเพื่อให้สอดคล้องในประเด็นวิจัย การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงแบ่งกลุ่มประเภททฤษฎีภาวะผู้นำในปัจจุบัน ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

##### 1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ

ได้มีการศึกษาค้นคว้าในตะวันตกตั้งแต่ทศวรรษ 1930 เรื่อยมาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคมและด้านสติปัญญา เพื่อหาคำตอบว่าคนที่เป็นผู้นำมีอะไรแตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยพบว่า คุณลักษณะสำคัญของคนเป็นผู้นำมีอยู่ 6 ประการ ได้แก่ 1) ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (Energy and Ambition) 2) ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The Desire to Lead) 3) ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ (Honesty and Integrity) 4) ความเชื่อมั่นตนเอง (Self-Confidence) 5) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) และ 6) ความรอบรู้ในงาน (Job-Relevant Knowledge) ต่อมาเมื่อผลวิจัยเพิ่มเติมที่สนับสนุนถึงคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำ ได้แก่ ความสามารถสูงในการควบคุมตนเอง (High Self-Monitoring) โดยคนที่มีคุณลักษณะด้านนี้มีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อการปรับพฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี

ในปี 1910 Carlyle (กมล ตราชู, 2553) ได้สร้างทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) ขึ้นมาโดยมีความเชื่อว่า ความเจริญก้าวหน้าของโลกในด้านต่าง ๆ ล้วนเป็นผลผลิตจากความสำเร็จของบุคคลที่เป็นผู้ยิ่งใหญ่หรือมหาบุรุษทั้งหลาย นักการศึกษาในกลุ่มนี้เชื่อว่า ผู้นำมีลักษณะเฉพาะตัวหรือคุณลักษณะประจำตัว (Trait) บางประการที่สามารถนำมาพิจารณาและใช้อธิบายถึงศักยภาพและประสิทธิผลของภาวะผู้นำ พวกเขาเชื่อว่าคุณลักษณะที่มีติดตัวบุคคลมาเหล่านี้ สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำได้ ซึ่งมีงาน วิจัยจำนวนมากที่พยายามศึกษาตามทฤษฎีนี้ แต่ส่วนใหญ่ไม่สามารถยืนยันได้ว่าคุณลักษณะข้อใดของผู้นำที่สามารถใช้เป็นมาตรฐานในการสร้างหรือพัฒนาผู้นำได้ (Trewatha and Newport, 1982) อย่างไรก็ตามสิ่งที่ทำให้ทฤษฎีนี้ถูกวิพากษ์ วิจารณ์ว่าขาดความน่าเชื่อถือ เพราะนักวิจัยกลุ่มนี้เน้นความสำคัญคุณลักษณะทางกายภาพและคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ เช่น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีรูปร่างหน้าตาดี มีส่วนสูงเหมาะสมและมีความกระปรี้กระเปร่า แต่ปัจจัยเหล่านี้ไม่มีงานวิจัยใดรับรองว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลทางการบริหาร แต่มีนักวิจัยบางคนในกลุ่มนี้กลับเห็นขัดแย้งกันเองว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะทางกายภาพและคุณลักษณะทางบุคลิกภาพอย่างอื่น เช่น มีสมรรถภาพการทำงาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้น และมีแรงบันดาลใจ จึงจะเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และจากการศึกษาปัจจัยด้านจิตวิทยาของผู้นำจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าไม่มีผู้นำคู่ใดที่มีคุณลักษณะเหมือนกันโดยแท้จริง การใช้อธิบายของผู้นำก็แตกต่างกันไปตามผู้นำแต่ละคนและสถานการณ์ จึงทำให้ข้อค้นพบของทฤษฎีนี้ยากที่จะพิสูจน์ได้

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการ หรือกิจกรรมของผู้นำซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่าการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยมีการพิจารณาว่ามีพฤติกรรมใดบ้างที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จและยึดเอาพฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้นั้น เมื่อนำไป ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แล้วบรรลุผลได้เช่นกัน เป็นหลักการศึกษภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ถือเป็นกลุ่มริเริ่มบุกเบิก ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio State University Studies) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) และทฤษฎีภาวะผู้นำของ Blake and Mouton ซึ่งเรียกว่าตาข่ายการบริหาร (Manage Grid) หรือปัจจุบันเรียกทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid) โดยทั้งสามแนวคิดมีความคล้ายคลึง และเกี่ยวข้องกัน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550) ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดไปแล้วในหัวข้อแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ



### 3. ทฤษฎีสถานการณ์ (Fiedler Contingency Theory)

แนวทางตามทฤษฎีนี้พัฒนามาจากสองแนวทางแรก โดยในทศวรรษที่ 1960 ได้มีนักการศึกษาคนหนึ่งเริ่มมองเห็นว่า ความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำนอกจากจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในแบบต่าง ๆ แล้ว ยังขึ้นอยู่กับตัวแปรหรือปัจจัยของสถานการณ์อีกด้วย ดังนั้นผู้นำจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์เพื่อที่จะปรับแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ได้ นักการศึกษากลุ่มนี้ ดังเช่น Hersey, Blanchard, Fiedler, Vroom, Jago, Yetton และ House เป็นต้น ซึ่งเห็นว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำบางอย่างมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ทางการบริหารที่กำหนด ควรศึกษาจากผลผลิต (Output) ขององค์การมากกว่าปัจจัยนำเข้า (Input) สถานการณ์จะพิจารณาเองว่าคุณลักษณะใดของผู้นำที่จำเป็นต่อความสำเร็จและสมาชิกของกลุ่มซึ่งมีคุณลักษณะที่จำเป็นจะได้รับเลือกให้เป็นผู้นำ (กมล ตราชู, 2553)

ดังนั้น ในแนวคิดนี้สถานการณ์จึงมีสถานะเป็นฐานทางทฤษฎี เพื่อที่จะชี้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำข้อใดที่มีความสำคัญต่อการบริหาร นักทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคนี้เห็นว่า หากต้องการพัฒนาองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำแล้ว ขอบเขตของการศึกษาภาวะผู้นำน่าจะกว้างกว่าการศึกษาเพียงผู้นำกับสถานการณ์เท่านั้น สิ่งที่ควรนำมาศึกษา คือ ความคาดหวังของผู้ตามและแรงจูงใจในการทำงานของผู้ตาม ดังนั้นควรมีประสิทธิภาพของผู้นำจึงถูกมองในแง่การทำหน้าที่ของปัจจัยหลายตัว ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในกระบวนการภาวะผู้นำ แสดงให้เห็นว่าความต้องการพฤติกรรมและเป้าหมายของผู้ตามต้องมีการผสมผสานเข้ากับคุณลักษณะต่าง ๆ ของสถานการณ์ เพื่อเป็นกรอบของตัวแปรให้ผู้นำจัดกระทำ ต่อจากนั้นผู้นำซึ่งมีความต้องการพฤติกรรมและเป้าหมายของตนอยู่แล้ว ก็จะพิจารณาแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) เพื่อที่จะใช้อิทธิพลและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้ตามต่อไป

นอกจากทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวมาแล้วข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยยังได้ศึกษาเกี่ยวกับหลักการ แนวคิดของภาวะผู้นำ ที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับภาวะเชิงสร้างสรรค์ ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลแนวทางในการศึกษาวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ดังนี้

#### 1. ภาวะผู้นำเชิงศรัทธา (Charismatic Leadership)

เป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ผู้นำประเภทนี้จะมีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้าในสถานการณ์ปัจจุบันเพราะผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์ ปณิธานและเป็นศูนย์รวมศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับคุณสมบัติหรือลักษณะพิเศษ (Charisma) ของผู้นำแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามผู้นำตามแบบของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาจะใช้ภาวะผู้นำของตนเป็น 4 ชั้น คือ 1) ผู้นำจะพัฒนาวิสัยทัศน์ใหม่ที่น่าสนใจและแตกต่างไปจากแนวความคิดเดิม 2) ผู้นำจะพัฒนาฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้จักคิด มีวิสัยทัศน์และสามารถแก้ปัญหา

ด้วยตนเองได้ 3) ผู้นำจะสร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นจากสมาชิก โดยแสดงคุณสมบัติต่างๆ เช่น ความรู้ความชำนาญ ความสำเร็จ กล้าเสี่ยง และการกระทำที่ไม่ธรรมดา และ 4) ผู้นำจะชี้ทางให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าถึงวิสัยทัศน์ โดยการให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยตนเอง

## 2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaderships)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจากทฤษฎี

การแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ต่างฝ่ายต่าง อำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า จะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ สภาพเช่นนี้ ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaderships) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์และการบริหารงานแบบวางเฉย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) คือ

การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจทำได้โดยการชมเชยเมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้น ได้โบนัสและการเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานได้ดีหรือการให้รางวัลเป็นเกียรติยศ การให้การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนคำจูนในการใช้ความพยายาม การตรวจดูผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักจะพอใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic-motives)

### 2.2 การบริหารงานแบบวางเฉย (Management by Exception) คือ

การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกจะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐานก็จะเข้าไปแก้ไขทันที และ 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับจะเป็นลักษณะที่วางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ถ้าหากงานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม แต่จะเข้าแทรกแซงเมื่องานสำเร็จแล้วแต่ผลงานไม่ได้มาตรฐาน

## 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ

(Transformational Leaderships)



ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นกระบวนการ การทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม เช่น มีอิสรภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน หรือสันติภาพ เป็นต้น แทนที่จะมุ่งให้เกิดความกลัว ความโลภ ความอิจฉา หรือความเกลียดชัง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ เป็นผู้นำที่นำองค์การไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกขององค์การตระหนักว่า เป็นเป้าหมายทั้งหมดขององค์การควรจะเป็นอย่างไร และสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้า หมายเก่า ผู้นำแบบนี้จะสร้างสิ่งใหม่จากสิ่งเก่าที่มีอยู่ สร้างเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า สื่อสารให้สมาชิกในองค์การทราบว่าเป็นเป้าหมายใหม่คืออะไร และมีความผูกพันต่อเป้าหมายใหม่ด้วย

จากการศึกษาสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) 2) การสร้างบารมี (Charismatic) 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized Consideration) 4) การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 5) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration)

#### 4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่รับผิดชอบในการสร้างและการเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยทั้ง 6 ประการขององค์กร ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง ภาวะผู้นำและเทคโนโลยี นอกจากนั้นยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้พนักงานนำการตัดสินใจของตนลงสู่การปฏิบัติ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน (Dual Role) กล่าวคือ บทบาทแรกในฐานะเป็นผู้วางแผน ออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ให้แก่องค์การ ส่วนบทบาทที่สองในฐานะของผู้ที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Implement) (Nahavandi and Malekzadeh, 1993) กล่าวคือ ในกรณีที่ต้องการยังไม่ได้จัดทำกลยุทธ์ หรือกรณีที่ต้องการกำลังแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงทิศทางใหม่ด้านกลยุทธ์ ในกรณีเหล่านี้ผู้นำจะต้องมีบทบาทความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางให้แก่องค์การต่อมุมมองและความสามารถในการอ่านสภาพแวดล้อมของตน แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นองค์การที่มีการจัดตั้งอย่างเป็นระบบมานานก็มักมีกลยุทธ์ในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จเรียบร้อยแล้ว ในกรณีนี้ผู้นำอาจมีบทบาทสำคัญเพียงเป็นผู้นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

#### 5. ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น (Transcendental Leadership)

ถือเป็นรูปแบบภาวะผู้นำหนึ่งที่เหมาะกับภาวะวิกฤต โดยที่ The Advanced Oxford Dictionary ได้ให้ความหมายคำ “Transcend” ไว้ว่า “ก้าวพ้นขีดจำกัดที่เคยมี” และคำว่า “Transcendental Leadership” “เป็นภาวะผู้นำที่ก้าวไกลไปกว่าขีดจำกัดที่มนุษย์ธรรมดาพึงมี

ในแง่ความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) หรือการใช้เหตุผลในการปรับเปลี่ยน  
 สิ่งเลวร้ายให้กลายเป็นดี (Reason to Turn Adversity into Advantage)” สำหรับศัพท์บัญญัติใน  
 ภาษาไทยของคำนี้ยังไม่มี แต่อาจเรียกชื่อโดยอนุมานไปตามบริบทและคุณสมบัติพิเศษของผู้นำแบบ  
 Transcendental Leaders ไปก่อนว่า “ผู้นำแบบเหนือชั้น” ดังกล่าวแล้ว ซึ่งผู้นำแบบเหนือชั้น  
 จึงมีหน้าที่สำคัญที่ต้องนำพาทุกคนให้ก้าวพ้นจากขีดจำกัด (Break Limits) โดยช่วยเหลือผู้อื่นให้  
 สามารถขยายมุมมองและแสวงหาทางเลือกใหม่ ๆ ที่เป็นไปได้ต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้มากยิ่งขึ้น  
 ผู้นำต้องช่วยยกระดับใหม่ของการคิด (Thinking) การรู้สึก (Feeling) และการกระทำ (Actions)  
 เพื่อให้สามารถเอาชนะภาวะท้าทายต่าง ๆ ทั้งนี้ผู้นำแบบนี้ทราบดีว่า พลังของการเปลี่ยนแปลงที่  
 แท้จริงย่อมมาจากสิ่งที่อยู่ภายในของคนเหล่านี้ ความเหนือชั้นด้านแรกของผู้นำแบบนี้ ก็คือ  
 มีความสามารถรู้ถึงวิธีการเข้าถึงสมรรถนะ (Capacity) ความริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) และ  
 ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในตน (Inner Resources) อย่างไร้ขีดจำกัดของคนเหล่านี้ และช่วงที่เกิดภาวะ  
 วิกฤตเศรษฐกิจถดถอยไปทั่วโลกเป็นตัวอย่างที่ดีของการเกิดปัญหาที่ทำลายขึ้นมาอย่างรวดเร็ว  
 ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำแบบ Transcendental Leadership ที่สามารถทำให้ผู้คนในองค์กร  
 คิดในสิ่งที่ไม่เคยคิดมาก่อน รู้สึกในสิ่งที่ไม่เคยรู้สึกมาก่อน และลงมือดำเนินการในสิ่งที่ไม่เคยทำมา  
 ก่อน ทั้งนี้ก็เพื่อให้องค์การที่ย่ำแย่ สามารถยกระดับผลสำเร็จของงานให้สูงขึ้นอย่างไม่เคย  
 ปรากฏมาก่อนนั่นเอง ผู้นำแบบ Transcendental มีบทบาทสำคัญที่ต้องสามารถเข้าถึงถึง  
 ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ห่างไกลและมีส่วนร่วมในงานน้อย ซึ่งมีสภาพเสมือนเป็นบุคคลที่เข้าไม่ถึง หรือ  
 Untouchable ขององค์กรให้ทั่วถึง ซึ่งปกติโดยทั่วไปในองค์กรเรามักได้ยินคำบ่นจากหัวหน้า  
 ว่ามีผู้ปฏิบัติงานจำนวนหนึ่งที่เฉื่อยชา ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่ว่าจะหัวหน้าจะใช้วิธีการใดก็ยากที่  
 จะเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นได้ จึงมองว่าคนเหล่านี้เหมือนผู้หลงทาง (Lost Cause) และมีสภาพเป็น  
 บุคคลที่ขาดแรงจูงใจหรือเป็น “Unmotivated Person” แต่ในความเป็นจริงแล้วไม่มีมนุษย์คนใด  
 เลยที่ไม่มีแรงจูงใจ เราทุกคนล้วนมีศักยภาพและพลังของแรงจูงใจซ่อนอยู่ภายในตนเองอย่างมหาศาล  
 เพียงแต่รอเงื่อนไขและจังหวะที่เหมาะสมให้ได้รับการปลดปล่อยออกมาเท่านั้น ซึ่งคนที่ขาดแรงจูงใจ  
 จึงเป็นเสมือนคนที่ไม่สามารถเข้าถึง (The untouchable person) และยากที่จะเปลี่ยนแปลงหรือ  
 ขับเคลื่อนการทำงานของคนเหล่านี้โดยใช้วิธีการแบบธรรมดา บทบาทสำคัญยิ่งของผู้นำก็คือ  
 ต้องเปลี่ยนแปลงเขาจากสภาพของคนที่ไม่ขาดแรงจูงใจ (Unmotivated) ไปสู่สภาพที่มีแรงจูงใจ  
 (Motivated) อันทรงพลังให้จงได้ โดยหาวิธีการและเงื่อนไขที่เหมาะสมในการช่วยให้คนเหล่านี้  
 สามารถปลดปล่อยพลังของแรงจูงใจที่อยู่ภายในตนเองออกมาและช่วยให้เขาได้ประสบความสำเร็จ  
 ของตนเอง ของครอบครัว ขององค์กร ของประเทศชาติและสังคมส่วนรวมในที่สุด และนอกจากนี้  
 ผู้นำแบบ Transcendental ยังมีความสามารถในการเข้าถึงความคิด (Minds) จิตใจ (Hearts) และ  
 จิตวิญญาณ (Souls) ของผู้อื่นได้ดี จนทำให้คนเหล่านั้นเต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถของตน

อย่างเต็มที่ เพื่อสร้างความตึงตังต่อสังคม ผู้นำมีความเชี่ยวชาญในการสื่อสารการโน้มน้าวใจได้อย่าง น่าประทับใจและสามารถเข้าถึงจิตใจของคนเหล่านี้ด้วยความน่าเลื่อมใสศรัทธา จนคนเหล่านี้ บรรณาณาที่จะทำเพื่อความตึงตังและต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของงานและองค์การ

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านสังคม และวัฒนธรรม และองค์การที่ ปรับเปลี่ยนไปทั่วโลก มีแนวโน้มในอนาคตที่องค์การมีความสามารถในการยืดหยุ่นมากขึ้น แต่ยังคงมีประสิทธิภาพสูงอยู่นั้น ทำให้ผู้บริหารยากที่จะใช้แนวทางบริหารแบบเดิมให้ประสบความสำเร็จเหมือนในอดีตได้อีกต่อไป ซึ่งการพัฒนาปรับปรุงใด ๆ จะเป็นไปไม่ได้โดยปราศจากการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำและภาวะผู้นำที่นักวิชาการมีความเห็นตรงกันในการที่จะนำพา องค์การไปสู่อนาคต คือ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (กิตต์กัญจน์ ปฏิพันธ์, 2556) ทั้งนี้ผู้วิจัยศึกษา แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จากแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจาก เอกสาร ตำราที่มีนักการศึกษา และนักวิชาการได้นำเสนอไว้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

นักวิชาการและนักการศึกษาได้พยายามทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สามารถทำ ให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การมานานหลายทศวรรษ ในแต่ละยุคแต่ละสมัยแนวคิดภาวะผู้นำจะไม่ แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง จะมีส่วนที่เหมือนกันและส่งเสริมซึ่งกันและกันเป็นส่วนใหญ่ โดยแนวคิด ภาวะผู้นำในทศวรรษที่ 1930-1940 จะกล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เป็นการศึกษาวิจัย เพื่อหาคำตอบว่าภาวะผู้นำเกิดจากคุณลักษณะใดบ้างที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ แต่ในปลายทศวรรษที่ 1940 ภาวะผู้นำจะกล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อจะหาคำตอบว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร แต่นักวิจัยก็พบว่า พฤติกรรมผู้นำ ที่ใช้ได้ดีในที่หนึ่งอาจใช้ได้ไม่ดีในที่หนึ่ง ดังนั้นในปลายทศวรรษที่ 1960 จึงเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำตาม สถานการณ์ขึ้น โดยคำนึงถึงปัจจัยตามสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งในด้านลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (Personality Traits) ด้านพฤติกรรม (Behaviors) และในกลางทศวรรษ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำ เริ่มเปลี่ยนแปลงไปสู่กระบวนการเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญมี 3 ทฤษฎี คือ ภาวะผู้นำเชิง ศรัทธาบาบมี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2553)

แต่อย่างไรก็ตามในยุคเริ่มต้นของศตวรรษที่ 21 จนถึงยุคปัจจุบัน โลกมีการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีสารสนเทศและกระแสแห่งโลกาภิวัตน์เข้ามามีอิทธิพลอย่างมาก

ต่อการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีความ  
 สลับซับซ้อนมากขึ้นการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ มักจะใช้ไม่ได้ผล การศึกษาภาวะผู้นำ (Leadership)  
 มีพัฒนาการมาโดยตลอด ส่วนใหญ่แล้วจะมองภาพแบบเดิม ๆ คือ คุณลักษณะ พฤติกรรม  
 และสถานการณ์ซึ่งแม้จะมีความสำคัญและจำเป็นแต่แนวคิดทั้งสามก็ไม่เพียงพอที่จะอธิบายเกี่ยวกับ  
 ภาวะผู้นำรุ่นใหม่และการศึกษาของไทยได้ จึงได้มีความพยายามที่จะพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความชัดเจน  
 และเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะพัฒนาด้วยวิธีการ  
 วิจัยทั้งในเชิงแนวคิดรูปแบบและกระบวนการ เพื่อฝ่าวงล้อมและขยายขอบเขตของการแก้ปัญหา  
 ทะลวงไปจากแนวทางแบบเดิมๆ ให้ได้ จึงจะสามารถแก้ปัญหาและสร้างสิ่งที่ดีและยั่งยืนในอนาคต  
 (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2553)

ปัจจุบันนักวิชาการศึกษาต่างก็ได้ตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิง  
 สร้างสรรค์ (Creative Leadership) จึงได้พยายามศึกษาค้นคว้า ตั้งสมมติฐาน อธิบาย ตลอดจน  
 วิเคราะห์ วิจัยเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้เสนอแนวคิด และค่านิยมของภาวะผู้นำเชิง  
 สร้างสรรค์ไว้หลากหลายทั้งในลักษณะที่แตกต่างกันและคล้ายคลึงกัน ซึ่งสามารถจำแนกนิยาม  
 แนวคิดและองค์ประกอบจากทัศนคติและแนวคิดของนักวิชาการเหล่านี้ออกเป็น 2 กลุ่มด้วยกัน คือ  
 กลุ่มแรก กล่าวในเรื่องเกี่ยวกับการนำ (Leading) คือ การนำเชิงสร้างสรรค์  
 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการนำผู้อื่นด้วยวิธีการใหม่ ๆ อย่างที่ไม่เคยปรากฏ  
 มาก่อน เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์ (Casse and Claudel, 2007 ; Basadur, 2004 ; and  
 Stoll and Temperley, 2009) สอดคล้องกับแนวคิดของ Kotter (1979) ที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือชื่อ  
 Leading Change ว่า “การนำ (Leading) เท่านั้นที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้”

กลุ่มที่สอง กล่าวถึงเรื่องเกี่ยวกับการประสานงาน (Connecting)  
 เป็นการประสานงานหรือกระตุ้นให้เกิดความสร้างสรรค์ เป็นความสามารถในการประสานคนอื่น ๆ  
 ที่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและไม่สอดคล้องกัน การทำงานร่วมกันและการสร้างแรงจูงใจ  
 นำไปสู่แนวคิดที่สนับสนุนความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเชิงสร้างสรรค์ (Adair, 2010 ; Ibbotson and  
 Darsq, 2008 ; Harris, 2009)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Formative Leadership Theory)  
 ได้รับการพัฒนาโดย Ash และ Persall บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ในโรงเรียนหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลาย  
 คน ซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ มากมายบทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะ  
 เฉพาะแก่ผู้บริหารเท่านั้น” แต่หน้าที่ของผู้บริหารคือ การสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ครูอาจารย์และ  
 บุคลากรต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์  
 (Productive Leaders) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์นี้มีมุมมองว่า “ครูคือผู้นำ” (Teacher as  
 Leaders) โดยมีครูใหญ่ คือ ผู้นำ ของผู้นำ (Leader of Leaders) อีกทอดหนึ่ง โดยนัยดังกล่าว

หน้าที่สำคัญของผู้บริหาร จึงไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึง การส่งเสริมการเรียนรู้ของครู อาจารย์และบุคลากรซึ่งเป็นผู้ใหญ่ของโรงเรียนอีกด้วย การเป็นผู้นำเชิง สร้างสรรค์ (The Formative Leader) นั้นจำเป็นจะต้องอาศัยทักษะการเอื้ออาทร นวยความสะดวก (Facilitation Skills) อยู่ในระดับสูงทั้งนี้เพราะสาระที่เป็นภารกิจหลักของทฤษฎีนี้ได้แก่ การทำงาน แบบทีมในการสืบเสาะ หาความรู้ (Team Inquiry) การเรียนรู้แบบทีม (Team Learning) การร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative Problem Solving) การจินตนาการสร้างภาพของอนาคตที่ควรเป็น (Imaging Future Possibilities) การพิจารณาตรวจสอบความเชื่อร่วมกัน (Examining Shared Beliefs) การใช้คำถาม (Asking Questions) การรวบรวมวิเคราะห์ และแปลความข้อมูล (Collecting Analyzing, and Interpreting Data) ตลอดจนกระตุ้นครูอาจารย์ การตั้งวงสนทนาอย่างสร้างสรรค์ในเรื่องการเรียนการสอน เป็นต้น ภารกิจดังกล่าวเหล่านี้ ล้วนแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทั้งสิ้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2555)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ไว้ ดังนี้

Basadur (2004) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความ ในหัวข้อ “Leading Others to Think Innovatively Together : Creative Leadership” สรุปแนวคิดและสาระสำคัญได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นการนำบุคคลอื่น (Leading People) ผ่านกระบวนการ (Process) หรือวิธีการ (Method) ร่วมกัน เป็นการค้นหาปัญหาอย่างละเอียด ถี่ถ้วนและการดำเนินการแก้ปัญหาด้วยแนวทางใหม่ ๆ (New Solutions) เป็นกระบวนการที่จำเป็นที่ จะต้องใช้ภาษาในการสื่อสารร่วมกันระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำความเข้าใจได้ อย่างรวดเร็วว่า รู้จักกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ในระดับใด ในด้านกระบวนการเชิงสร้างสรรค์จะต้อง มีทักษะ ในการจัดการกับบุคคลอื่น ๆ ในลักษณะที่เป็นลำดับขั้นตอน จากกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ การรู้จักกระบวนการเชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้มีต้นแบบในการสร้างภาวะผู้นำแบบใหม่ ที่มีความสมบูรณ์แบบยิ่งขึ้นได้

Palus and Horth (2005) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนในปัจจุบัน โดยใส่ใจที่จะเข้าใจ สถานการณ์ที่ซับซ้อนนั้น รู้จักตั้งศักยภาพส่วนตนของทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กรหรือชุมชน มาเป็นพลังกลุ่มในการจัดการสิ่งต่าง ๆ มีการให้ข้อมูลข่าวสาร เสนอความคิด และสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ รู้จักริเริ่มความคิดที่ผ่านการตรวจสอบและทดสอบอย่างอิสระ และรู้จักการใช้ กระบวนการของการเรียนรู้อย่างเป็นสาระบันเทิงเพื่อค้นหาความคิดใหม่ ๆ และรู้จักสังเคราะห์ ทุกเนื้อหาและการกระทำที่ปรากฏ



Harris (2009) ได้สรุปแนวคิดสาระสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความในหัวข้อ “Creative Leadership Developing Future Leaders” ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงาน (Connecting) กับบุคคลที่มีความเห็นตรงกัน และกับบุคคลที่มีความคิดเห็นที่แตกต่าง (Different) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำเป็นต้องอาศัยเวลา (Time) ทรัพยากร (Resources) โอกาส (Opportunities) เพื่อจะมีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกัน อย่างไรก็ตามผลลัพธ์ (Result) ที่ได้อาจจะไม่ใช่ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน แต่อาจจะมาจากความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันเชิงสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่การคิดเชิงสร้างสรรค์ ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ แต่ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนความคิดเดิม ๆ และเผชิญกับความเชื่อมั่นกับแนวทาง วิธีการ (Method) ใหม่ ๆ ที่จะสร้างขึ้นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จะเหมือนกับภาวะผู้นำแบบให้บริการ (Servant Leadership) ภาระงานหลักของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์คือ การประสานงานบุคคล (Connect) ที่มีความคิดเห็นตรงกันและมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนาสมรรถนะและความสามารถต่างๆของบุคคลภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในทุกสถานที่และทุกระดับ เพื่อจะได้รับการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น “เป็นภาวะผู้นำที่ปราศจากการยึดมั่นถือมั่น” (Leadership Without Ego) โดยทั่วไปแล้วภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ ขององค์กร และความท้าทาย (Challenging) ที่สลับซับซ้อนมากกว่าการคงสภาพที่เป็นอยู่แบบเดิม (Status Quo)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ในยุคเศรษฐกิจสารสนเทศพบว่าองค์กรที่ประสบผลสำเร็จมากที่สุดจะต้องดำเนินธุรกิจที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-based) ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ในสภาวะแวดล้อมเช่นนี้ในสถานศึกษาก็เช่นเดียวกันจำเป็นต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง (True Learning Organization) เป็นที่ต้องสร้างความท้าทายให้กับผู้เรียน ผู้บริหารในฐานะผู้นำในการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าและนำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่โดยทำให้ทุกคนสามารถแสดงภาวะผู้นำได้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งโรงเรียนจะเต็มไปด้วยผู้นำที่สร้างควมมีประสิทธิภาพโดยการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมสร้างความสำนึกในความรับผิดชอบร่วมแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ที่เสี่ยง มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการจัดการศึกษาผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในอนาคต และเป็นที่ยังปรารถนาของสังคม

กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยการคิดหลายมิติ คิดบวก รวมทั้งคิดรับผิดชอบและการปฏิบัติในวงกว้างและเชิงลึกหลายมิติจากผู้นำ หรือขยายสู่ครู อาจารย์ และนักศึกษา

เพื่อการปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม บุคคลทุกระดับ ทุกฝ่ายในกระบวนการจัดการศึกษา พัฒนา “ความคิดและการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์” โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารและครูอาจารย์ควร พัฒนา “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์รวมทั้งนักศึกษา ก็ควรจะได้รับการพัฒนาให้มีคุณสมบัติเป็นผู้นำเชิง สร้างสรรค์ที่มีทั้งความคิดและการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์

ธีระ รุญเจริญ (2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นลักษณะ หรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่น ประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศ โดยการคิดนอกกรอบด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการทดลอง ภายในองค์กรเพื่อที่จะทำให้บุคลากร สามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ หาแนวทางใหม่ ๆ ในการบริหาร และการสื่อสารภายในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กร ให้มีความง่าย คล่องตัว และยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีมาก

## 2. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้ผู้นาองค์กรต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์จึงเกิดภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ (Creative Leadership) ขึ้น ทั้งนี้ได้มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ ดังนี้

Palus and Horth (2002) ให้ความเห็นว่า ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนในปัจจุบัน โดยใส่ใจที่จะเข้าใจ สถานการณ์ที่ซับซ้อนนั้น รู้จักตั้งศักยภาพส่วนตนของทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กรหรือชุมชน มาเป็นพลังกลุ่มในการจัดการสิ่งต่าง ๆ มีการให้ข้อมูลข่าวสาร เสนอความคิดและสื่อสาร อย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักริเริ่มความคิดที่ผ่านการตรวจสอบและทดสอบอย่างอิสระ และรู้จักการใช้ กระบวนการของการเรียนรู้อย่างเป็นสาระบันเทิง เพื่อค้นหาความคิดใหม่ ๆ และรู้จักสังเคราะห์ ทุกเนื้อหาและการกระทำที่ปรากฏ

Raelin (2002) ได้อธิบายความหมายของความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่บุคคลที่เป็นผู้นำเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น โดยรู้จักคัดสรรหรือ แบ่งปันพลังอำนาจของตนให้กับสมาชิกในองค์กรหรือชุมชนอย่างเต็มใจและเป็นธรรมชาติ อีกทั้งความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่บุคคลเป็นผู้นำร่วมได้ โดยที่การตัดสินใจหรือ การกระทำใด ๆ ไม่ต้องขึ้นอยู่กับสมาชิกเพียงคนเดียวคนหนึ่ง หรือผู้นำโดยตำแหน่งหรือผู้ริเริ่ม ความคิดทุก ๆ คน มีส่วนร่วมในความเป็นผู้นำ



Adair (2007) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึงการกระตุ้น ส่งเสริมและแนะนำกระบวนการใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบด้วยวิธีการใหม่ ๆ อย่างท้าทาย ซึ่งนับว่าเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับการนำของคนสร้างสรรค์

Stoll and Temperley (2009) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การมีปฏิริยาตอบสนองเชิงจินตนาการ โดยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียดถี่ถ้วนในสถานการณ์ต่าง ๆ และประเด็นต่าง ๆ ที่ท้าทาย (Challenge)

Puccio, Mance and Murdock (2011) ให้นิยามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า เป็นความสามารถในการจูงใจอย่างมีจินตนาการ (Imagination) ด้วยวิธีการและแนวทางใหม่ ๆ

คณะกรรมการจัดทำพจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ร่วมสมัย สำนัก ราชบัณฑิตยสภา (จินดารัตน์ โพธิ์นอก, 2560) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership : CL) หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีความรู้ มีเชี่ยวชาญสูง มีบุคลิกภาพ และมีพฤติกรรมทางสังคม มีความสามารถส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์ ใช้ความคิดใหม่ในการแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ที่จะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ซึ่งผู้นำจะต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้วย

กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการผลักดันให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งตาม การคิดต่างคิดหลายมิติ คิดบวก คิดเชิงสร้างสรรค์และพัฒนา รวมทั้งการคิดแก้ปัญหา

ธีระ รุญเจริญ (2554) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นลักษณะ หรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่น ประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศ โดยการคิดนอกกรอบด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการทดลอง ภายในองค์กรเพื่อที่จะทำให้บุคลากร สามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ หาแนวทางใหม่ ๆ ในการบริหาร และการสื่อสารภายในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรมีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่าย คล่องตัว และยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีมากขึ้น

### 3. หลักการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

DuBrin (2007) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีความรู้ (Knowledge) จะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และมีข้อมูลในเรื่องที่เป็นประเด็นปัญหา เพราะการแก้ปัญหาของผู้นำต้องอาศัยความรู้ในเรื่องนั้นโดยมีข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข้อมูล ข่าวสาร ซึ่งอาจจะต้องใช้วิธีการสังเกตเข้าช่วย ความรู้จึงเป็นตัวสร้างหรือกำหนดแนวความคิด และการสรุปรวบรวมความคิด ตัวอย่างในกรณีนี้ เช่น ชอบอ่านหนังสือที่อยู่นอกเหนือสาขา

2. มีความสามารถทางเข้าใจปัญหา (Intellectual Abilities) เป็นการวิเคราะห์อย่างกว้างขวาง โดยการรวบรวมทั้งผลดีและผลเสีย โดยผู้นำต้องเป็นผู้มีไหวพริบ สติปัญญา และการใช้เหตุผล การมีเข้าใจปัญหาไหวพริบที่สูงผิดปกติไม่ได้เป็นตัวกำหนดความสามารถ แต่อย่างไรก็ตามคนที่มีความคิดสร้างสรรค์นั้นจะเป็นคนที่คล่องแคล่ว และเป็นคนที่สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี คนฉลาดมักเป็นคนที่ต้องการงานเชิงสร้างสรรค์ การเป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์นั้นต้องเป็นคนที่มีความอยากรู้อยากเห็น และมักเป็นคนที่เปิดเผยอารมณ์ความรู้สึกของตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้ ตัวอย่างในกรณีนี้ เช่น เป็นคนที่สามารถคิดสิ่งใดได้ทะเลาะประจวบวิธีแก้ไข ปัญหาที่ดีที่สุดหรือมักจะคิดวางแผนที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาเป็นงานที่น่าสนใจ เป็นต้น

3. มีบุคลิกภาพที่ดี (Personality) ผู้นำที่จะเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ ต้องเป็นคนที่มีภาพลักษณ์ตัวเองในทางที่ดี แต่ไม่ไข่มั่นใจในตัวเองมากจนไม่สนใจคนรอบข้าง เพราะความมั่นใจในตัวเองจะช่วยให้สามารถรับมือกับข้อวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี และสามารถแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้อื่นได้ คนที่มีความคิดสร้างสรรค์มักเป็นคนที่มีความคิดไม่เหมือนคนอื่น เป็นคนที่ชอบความท้าทาย ความตื่นเต้น เป็นคนหัวดียึดมั่นในสิ่งที่เชื่อว่าเป็นจริงได้ และนำไปใช้จริงได้ เป็นผู้ที่สามารถรับมือกับความขัดแย้งและความวุ่นวายได้เป็นอย่างดี ซึ่งตรงข้ามกับคนที่ไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะจะสับสนเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งหรือความคลุมเครือ เป็นต้น ซึ่งนักวิทยาศาสตร์หลายท่านได้ทำการค้นคว้าและพบว่า คุณสมบัติของ การเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ คือ 1) ยึดถือความถูกต้อง 2) อยากรู้อยากเห็น 3) มีพลังที่จะฟันฝ่าอุปสรรค 4) เป็นคนเปิดเผยตรงไปตรงมา ฉะนั้นทุกครั้งที่คนเหล่านี้เผชิญปัญหาพวกเขาจะเชื่อว่า พวกตนมีบางสิ่ง ที่ชุกซ่อนเก็บไว้ภายในที่จะค้นหาวิธีการที่สร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาได้

4. พฤติกรรมทางสังคมและการเลี้ยงดู (Social Habits and Upbringing) คนที่เป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องเป็นคนที่ชอบพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนอื่นที่มีความคิดคล้ายคลึงกับตนเอง และช่วงชีวิตในวัยเด็กก็มีส่วนสำคัญในการช่วยพัฒนาให้เป็นผู้ใหญ่ที่มีความคิดสร้างสรรค์ เช่น เด็กที่โตในครอบครัวที่ต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านการเงิน การทะเลาะวิวาท การหย่าร้าง เป็นต้น เมื่อเด็กพวกนี้เติบโตขึ้น สภาพดังกล่าวทำให้พวกเขากลายเป็นคนที่มีความเข้มแข็งและมักเป็นนักคิดเชิงสร้างสรรค์ เพราะในอดีตนั้นพวกเขาต้องขบคิดแสวงหาหนทางแก้ไขอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้เป็นคนยึดมั่นในความคิดของตัวเองอย่างมาก ดังนั้น พฤติกรรม การสร้างสรรค์จึงขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะส่วนตัวและสภาพแวดล้อมที่มีต่อพฤติกรรม

Ash and Persall (1999) กล่าวถึงหลักการของการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่คนใหม่ของความเป็นผู้นำเชิงคุณภาพ (Quality Leadership) 10 ประการ ได้แก่

1. การเรียนรู้แบบทีม (Team Learning) การคิดอย่างหวังผล (Productive Thinking) และการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative Problem Solving) ควรนำมาใช้แทนกลไก การควบคุม (Control mechanisms) การตัดสินใจจากเบื้องบน (Top-down Decision Making) ตลอดจนการบังคับสั่งการให้ทำแบบเดียวกัน (Enforcement of Conformity)
2. ควรมิ้มมองครุว่าเป็นผู้นำและครูใหญ่ของโรงเรียนเป็นผู้นำของผู้นำ โดยผู้นำทั้งหลายเหล่านี้ต้องมีทักษะการตั้งคำถามที่เหมาะสม (คำถามที่ได้คำตอบที่ลุ่มลึก) มากกว่าการแสดงตนว่าเป็นผู้รอบรู้คำตอบของทุกคำถาม
3. ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจ (Trust) ต่อกัน ผู้นำจะต้องไม่มีทัศนคติว่าครูและนักเรียนชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ (ทำนองทฤษฎี X ของ McGregor) แต่มีหน้าที่ช่วยให้คนเหล่านี้มีความกล้าต่อการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ
4. ผู้นำควรปรับเปลี่ยนทัศนคติจาก “ให้ทุกคนทำตามคำสั่งและยึดหลักทำแบบเดียวกัน” ไปเป็นกระตุ้นให้กำลังใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มและค้นคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ของครู
5. ผู้นำควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญของคน (People) และต่อกระบวนการ (Process) มากกว่างานเอกสารและงานธุรการประจำ แต่ควรบริหารเวลาไปกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-added Activities) ขึ้น
6. ผู้นำควรเน้นถึงความสำคัญของลูกค้า (Customer-focused) และยึดหลักการให้บริการทฤษฎีนี้ถือว่า ครูและบุคลากรคือลูกค้าโดยตรงของครูใหญ่ ดังนั้น หน้าที่สำคัญที่สุดของครูใหญ่ก็คือ การให้บริการแก่ลูกค้าของตน
7. ผู้นำควรสร้างเครือข่ายให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง มากกว่าการกำหนดช่องทางไหลของสารสนเทศเพียงทิศทางเดียว
8. การเป็นผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์จำเป็นต้องอาศัยความเอาใจใส่ใกล้ชิด (Proximity) การปรากฏตัวอยู่กับงาน (Visibility) และอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้าของตน ผู้นำควรใช้หลักการนิเทศภายในแบบแวงเวียน (Managing by Wandering Around : MBWA) ไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วทั้งโรงเรียนและชุมชนที่ล้อมรอบโรงเรียนเพื่อไปรับฟังและเรียนรู้ไปสอบถาม ไปสร้างสัมพันธ์ภาพ และไปเสาะหาแนวทางที่เป็นไปได้เพื่อสร้างแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ แก่บุคคลขององค์กร
9. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ จะกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) แก่บุคคลผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียน และจะทำหน้าที่ปกป้องคนเหล่านี้เมื่อมีการแทรกแซงการทำงานจากภายนอก

10. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ต้องมีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจอยู่ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เป็นผู้เรียนรู้การบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้หน่วยงานได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น และเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกับสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Maintaining Status Quo) ของโรงเรียน

อุดม มุ่งเกษม (2550) ได้มีผลงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหาร ซึ่งผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การมีความเป็นผู้นำ (Proactive) ได้แก่ การมีความสามารถในการชี้นำตนเอง และผู้อื่นด้วยการกล้าคิด กล้าตัดสินใจ และลงมือทำตามแผนที่ได้วางไว้อย่างจริงจังโดยมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จนกว่าจะประสบผลสำเร็จ

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

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

4. การมีทัศนคติเชิงบวก (Positive) ได้แก่ การมีความสามารถในการมองวิกฤติให้เป็นโอกาสได้ในทุก ๆ สถานการณ์ ด้วยการมองเห็นถึงข้อดีที่มาพร้อมกับปัญหาต่าง ๆ และมีความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับการให้โอกาสที่ดีกว่าเสมอ และนำไปสู่การประสบความสำเร็จที่มีคุณค่า

5. การมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive) ได้แก่ การมีความสามารถในการปรับตัว และมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสมซึ่งจะนำไปสู่การมีประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ในยุคเศรษฐกิจสารสนเทศ พบว่า องค์กรที่ประสบผลสำเร็จมากที่สุดจะต้องดำเนินธุรกิจที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-based) ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ในสภาวะแวดล้อมเช่นนี้ ในสถานศึกษาก็เช่นเดียวกันจำเป็นต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง (True Learning Organization) เป็นที่ต้องสร้างความท้าทายให้กับผู้เรียนผู้บริหารในฐานะผู้นำ

ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการ คาดการณ์ล่วงหน้า และนำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่โดยทำให้ทุกคนสามารถแสดง ภาวะผู้นำได้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งโรงเรียนจะเต็มไปด้วยผู้นำที่สร้างควมมีประสิทธิภาพ โดยการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมสร้างความสำนึกในความรับผิดชอบร่วมแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์ทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ที่เสี่ยง มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการจัดการศึกษา ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในอนาคต และเป็นที่พึงปรารถนาของสังคม

กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552) ได้เสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องผลักดันให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอันตั้งาม ด้วยการคิด “ต่าง” คิดเชิง “สร้าง” คิดหลายทางหลายมิติ คิดเป็นประโยชน์ คิดบวกและคิดแก้ปัญหา ด้วยความรับผิดชอบต่ออย่างเป็นจริงและปฏิบัติได้อย่างสร้างสรรค์ กล่าวคือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง พัฒนาตนและพัฒนาทีมงานให้มีคุณสมบัติเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ มีความคิดและปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์ ไปพร้อม ๆ กันทั้งด้านการสร้างทีมงาน การสร้างผู้นำ ให้เกิดขึ้นใหม่ การสร้างความคิดแบบ สร้างสรรค์ความรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้ภารกิจสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553) ได้กล่าวไว้ในหนังสือชื่อ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และผลิตภาพว่า ลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มี 10 ลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. มีการวิเคราะห์เป้าหมายภายใต้กรอบของสังคมไทย หลังจากนั้นต้อง
2. สร้างแรงจูงใจในกลุ่ม ให้เขามีแรงจูงใจที่จะทำ
3. ใช้การเปลี่ยนแปลงเป็นตัวนำ และต้องนำอย่าง
4. เข้าใจวัฒนธรรม
5. การวางกลยุทธ์
6. ต้องสร้างความเข้มแข็งให้องค์กร
7. ให้บุคลากรในหน่วยงานมีอำนาจในการตัดสินใจ
8. สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน
9. ไม่ยอมแพ้
10. ยึดหลักความสำเร็จของงาน คือ ความสำเร็จของพวกเขา

นอกจากนี้ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2554) ยังได้กล่าวว่า โลกและสังคมได้เปลี่ยนไปแล้ว เรามีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนกระแสนของการศึกษาใหม่ เพื่อให้การศึกษาเป็นเครื่องมือ ของการสร้างและสร้างอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดผลผลิตในทางสร้างสรรค์เป็นผลผลิตใหม่ ๆ ที่เกิดจากความคิด สติปัญญาผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อย่างมีความ รับผิดชอบตลอดเวลา และที่สำคัญจะต้องเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ ๆ



ธีระ รุญเจริญ (2554) ได้เสนอแนวทางการจัดการศึกษาไว้ว่า การบริหาร และจัดการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำที่ดี และเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคตทั้งนี้ผู้นำ ดังกล่าวจะต้องมีภาวะผู้นำทางการศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

1. ใช้หลักการบริหารที่พึงประสงค์
2. ใช้หลักการบริหารโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาเป็นฐาน
3. การสร้างโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. การบริหารงานทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานการเงินและงบประมาณ และการบริหารงานบริหารบุคคลทั้งนี้การบริหารงานดังกล่าว จะต้องอาศัยการใช้กระบวนการกลุ่ม การกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบ การนำการเปลี่ยนแปลง ที่ริเริ่มสร้างสรรค์ และการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยมุ่งผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นที่ตั้ง คือบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ จุดหมายและมาตรฐานคุณภาพ ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย

จากการศึกษาหลักการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จะมุ่งเน้นไปที่การทำงานหรือการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรแบบ ทีม ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จึงจะต้องผลักดันให้ผู้ร่วมงานร่วมกัน ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายกระตุ้น ให้กำลังใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มและค้นคิดนวัตกรรม ใหม่ ๆ ของครู และนำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่โดยทำให้ทุกคนสามารถแสดงภาวะ ผู้นำได้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งโรงเรียนจะเต็มไปด้วยผู้นำที่สร้างควมมีประสิทธิภาพโดยการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมสร้างความสำนึกในความรับผิดชอบร่วมแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

### องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

การวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาองค์ความรู้ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีนักวิชาการ นักการศึกษา ได้นำเสนอไว้มาสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ที่เป็นเนื้อหาและกรอบแนวคิด ในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ในการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการโดยการศึกษาข้อมูลที่เป็นแนวคิดของนักการศึกษาและ

นักวิชาการจากเอกสาร ตำรา พร้อมทั้งศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำมาสังเคราะห์โดยใช้ ตารางสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

Davar (1994) ได้สรุปว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย

1) การบริหารแบบมุ่งงาน 2) การบริหารแบบมุ่งคนหรือคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 3) การแสดงออกอย่างเหมาะสม

Sternberg (2006) ได้อธิบายไว้ในบทความวารสารหัวข้อผู้นำความคิด

สร้างสรรค์กับการตัดสินใจว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) การตัดสินใจที่ชาญฉลาด 2) มีความคิดสร้างสรรค์ 3) มีวิสัยทัศน์ และ 4) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Robinson (2007) ได้สรุปว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่

1) มีการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง 2) มีความคิดสร้างสรรค์ 3) มีอิสระในการคิด 4) เน้นการทำงานร่วมกัน และ 5) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Abdul (2007) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ควรประกอบด้วย 1) มีวิสัยทัศน์สำหรับองค์กร 2) กล้าเสี่ยง 3) มีความสามารถในการแก้ปัญหา 4) มีความกล้าหาญที่จะตัดสินใจ และ 5) มีความโปร่งใส

Moggridge (2008) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ประกอบด้วย 1) มีเป้าหมายร่วมกัน 2) มุ่งเน้นงานเป็นหลัก 3) ความเป็นมืออาชีพ 4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 5) เป็นนักประสานงาน

Stoll and Tempered (2009) ได้สรุปไว้ในบทความวารสารวิชาการหัวข้อ

ผู้นำความคิดสร้างสรรค์กับความท้าทายว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่

1) มีความยืดหยุ่นและปรับตัว 2) มีความคิดสร้างสรรค์ และ 3) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

พลุ เดชะรินทร์ (2553) ได้บรรยายในหัวข้อ “Complexity และ Creativity

สองปัจจัยสำหรับผู้นำในอนาคต” ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย

1) มีความคิดสร้างสรรค์ และ 2) ปรับกระบวนการในการทำงานต่างๆ ในองค์กรให้มีความง่าย คล่องตัวและยืดหยุ่นมากขึ้น

นเรศ บุญช่วย (2555) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ประกอบด้วย 1) การมีความรู้และเป็นผู้ให้การเปลี่ยนแปลง 2) การมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม

3) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) การมีบุคลิกภาพที่ดีและ 5) การยอมรับในความแตกต่างและ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

กิตต์กัญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) ได้สรุปว่า การที่จะมีคุณลักษณะหรือมี

องค์ประกอบหลักสำหรับการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้ต้องประกอบไปด้วย 1) การมีจินตนาการ

2) การมีความยืดหยุ่น และ 3) การมีวิสัยทัศน์



ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2555) ได้สรุปว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) มีทักษะการคิดวิเคราะห์ 2) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ 3) มีจินตนาการ และ 4) การทำงานเป็นทีม

วิมล จันทรแก้ว (2555) ศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การเป็นผู้นำ 2) การเรียนรู้แบบทีม 3) ผู้นำของผู้นำ 4) ผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ 5) ผู้นำการบริหารความเสี่ยง และ 6) ผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

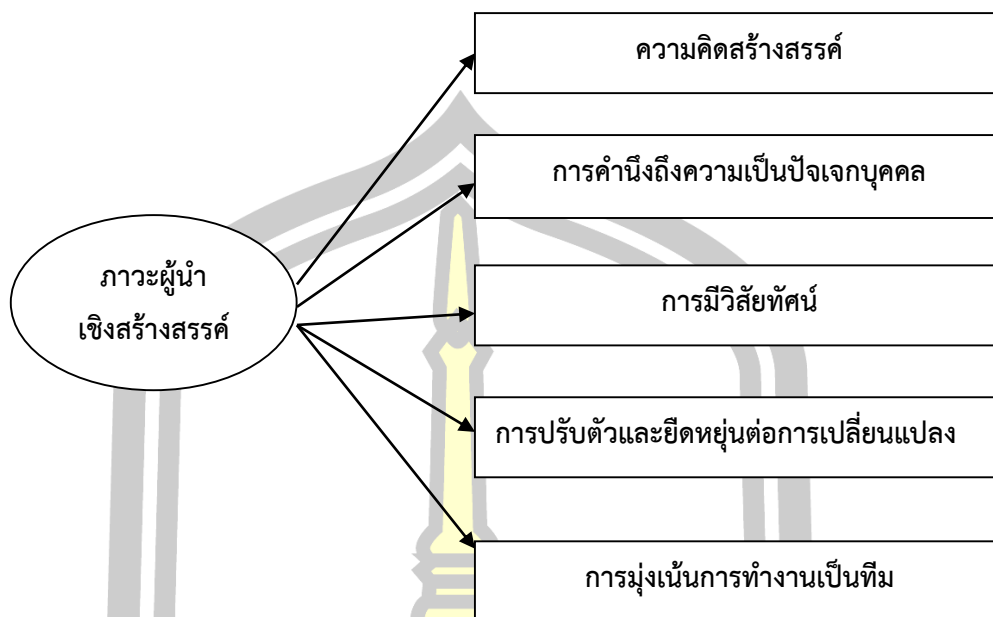
ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบ	Davar (1994)	Sternberg (2006)	Robinson (2007)	Abdul (2007)	Derboranconar (2008)	Moggridge (2008)	Stoll and Tempered (2009)	พล เดชะรินทร์ (2553)	นเรศ บุญช่วย (2555)	กิตติภาณจน์ บริพัทธ์ (2555)	ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2555)	วิมล จันทรแก้ว (2555)	สรุปการสังเคราะห์
1. การบริหารแบบมุ่งงาน	✓					✓						✓	
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	✓	✓	✓				✓		✓				✓
3. การแสดงออกอย่างเหมาะสม	✓												
4. การตัดสินใจที่ชาญฉลาด		✓		✓									
5. ความคิดสร้างสรรค์		✓	✓			✓	✓	✓	✓			✓	✓
6. การมีวิสัยทัศน์		✓		✓	✓					✓			✓
7. การปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง			✓				✓	✓		✓			✓
8. มีอิสระในการคิด			✓										
9. การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม			✓						✓		✓	✓	✓

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	แหล่งข้อมูล										สรุปการสังเคราะห์	
	Davar (1994)	Sternberg (2006)	Robinson (2007)	Abdul (2007)	Derboranconar (2008)	Moggridge (2008)	Stoll and Tempered (2009)	พสุ เดชะรินทร์ (2553)	นเรศ บณชวย (2555)	กิตติกาณจน์ ปภีพันธ์ (2555)		ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์ (2555)
10. การบริหารความเสี่ยง				✓								✓
11. มีความสามารถในการแก้ปัญหา				✓								
12. มีความโปร่งใส					✓							
13. มีความสามารถทางเชาว์ปัญญา					✓							
14. เป็นนักประสานงาน						✓						
15. การมีความรู้และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง									✓		✓	
16. การมีจินตนาการ									✓	✓		
17. มีทักษะการคิดวิเคราะห์										✓		
18. การเป็นผู้นำ											✓	
19. ผู้นำของผู้นำ												✓

จากตาราง 1 แสดงผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยพิจารณาเลือกความถี่ที่สอดคล้องกันตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไป สรุปได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่จะนำไปกำหนดเป็นตัวแปรการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ครั้งนี้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความคิดสร้างสรรค์ 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การมีวิสัยทัศน์ 4) การปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และ 5) การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม



ภาพประกอบ 6 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

## 2. การสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยดำเนินการโดยนำองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความคิดสร้างสรรค์ 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การมีวิสัยทัศน์ 4) การปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และ 5) การมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม มาดำเนินการศึกษาข้อมูล จากนั้นดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อกำหนดตัวชี้วัดขององค์ประกอบแต่ละด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. การสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์และพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า ความคิดสร้างสรรค์บางครั้งจะเรียกว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งอาจแยกออกได้เป็นสองคำ คือ ความคิดริเริ่ม คือ ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ เป็นความคิดเริ่มแรกที่ไม่ซ้ำ แบบใคร และความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่เดิมและพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า ทั้งนี้ได้มีนักการศึกษา นักวิชาการและหน่วยงานได้กล่าวถึงความคิดสร้างสรรค์ไว้ ดังนี้

Boyd and Eill (1978) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ เป็นพฤติกรรมที่เป็นทั้งกระบวนการและผลผลิตในด้านของกระบวนการความคิดสร้างสรรค์เป็นความคิดที่ซับซ้อนเป็น

ความสามารถที่จะเห็นความสัมพันธ์ใหม่ ๆ ระหว่างวัตถุหรือเหตุการณ์ ส่วนในด้านผลผลิตจะพิจารณาการสร้างสรรค์ในรูปของผลิตผลที่แปลกใหม่และมีคุณค่าเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น

Stoll and Temperly (2009) ได้สรุปแนวคิดความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารไว้ว่า เป็นการตอบสนองเชิงจินตนาการ (Imaginative) และการไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนต่อโอกาสและประเด็นต่าง ๆ อย่างท้าทาย (Challenging) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการมอง การคิดและการกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกัน เพื่อเสริมสร้างโอกาสให้กับทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถที่พิเศษในการมุ่งใจและนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ จินตนาการ ความยืดหยุ่น และการแก้ปัญหา ด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ ที่ท้าทายและสร้างสรรค์

Frank (2011) กล่าวถึงบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ในเชิงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความคิดสร้างสรรค์ คือ การที่จะได้รับสิ่งใหม่ และ Frank ยังได้เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดสร้างสรรค์กับนวัตกรรมไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์จะประกอบไปด้วยการมีจินตนาการ การริเริ่ม เต็มไปด้วยความผ่อนคลาย แนวคิดใหม่ หรือได้ผลผลิตใหม่ หรือแนวคิดใหม่และมีความมีประโยชน์ในการนำไปใช้ได้ และต้องสำเร็จ

Guilford (1980) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน กล่าวไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถทางสมองในการคิดหลายทิศทาง หลายแง่ หลายมุม คิดได้กว้างไกล ซึ่งลักษณะความคิดเช่นนี้จะนำไปสู่การคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ รวมถึงการคิดค้นพบวิธีการแก้ปัญหาได้สำเร็จ และยังอธิบายเพิ่มเติมถึงองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ประกอบด้วย ความสามารถในการริเริ่ม ความคล่องในการคิด ความยืดหยุ่นในการคิด และความสามารถในการแต่งเติมและให้คำอธิบายใหม่ที่เป็นการติดตามหลักเหตุผลเพื่อหาคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียว แต่องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของความคิดสร้างสรรค์ คือ ความคิดริเริ่ม นอกจากนี้ยังเชื่อว่า ความคิดสร้างสรรค์ไม่ใช่พรสวรรค์ที่บุคคลมี แต่เป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งมีมากน้อยไม่เท่ากันและบุคคลแสดงออกมาในระดับต่างกัน

จากการศึกษาความคิดสร้างสรรค์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดสิ่งแปลกใหม่ โดยการนำความรู้ประสบการณ์เดิมมาประยุกต์ใช้สร้างสรรค์ผลงาน และเป็นผลงานที่แปลกใหม่

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาความคิดสร้างสรรค์ ดังกล่าวข้างต้น ไปสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความคิดสร้างสรรค์ ดังแสดงในตาราง 2 ดังนี้







จากตาราง 2 แสดงผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความคิดสร้างสรรค์ ผู้วิจัยพิจารณาเลือกความถี่ที่สอดคล้องกันของแหล่งข้อมูลตั้งแต่ระดับ 2 ขึ้นไป สรุปได้ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความคิดสร้างสรรค์ 10 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. เป็นบุคคลที่พยายามคิดค้นหาวิธีการ และสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่และมีคุณค่า เพื่อปรับปรุงและพัฒนางาน
2. มีความสามารถในการคิดหาทางเลือก หรือค้นหาทางเลือกใหม่ ได้หลากหลาย เพื่อการแก้ปัญหา
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. เผชิญกับปัญหาต่าง ๆ โดยไม่หลีกเลี่ยงหรือหลบถอย
5. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิดประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ
6. มีความสามารถในการคิดหลายแง่หลายมุม
7. มีความละเอียดรอบคอบและยืดหยุ่นตามความเหมาะสม
8. มีความทะเยอทะยานและความสำเร็จที่มุ่งเน้น
9. แสดงพฤติกรรมในการนำผู้อื่นและประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างบรรยากาศในการคิดนอกกรอบ
10. มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน

2. การสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการดูแลเอาใจใส่เป็นกรณีพิเศษ ถึงความต้องการของแต่ละบุคคล เพื่อความเติบโตในหน้าที่การงาน พัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้นทั้งยังสนับสนุนและให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถจนมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าชี้ให้เห็นถึงความรู้ความสามารถที่แตกต่างระหว่างบุคคล การมอบหมายงานที่เหมาะสมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ สามารถพัฒนาวิธีการต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพอย่างหลากหลายทันกับโลกในยุคปัจจุบันมาใช้ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเหมาะสม (ปองภพ ภูจอมจิตร, 2555)

ทั้งนี้ มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้กล่าวถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไว้ดังนี้

Bass (1985) กล่าวถึง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่าเป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความแตกต่างของผู้ตามทราบจุดเด่นจุดด้อยของผู้ตาม

และให้ความสนใจในความต้องการและความเจริญก้าวหน้าของผู้ตามซึ่งพฤติกรรมของผู้หน้าที่แสดงถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

#### 1. การคำนึงถึงการพัฒนา (Development Orientation)

ผู้นำต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบัน และความรับผิดชอบที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดแนวทางเพื่อให้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามและมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Development Oriented Behavior) ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และมีการบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ารับการศึกษอบรมเพิ่มเติม มีการมอบหมายงาน โดยการให้โอกาสงานที่ท้าทายและการให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น ด้วยวิธีการพัฒนาและยกระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

#### 2. การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized Orientation)

โดยมีการนิเทศงานแบบต่าง ๆ กัน มีการติดต่อแบบสองทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ลูกน้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูก ต้อง นอกจากนี้ผู้นำต้องมีความเอาใจใส่ต่อความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละคนโดยพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละคนและมีวิธีการพัฒนาศักยภาพนั้นให้สูงสุดได้อย่างไร

#### 3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือการที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถ

และประสบการณ์ที่มีมากกว่าร่วมกับสถานภาพการเป็นผู้บริหารที่จะช่วยเหลือให้คำปรึกษา สอนแนะนำให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

Tichy and DeVanna (1986) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้หน้าที่แสดงเชื่อมั่นในผู้ตาม ไม่ใช่อำนาจเผด็จการ สนใจผู้ตามและมอบอำนาจให้เพราะเชื่อในความสามารถของผู้ตาม ให้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำจะชี้ให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และการสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน

Podsakoff and others (1990) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้หน้าที่แสดงให้เห็นว่าให้การนับถือต่อผู้ตามโดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ตามแต่ละคน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไว้ว่า ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นโดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงยิ่งขึ้น ผู้นำจะมีความอดทนและมีความสามารถด้านการฟังที่ดี คุณสมบัติดังกล่าวเรียกว่าการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ

ขององค์การและการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่เข้มแข็งได้ ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทนซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตาม

ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548) ได้อธิบายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้วินิจฉัย และยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมุ่งพัฒนาบุคลากร เป็นที่เล็งมีการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบมีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเองมีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้

รุ่งนภา วิจิตรวงศ์ (2551) ได้สรุปว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล นั้น ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำที่ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นผู้ฝึกสอน และเป็นพี่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคนเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการ ตามปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น การประพฤติดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

วนิชชัย แสงหม่น (2552) ได้สรุปไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เล็งสอนให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเราที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

สร้อยญา เกิดแก้ว (2553) ได้สรุปว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำสนใจในผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมพัฒนาผู้ตามแต่ละคนตามความต้องการ ตามความสนใจ ความสามารถ ตลอดจนผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากการศึกษาการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล ให้ความสำคัญในการการดูแลเอาใจใส่ถึงความต้องการของแต่ละบุคคล มีการส่งเสริมพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงยิ่งขึ้น



ตาราง 3 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล ตัวชี้วัด	Bass (1985)	Tichy and DeVanna (1986)	Podsakoff and others (1990)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	ธวัชชัย ทอมยามเย็น (2548)	รุ่งนภา วิจิตรวงศ์ (2551)	วนิชชัย แสงหมั่น (2552)	สร้อยญา เกิดแก้ว (2553)	สรุปการสังเคราะห์
6. มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน		✓		✓					✓
7. แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา		✓							
8. ชี้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย		✓							
9. มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งได้				✓					
10. มีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล						✓	✓	✓	✓
11. ให้เกียรติและสร้างคุณค่าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					✓				
12. มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล							✓		

จากตาราง 3 แสดงการสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้วิจัยพิจารณาเลือกความถี่ที่สอดคล้องกันของแหล่งข้อมูล ตั้งแต่ระดับ 2 ขึ้นไป สรุปได้ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 6 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. มีการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงขึ้น
2. เข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล
3. มีการกระจายอำนาจมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล
4. เป็นที่เลื่อมใสและที่ปรึกษาสอนให้คำแนะนำรวมทั้งประเมินเพื่อพัฒนาในการ

ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. มีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล

6. มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

### 3. การสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) ได้รับความกล่าวถึงมากในสังคมปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดลักษณะที่เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารที่มองกว้าง คิดไกล ทันทสมัย และเฉียบแหลม ผู้บริหารจะต้องมุ่งมั่นในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้เป็นที่ไปในทิศทางที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้มีนักการศึกษาและนักวิชาการกล่าวถึง การมีวิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้

Bennis and Nanus (1985) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ โดยเน้นพฤติกรรมหลักที่สำคัญ คือ ความเป็นผู้นำในการทำงานที่ท้าทาย มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และส่งเสริมสมาชิกให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นโดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับสมาชิก และมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ให้การสนับสนุนสมาชิก ทำตนเป็นต้นแบบตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิก นำมาซึ่งการบรรลุความสำเร็จสูงสุด ในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

Hickman and Silva (1984) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ คือ เป็นการเสาะแสวงหาอุดมคติ แนวคิด และวิธีการของการคิดที่ชัดเจน จนวิสัยทัศน์นั้นตกผลึก การทำวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนเพื่อให้ง่ายต่อการยึดติดกับปรัชญาที่บูรณาการ ทิศทางของกลยุทธ์และความเชื่อทางวัฒนธรรม การกระตุ้นสมาชิกในองค์กรให้รับเอาวิสัยทัศน์ โดยผ่านการโน้มน้าวที่ถาวรและจัดทำตัวอย่างให้ดูสำหรับงานที่ยาก การสร้างพันธสัญญากับสมาชิก ในองค์กรในทุกระดับ พยายามให้ความเข้าใจในความเกี่ยวข้องและผลกระทบของวิสัยทัศน์ที่จะเกิดขึ้นกับพวกเขา การแสดงออกในทางอบอุ่นเกื้อหนุน การแปลความหมายวิสัยทัศน์สู่เหตุผล สำหรับความเป็นอยู่สำหรับสมาชิกแต่ละคน ให้ความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องของแต่ละความรู้สึกของ บุคลากรให้ความเป็นห่วงกังวลในงาน การสร้างความมั่นใจให้กับผลสำเร็จของวิสัยทัศน์

Nanus (1992) กล่าวถึง ลักษณะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) ว่า 1) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการชี้ทิศทางในการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีไปบูรณาการ ในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งสำหรับในองค์กรของตนในระดับท้องถิ่น และในระดับชาติ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและวิชาการ ต้องรู้จักการกระจายวิสัยทัศน์ (Share Vision) กับสมาชิกในองค์กร รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อที่จะได้ก้าวสู่เป้าหมายพร้อม ๆ กัน 2) ผู้นำต้องมีความสามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตน เจาะหรือต่อรองกับผู้บริหารระดับต่าง ๆ หรือต่อองค์กรภายนอกเพื่อสร้างเครือข่ายในการทำงาน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนางานทางการศึกษาให้ก้าวหน้าต่อไป และ 3) ผู้นำต้องมีความสามารถใน



การสร้างทีมงานขึ้นมาเพื่อนำวิสัยทัศน์ของตนไปสู่การปฏิบัติ ต้องรู้จักสอน ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ สร้างความไว้วางใจ ให้อำนาจแก่ผู้ร่วมงาน

จิตติมา วรรณศรี (2550) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นหรือสร้างภาพขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคต จากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน ทั้งนี้ภาพนั้นต้องมีความชัดเจนและเป็นไปได้ รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อที่จะนำองค์การให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ว่า ต้องมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดสาระตามเป้าหมาย และกำหนดวิธีการตามเป้าหมายและสาระนั้น ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จึงต้องมีความเก่ง รอบรู้ มีวิธีการพร้อมกันไป ไม่ใช่ชำนาญเฉพาะวิธีการบริหารแต่ขาดความรู้ในทิศทางหรือวิสัยทัศน์ ซึ่งวิสัยทัศน์จะต้องประกอบไปด้วยตัวบ่งชี้ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเป็นแบบอย่างที่ดี

กมล ตราชู (2553) ได้สรุปไว้ว่า การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ 1) จัดทำกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ 2) กำหนดนโยบายในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 3) ใช้ทักษะภาษาสื่อสารสร้างความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้แก่ครูและผู้เกี่ยวข้อง 4) กำหนดเป้าหมายร่วมกับครูและบุคลากรเกี่ยวกับการเรียนการสอนไว้อย่างชัดเจน 5) ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อกำกับติดตามประเมินวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กรและกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการจุดหมายปลายทางที่ต้องการจุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำทนายมีพลังและมีความเป็นไปได้โดยได้ให้คำอธิบายไว้ว่าวิสัยทัศน์ 1) ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน 2) ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางและรู้ว่าจะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When) และ 3) ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิตองค์กรและสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพองค์กรที่มีคุณภาพและสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

สุรัตน์ ดวงชาทม (2551) กล่าวเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารมืออาชีพต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล วิสัยทัศน์คือ สิ่งที่ยอยากเห็น อยากมี อยากเป็นในอนาคตหรือภาพความสำเร็จในอนาคตที่มีความเป็นไปได้ ทำทนาย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้มาก คือ ได้อ่าน ได้ฟัง ได้เห็น

ได้ทำมาก คนที่มีวิสัยทัศน์และมุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ (Vision with Action) มักจะสำเร็จ ในทางตรงกันข้ามคนที่ไม่มีวิสัยทัศน์แต่ไม่พยายามนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ (Vision without Action) ก็เท่ากับการเพ้อฝัน ดังนั้นผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ

สมศักดิ์ เจริญพานิชเสรี (2558) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องสร้างศักยภาพของตนเองให้เก่งและมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การเป็นผู้บริหารที่มีความรอบรู้คือ รู้จริง รู้กว้าง รู้ลึก ของทุกเรื่องในระบบการบริหารงานของโรงเรียนที่รับผิดชอบ สามารถมองเห็นภาพความสำเร็จในอนาคตขององค์กรได้ ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่จะต้องมีความเก่งทั้ง 3 ประการดังนี้คือ เก่งตน เก่งคน และเก่งคิด เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนพึงมีบุคคลที่บริหารงานสำเร็จตามเป้าประสงค์ได้นั้นจะต้องมีคุณสมบัติ ในการครองตน รู้จักธรรมชาติ จุดเด่น จุดด้อย ของผู้ร่วมงาน และรู้จักการวางแผนงานที่รัดกุมชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งที่จะทำให้มองเห็นแนวทางในการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างเป็นระบบและประสบผลสำเร็จในอนาคตได้

บุญมา แผงศรีสาร (2560) กล่าวเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารทางการศึกษาในยุคศตวรรษใหม่ว่า ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กำหนดเป้าหมายสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดกระบวนการเรียนรู้ แต่ถึงอย่างไรก็ตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ดีจะต้องมีสองเส้นทางเสมอ ได้แก่ ความเก่งและความดีจะต้องควบคู่กันเสมออันเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ควรพัฒนาและสร้างให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

กรรณิกา เรตมอนด์ (2559) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ 1) แสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง 2) สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน โดยการสื่อสารโน้มน้าว จูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ 3) มีความคิดสร้างสรรค์ 4) มีความกระตือรือร้น 5) มีความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ และ 6) มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2559) กล่าวว่า วิสัยทัศน์นำมาซึ่งทิศทางนี้จะเป็นกรอบให้แก่ ผู้บริหารในการจัดระบบและดำเนินการทุกอย่างในองค์กร อย่างประสานสอดคล้องเกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพสูงสุด ถูกต้อง ตรงเป้าหมายผู้ที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน จะวางแผนชัดเจน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น มีทิศทางที่กำหนดไว้ชัดเจน มีแผนทั้งระยะสั้น กลางและยาว ว่าต้องทำอะไรบ้าง วิสัยทัศน์ทำให้คนมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันทีมงานจึงเป็นเอกภาพโดยอัตโนมัติ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ จะเป็นบุคคลผู้บรรลุทุกความฝันแห่งความสำเร็จในอนาคต แปรเปลี่ยนเป็นภาระใจและพลังผลักดันให้ความฝันนั้นเป็นจริงได้ การได้ทำงานในที่ที่มีวิสัยทัศน์ ถือเป็นกำไรชีวิต เพราะจะทำให้เป็นคนที่มีวิสัยทัศน์ส่วนตัวได้รับความสำเร็จทั้งส่วนตัว และส่วนรวมด้วย



ตาราง 4 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล													
4. การสร้างความมั่นใจให้กับ ผลสำเร็จของวิสัยทัศน์	Bennis and Nanus (1985)	Hickman and Silva (1989)	Nanus (1992)	จิตติมา วรธรรมศรี (2550)	ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553)	กมล ทรายชู (2552)	สพฐ. (2553)	สุรัตน์ ดวงชาทม (2560)	สมศักดิ์ เจริญพานิชเสรี (2558)	บุญมา แพ่งศรีสาร (2560)	กรรณิกา เรตมอนด์ (2559)	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2559)	ชัยยนต์ เพาพาน (2559)	สรุปการสังเคราะห์
5. มีความสามารถในการสร้าง นวัตกรรมใหม่ๆ และส่งเสริม สมาชิกให้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	✓													
6. ทำวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนเพื่อให้ ง่ายต่อการยึดติดกับปรัชญาที่ บูรณาการทิศทางของกลยุทธ์ และความเชื่อทางวัฒนธรรม		✓												
7. มีความสามารถในการสร้าง ทีมงานขึ้นมาเพื่อนำวิสัยทัศน์ ไปสู่การปฏิบัติ	✓	✓												✓
8. มีความสามารถในการชี้ ทิศทางในการนำนวัตกรรมทาง เทคโนโลยีไปบูรณาการในการจัด การศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ			✓											
9. มีความสามารถในการมองเห็น หรือสร้างภาพขององค์การที่ พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูล ในสภาพปัจจุบัน				✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓



ตาราง 4 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล	Bennis and Nanus (1985)	Hickman and Silva (1989)	Nanus (1992)	จิตติมา วรธรรมศรี (2550)	ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553)	กมล ตราชู (2552)	สพฐ. (2553)	สุรัตน์ ดวงชาทม (2560)	สมศักดิ์ เจริญพานิชเสรี (2558)	บุญมา แพ่งศรีสาร (2560)	กรรณิกา เรมมอนต์ (2559)	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2559)	ชัยยนต์ เพาพาน (2559)	สรุปการสังเคราะห์
16. มุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ									✓						
17. คุณสมบัติในการครองตน รู้จักธรรมชาติ จุดเด่น จุดด้อย ของผู้ร่วมงาน และรู้จักการวางแผนงานที่รัดกุมชัดเจน										✓					
18. มีความคิดสร้างสรรค์												✓			
19. มีความกระตือรือร้น												✓			
20. มีความผูกพันต่อวิสัยทัศน์												✓			
21. มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน												✓			

จากตาราง 4 แสดงการสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้วิจัยพิจารณาเลือกความถี่ที่สอดคล้องกันของแหล่งข้อมูลตั้งแต่ระดับ 2 ขึ้นไปสรุปได้ว่า ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ 8 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. มีความสามารถในการมองเห็นหรือสร้างภาพขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน

2. มีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากร

3. มีความสามารถในการกำหนดกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจได้อย่างชัดเจน

4. มีความเก่ง รอบรู้ มีวิธีการในระบบการบริหารงานของโรงเรียนที่รับผิดชอบ

5. มีความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อที่จะนำองค์การให้

สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์



6. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
  7. มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร
  8. มีความสามารถในการสร้างทีมงานขึ้นมาเพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ
4. การสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการ

เปลี่ยนแปลง

คุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหารสมัยใหม่ในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรให้เหมาะสม สอดคล้องกับสังคม เหตุการณ์ สถานการณ์ และบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาคือ ความสามารถในการปรับตัวและ มีความยืดหยุ่น อันเป็นสมรรถนะที่หากผู้บริหารขาดเสียแล้ว อาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการกำหนดนโยบาย กระบวนการบริหาร การเป็นผู้นำทีมและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้กล่าวถึง การปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

Coleman (1981) กล่าวว่า การปรับตัว หมายถึง ผลของความพยายามของบุคคลที่พยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตน ไม่ว่าปัญหานั้นจะเป็นปัญหาด้านบุคลิกภาพ ด้านความต้องการหรือด้านอารมณ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นอยู่

Sousa (2003) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับการมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ไว้ในหนังสือ The Leadership Brain ในหัวข้อ Are Creativity and Leadership Separate Characteristics ว่า การมีความยืดหยุ่น หมายถึง การมีความยืดหยุ่นต่อการแก้ปัญหา และการปรับตัวให้เข้ากับสภาพปัญหา สถานการณ์และการเปลี่ยนแปลง

Lussier (2001) ได้ให้คำนิยามและกำหนดตัวบ่งชี้ของการมีความยืดหยุ่นว่า หมายถึง การมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่าง เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง และมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการทำงาน กำหนดตัวบ่งชี้ของการมีความยืดหยุ่น คือ ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์

Cho and others (2010) กล่าวไว้ในบทความ Journal of Creative Behavior ไว้ว่า คำนิยามของการมีความยืดหยุ่น เป็นความสามารถในการตอบสนองหรือปรับตัวต่อสิ่งต่าง ๆ อย่างหลากหลายมิติ และได้กำหนดตัวบ่งชี้ของการมีความยืดหยุ่น คือ 1) การปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ และ 2) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ

DuBrin (2010) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลง เช่น รองรับกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย และผู้นำจะต้องมีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ และการมีความยืดหยุ่น (flexibility) ก็เป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และได้กำหนดตัวบ่งชี้ของการมีความยืดหยุ่น คือ 1) การมีความสามารถในการปรับตัวกับสถานการณ์ต่าง ๆ และ 2) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ

ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546) ได้ให้ความหมายและตัวบ่งชี้ของการมีความยืดหยุ่นไว้ว่า เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการคิดนอกกรอบ ความมีอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย ผู้ที่มีอิสระในการคิดและการกระทำมักจะมีปฏิกริยาแปลกใหม่ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้า และลักษณะนิสัยพื้นฐานที่ช่วยเสริมให้เกิดความยืดหยุ่น คือ การเปิดใจกว้างสามารถรับฟังความคิดเห็นแตกต่างได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดฐานข้อมูลที่หลากหลายตรงกันข้ามกับผู้ที่ยึดมั่นในความคิดใดความคิดหนึ่ง โดยมีตัวบ่งชี้คือ 1) ความสามารถในการคิดนอกกรอบ 2) ความมีอิสระ และ 3) ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2548) กล่าวสรุปว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องมีความยืดหยุ่นสูง สามารถเปิดใจกว้างเพื่อยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี ชอบความท้าทายและการทดลองใหม่ รู้จักลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ

จิตติมา วรณศรี (2550) ได้ให้คำนิยามและตัวบ่งชี้ของคำว่ามีความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายประเภท เป็นการคิดนอกกรอบไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย ความยืดหยุ่นจะสัมพันธ์กับความเป็นอิสระในการคิด จะช่วยให้มองเห็นสิ่งต่าง ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ นำไปสู่การพัฒนาความคิดไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551) ให้คำนิยามของความยืดหยุ่นไว้ว่า เป็นการกระทำที่หลากหลาย หลายมิติ หลายแง่มุม หลายรูปแบบ โดยกำหนดตัวบ่งชี้คือ 1) การปรับตัวตามสถานการณ์ 2) การปรับตัวต่อวิธีการแก้ปัญหาและ 3) ความสามารถในการกระทำที่หลากหลายมิติ

วีโรจน์ สารรัตน์ (2553) สรุปว่า การมีความยืดหยุ่นจะสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วได้ ดังนั้นระบบต่าง ๆ ควรจะมีความยืดหยุ่นด้วยเพื่อให้บรรลุผลในสิ่งที่คาดหวังใหม่ ๆ

กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านความยืดหยุ่นไว้ว่า เป็นการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ

ทิพพัชรณ สุขรุ่งใจวัฒนา (2557) สรุปตัวชี้วัด การมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive) ไว้ว่า ประกอบด้วย การมีความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นใน

สถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557) ให้ความหมาย ความยืดหยุ่นว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดง ออกของผู้บริหารที่แสดงออกถึง การคิดหาคำตอบได้หลายประเภท และหลายทิศทาง เป็นการคิดนอกกรอบ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ นำไปสู่ความสร้างสรรค์ ตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่น (Flexibility) คือ 1) ความสามารถในการคิดและทำอย่างอิสระ 2) ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ 3) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ และ 4) การคิดและปฏิบัติอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย

วัฒนา ปะกิกา (2560) ได้สรุปตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้าน การมีความยืดหยุ่น ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการคิดและทำอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย 2) ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ และ 3) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ

จากการศึกษาการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดนอกกรอบ เปิดใจกว้างเพื่อยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี ขอบความท้าทายและการทดลองสิ่งใหม่ รู้จักลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง ตลอดจนสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาการปรับตัวและยืดหยุ่น ต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นไปสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ดังแสดงในตาราง 5 ดังนี้

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 5 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการปรับตัวและ  
ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล	Coleman (1981)	Sousa (2003)	Lussier and Achua (2001)	Cho and others (2010)	Dubrin (2010)	ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546)	สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2548)	จิตติมา วรรมศรี (2550)	ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551)	วิโรจน์ สารรัตน์นะ (2553)	กิตต์กัญจน์ ปฏิพันธ์ (2556)	ทิพย์วรรณ สุขรุ่งใจวัฒนา (2557)	พิมพ์พร พิมพ์เกษ (2557)	วัฒนา ปะกิดา (2560)	สรุปการสังเคราะห์
1. มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อวิธีการแก้ปัญหา		✓	✓							✓						✓
2. มีความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา			✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓		✓	✓
3. มีการปรับระบบงานให้มีความยืดหยุ่น ลดข้อจำกัดของตนและองค์กรให้น้อยลง				✓				✓			✓		✓			✓
4. มีความสามารถในการกระทำที่หลากหลายมิติ					✓					✓						✓
5. ต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลง เช่น รองรับกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย						✓										
6. มีความสามารถในการคิดนอกกรอบนำไปสู่การพัฒนาความคิดไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ							✓		✓					✓		✓
7. ความเป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยที่ปฏิบัติมา							✓					✓		✓	✓	✓

ตาราง 5 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	Coleman (1981)	Sousa (2003)	Lussier and Achua (2001)	Cho and others (2010)	Dubrin (2010)	ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546)	สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2548)	จิตติมา วรรณศิริ (2550)	ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2553)	กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556)	ทิพย์วรรณ สุขรุ่งใจวัฒนา (2557)	พิมพ์พร พิมพ์เพาะ (2557)	วัฒนา ปะภิกา (2560)	สรุปการสังเคราะห์
8. มีอิสระในการคิด ชอบท้าทาย กล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่งใหม่ๆอย่างรอบคอบ						✓	✓				✓		✓	✓	✓
9. เปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่างและยอมรับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี				✓	✓	✓					✓				✓

จากตาราง 5 แสดงการสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยพิจารณาเลือกความถี่ที่สอดคล้องกันของแหล่งข้อมูลตั้งแต่ระดับ 2 ขึ้นไป สรุปได้ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง 7 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. มีความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
2. ความเป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยที่ปฏิบัติมา
3. มีอิสระในการคิด ชอบท้าทาย กล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่งใหม่ ๆ อย่างรอบคอบ
4. เปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่างและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี
5. มีการปรับระบบงานให้มีความยืดหยุ่น ลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง
6. มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อวิธีการแก้ปัญหา
7. มีความสามารถในการกระทำที่หลายมิติ

5. การสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม

จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทุกวัน ทุกเวลา ทุกภาคส่วนขององค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรทุกระดับ เพื่อให้ทันต่อผลกระทบและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่เข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการองค์กรให้ทันและกว้างไกลต่อยุคสมัย แต่ปรากฏว่าบุคคลย่อมมีความแตกต่างกันตามลักษณะต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็

ด้านพันธกรรม สติปัญญา อารมณ์ ค่านิยม อุดมคติ วัฒนธรรม การศึกษา ตลอดจนความเชื่อที่มีมาแต่  
 ละคนไม่สามารถทำงานคนเดียวให้สำเร็จตามความมุ่งหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้ จึงมีพฤติกรรมในการ  
 ทำงานของบุคคลที่แตกต่างกัน ซึ่งทำให้ส่งผลกระทบต่อในวิถีของการทำงานที่แตกต่างกัน ที่สำคัญ คือ  
 การทำงานเป็นทีมไม่ค่อยจะประสบความสำเร็จ จึงเป็นปัญหาที่เกิดขึ้น อยู่เรื่อย ๆ ทั้งนี้เนื่องจาก  
 บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจในมิติต่าง ๆ ของการทำงานเป็นทีม ทั้งทัศนคติและความเชื่อ  
 การสร้างผลประโยชน์ที่ดีร่วมกันมีการเรียนรู้และมีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ร่วมกัน  
 มีการสื่อสารที่ดี การให้ความรักต่อกัน ย่อมนำมาซึ่งการทำงานเป็นทีมที่ดีและมีประสิทธิภาพได้  
 และโดยลักษณะนิสัยดั้งเดิมของคนไทย มักไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมนัก  
 แต่เมื่อสังคมมีการพัฒนาขึ้น เราจึงเรียนรู้และมองเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่า  
 การให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมรับผิดชอบย่อมให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า การทำงาน  
 เป็นทีมของผู้บริหารจึงเป็นคุณสมบัติที่ต้องการของคนไทยยุคใหม่ (สุเมธ แสงนิมนวล, 2552)

นอกจากนี้ มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้กล่าวถึง การมุ่งเน้นการทำงาน  
 เป็นทีมไว้ ดังนี้

Warny (1977) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพควรมี  
 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน 2) ความเข้าใจพฤติกรรมสมาชิกในทีม  
 3) การทำหน้าที่ของสมาชิกในทีมที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม 4) มีระเบียบและกฎเกณฑ์ในการ  
 ปฏิบัติงาน 5) มีวิธีการทำงานที่ดีเพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ  
 6) สมาชิกของทีมมีจำนวนที่เหมาะสม 7) มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน 8) มีการสื่อสารที่ดีระหว่าง  
 สมาชิกในทีม 9) การระงับข้อขัดแย้งในทีม 10) การสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงาน  
 11) ทีมงานควรมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และ 12) มีการทบทวนผลการดำเนินการ

Fullan (2006) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำ  
 เกี่ยวกับสร้างการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน (Teamwork and Collaboration)  
 ว่า เป็นผู้ที่รู้จักการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกันมีการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงาน  
 สร้างจิตวิญญาณในการทำงานเป็นกลุ่ม

อุดม มุ่งเกษม (2544) สรุปการทำงานเป็นทีมว่า คือ การมีความสามารถ  
 ในการประสานพลังสร้างสรรค์จากผู้ร่วมงานทุกคน โดยการนำจุดแข็งหรือข้อดีในแต่ละคนมาใช้ให้  
 เป็นประโยชน์ ตลอดจนการสร้างความรู้สึกที่ดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยการแบ่งปัน  
 ประสบการณ์และความคิดเห็นจากทุก ๆ คนในทีม เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการสรรค์  
 ผลงาน และเป็นการเสริมสร้างกำลังใจทำงานร่วมกัน

เกศสรินทร์ ตรีเดช (2552) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม คือ การที่กลุ่ม  
 บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิก



การมอบหมายงาน การวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญด้วยเหตุผลและความจำเป็น เพราะถ้าพึ่งคน ๆ เดียวจะทำงานให้สำเร็จได้ยาก และได้ส่งเคราะห์ด้วบ่งชี้ของการทำงานเป็นทีม ดังนี้ 1) การมีเป้าหมายร่วมกัน 2) การมีส่วนร่วม 3) การติดต่อสื่อสาร 4) การร่วมมือประสานงาน 5) การจัดสรรผลประโยชน์ และ 6) การตัดสินใจร่วมกัน

ปัญญา สังขวดี และสมหมาย เทชชา (2554) ได้ศึกษาบทบาทของ ผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยการประยุกต์ใช้ แนวคิดของของ Peter และคณะ ได้ด้วบ่งชี้บทบาทในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ดังนี้ 1) การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน 2) การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย 3) การปรึกษาหารือกัน 4) การสร้างความร่วมมืออย่างแข็งขัน และ 5) การติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง

อนันต์ พันนึก (2554) กล่าวถึง สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย 4 ด้วบ่งชี้ คือ 1) การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงาน 2) การแสดงบทบาทผู้นำ หรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม 3) การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย และ 4) การเสริมแรงให้กำลังใจส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่ดี บุคคลในทีม ต้องทำงานร่วมกันโดยทุกคนในทุกคนในทีมจะต้องทุ่มความคิด ทุ่มแรงกายเพื่องานและผู้นำทีมที่ดี ควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน มีความผูกพันกันจนก่อให้เกิดความรักความสามัคคีกัน ทีม การทำงานเป็นทีมที่ดีมีองค์ประกอบของทีมในเรื่องของ วัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน มีระบบบริหารจัดการทีมที่ดี มีสมาชิกที่มีคุณภาพ มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีความรับผิดชอบในหน้าที่ และที่สำคัญมีผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพมีภาวะผู้นำที่ดี

วิมล จันทร์แก้ว (2555) สรุปการบริหารแบบมุ่งเน้นทีมงานว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันการทำงานและการแก้ปัญหา ร่วมกัน การมุ่งเน้นทีมงาน จึงเน้นการทำ งานร่วมกันเป็นทีมในทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การเรียนรู้ การช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน สามัคคีกัน ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันใช้เทคนิคของการสนทนา (Dialogue) การอภิปราย (Discussion) การบริหารทีมงานและการบริหารโครงการเข้ามาช่วย ซึ่งเปรียบเสมือน การถ่ายทอดอัจฉริยภาพหรือถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จระหว่างกันและกัน ทำให้เกิดพัฒนาการขึ้นในเวลาอันรวดเร็วและได้ประสิทธิผลสูงสุด

กิตติชัย เที่ยวฉะอ่อน (2559) ศึกษาการทำงานเป็นทีมสู่การเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน โดยสรุปไว้ว่า ในการปฏิบัติงานร่วมกันนั้นจำเป็นต้องมีผู้นำในการ ประสานงานระหว่างกัน ในที่นี้จึงทำให้เกิดผู้นำทีมงาน โดยทักษะของผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำทีมงานจะพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะ การวางแผน 3) ทักษะการจัดองค์กร 4) ทักษะการสอนแนะ 5) ทักษะการจูงใจ และ 6) ทักษะ การเจรจาต่อรอง นอกจากนี้แล้วการทำงานเป็นทีมจะต้องมีผู้นำที่ซื่อสัตย์และสามารถจูงใจลูกทีม ได้อย่างดีด้วยเช่นกัน

บุญมา แพ่งศรีสาร (2560) กล่าวเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารทาง การศึกษาในยุคศตวรรษใหม่ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมว่า การเป็นผู้นำทีมงานที่มีศักยภาพ สูงสุดด้วยการทำงานเชิงการมีส่วนร่วมของทีมงาน ด้านการทำงานภายใต้ความแปลกแยกของชาติ พันธุ์ ศาสนา เชื้อชาติ และความคิดต่าง ๆ ของคนในสังคม ให้เข้ามาทำงานด้านการศึกษามากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นผู้สูงอายุที่มีองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ ประชาชน ชาวบ้านที่มีทักษะเฉพาะก็สามารถนำ มาร่วมทีมงานเพื่อการพัฒนากระบวนการศึกษาในสถานศึกษา ยิ่งหากในสังคมหรือชุมชนนั้น มีความหลากหลายมากก็ยิ่งต้องอาศัยการบูรณาการเชิงความคิดของคนทุกกลุ่มที่มีความแตกต่างทั้ง ทั้งทางด้านชาติพันธุ์ ศาสนา เชื้อชาติและความคิดต่าง ๆ เพื่อใช้แนวทางการ พัฒนาระบบการศึกษา ที่ตั้งอยู่บนความแตกต่างดังกล่าว เพราะหากยึดระบบการศึกษาแบบใดแบบหนึ่ง ก็จะทำให้เกิด แยกแยกขึ้นได้เพราะไม่เห็นของความคิดเห็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพราะฉะนั้นทุก ๆ ชาติพันธุ์ ศาสนา เชื้อชาติล้วนมีความสำคัญไม่น้อยกว่ากัน จึงต้องให้ความสำคัญอย่างเท่าเทียมและพยายามดึงเอาผู้นำ แต่กลุ่มมาช่วยพัฒนาระบบการศึกษาในอยู่ในลักษณะทีมการพัฒนา

จากการศึกษาการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ ว่า การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง ความสามารถในการประสานพลังสร้างสรรค์จากผู้ร่วมงานทุกคน โดยการนำจุดแข็งหรือข้อดี ในแต่ละคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ มีการกำหนดบทบาทของสมาชิกการมอบหมายงานการวางแผน ร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกัน มีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย โดยผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน มีความผูกพันกันจน ก่อให้เกิดความรักความสามัคคีกันในทีม เพื่อให้เกิดพัฒนาการขึ้นในเวลาอันรวดเร็วและ ได้ประสิทธิผลสูงสุด

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ดังกล่าวข้างต้นไปสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ดังแสดงในตาราง 6 ดังนี้

ตาราง 6 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม

ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล												
	Warny (1977)	Fullan (2006)	อุดม มุ่งเกษม (2545)	เกศสรินทร์ ตรีเดช (2552)	ปัญญา สังขวดี และสมหมาย เทศชา (2554)	อนันต์ พันนึก (2554)	สุทธิชัย ปัญญาโรจน์	วิมล จันทร์แก้ว (2555)	กิตติชัย เขียวฉะอัน	บุญมา แผงศรีสาร	สรุปการสังเคราะห์		
1. สร้างบรรยากาศเพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกไว้วางใจกันและมีส่วนร่วมในการสรรค์ผลงาน	✓	✓	✓		✓		✓			✓	✓		
2. มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกงานที่ชัดเจน	✓			✓			✓	✓			✓		
3. มีการติดต่อสื่อสารประสานงานระหว่างกันแบบเปิดเผย	✓			✓	✓				✓		✓		
4. มีการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย	✓			✓	✓						✓		
5. มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน	✓												
6. มีความเข้าใจพฤติกรรมสมาชิกในทีม	✓												
7. สร้างระเบียบและกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน	✓												
8. มีความสามารถในการประสานพลังสร้างสรรค์จากผู้ร่วมงานทุกคน			✓										
9. มีความสามารถในการนำจุดแข็งหรือข้อดีในแต่ละคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน			✓										
10. สร้างความรู้สึกที่ดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยการแบ่งปันประสบการณ์และความคิดเห็นจากทุกคนในทีม			✓										
11. มีการวางแผนร่วมกัน				✓					✓		✓		
12. มีการติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง					✓	✓					✓		
13. มีการสร้างความร่วมมืออย่างแข็งขัน					✓								

ตาราง 6 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล										
	Wary (1977)	Fullan (2006)	อุดม มุ่งเกษม (2545)	เกศรินทร์ ตรีเดช (2552)	ปัญญา สังชาติ และ สมหมาย เทศชา (2554)	อนันต์ พันนิภ (2554)	สุทธิชัย ปัญญาโรจน์	วิมล จันทร์แก้ว (2555)	กิตติชัย เขียวฉะอ้อน	บุญมา แผงศรีสาร	สรุปการสังเคราะห์
14. มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม						✓					
15. มีการให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน						✓					
16. มีการเสริมแรงให้กำลังใจส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน						✓		✓			✓
17. มีความซื่อสัตย์และสามารถจูงใจลูกทีมได้อย่างดี									✓		

จากตาราง 6 แสดงการสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยพิจารณาเลือกความถี่ที่สอดคล้องกันของแหล่งข้อมูลตั้งแต่ระดับ 2 ขึ้นไป สรุปได้ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม 7 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. สร้างบรรยากาศเพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกไว้วางใจกันและมีส่วนร่วมในการสรรค์ผลงาน
2. มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกงานที่ชัดเจน
3. มีการติดต่อสื่อสารประสานงานระหว่างกันแบบเปิดเผย
4. มีการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย
5. มีการวางแผนร่วมกัน
6. มีการติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง
7. มีการให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงาน

ทั้งนี้ จากการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง

สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ครั้งนี้  
สรุปได้ดังตาราง 7 ดังนี้

ตาราง 7 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัด ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. ความคิดสร้างสรรค์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นบุคคลที่พยายามคิดค้นหาวิธีการ และสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่และมีคุณค่า เพื่อปรับปรุงและพัฒนางาน</li> <li>2. มีความสามารถในการคิดหาทางเลือก หรือค้นหาทางเลือกใหม่ได้หลากหลายเพื่อการแก้ปัญหา</li> <li>3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</li> <li>4. เฉลียวกับปัญหาต่าง ๆ โดยไม่หลีกเลี่ยงหรือหลบถอย</li> <li>5. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิดประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ</li> <li>6. มีความสามารถในการคิดหลายแง่หลายมุม</li> <li>7. มีความละเอียดรอบคอบและยืดหยุ่นตามความเหมาะสม</li> <li>8. มีความทะเยอทะยานและความสำเร็จที่มุ่งมั่น</li> <li>9. แสดงพฤติกรรมในการนำผู้อื่นและประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศในการคิดนอกกรอบ</li> <li>10. มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน</li> </ol>
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงขึ้น</li> <li>2. เข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล</li> <li>3. มีการกระจายอำนาจมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล</li> <li>4. เป็นที่เล็งและที่ปรึกษาสอนให้คำแนะนำรวมทั้งประเมินเพื่อพัฒนาในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>5. มีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล</li> <li>6. มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน</li> </ol>

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
3. การมีวิสัยทัศน์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความสามารถในการมองเห็นหรือสร้างภาพขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน</li> <li>2. มีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากร</li> <li>3. มีความสามารถในการกำหนดกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจได้อย่างชัดเจน</li> <li>4. มีความเก่ง รอบรู้ มีวิธีการในระบบการบริหารงานของโรงเรียนที่รับผิดชอบ</li> <li>5. มีความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อที่จะนำองค์การให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์</li> <li>6. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี</li> <li>7. มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร</li> <li>8. มีความสามารถในการสร้างทีมงานขึ้นมาเพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ</li> </ol>
4. การปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</li> <li>2. มีความเป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยที่ปฏิบัติมา</li> <li>3. มีอิสระในการคิด ชอบท้าทาย กล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่งใหม่ๆ อย่างรอบคอบ</li> <li>4. เปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่างและยอมรับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี</li> <li>5. มีการปรับระบบงานให้มีความยืดหยุ่น ลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง</li> <li>6. มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อวิธีการแก้ปัญหา</li> <li>7. มีความสามารถในการกระทำที่หลายมิติ</li> </ol>



ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
5. การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างบรรยากาศเพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกไว้วางใจกันและมีส่วนร่วมในการสรรค์ผลงาน</li> <li>2. มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกงานที่ชัดเจน</li> <li>3. มีการติดต่อสื่อสารประสานงานระหว่างกันแบบเปิดเผย</li> <li>4. มีการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย</li> <li>5. มีการวางแผนร่วมกัน</li> <li>6. มีการติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง</li> <li>7. มีการให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงาน</li> </ol>

#### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของสังคมเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องเกิดขึ้น อันเนื่องมาจากความต้องการของมนุษย์ที่อยากเห็นสิ่งดี ๆ เกิดขึ้นในสังคมของตนเอง การเปลี่ยนแปลงของสังคมไปในทางที่ดีขึ้นที่เราเรียกกันว่า “การพัฒนา” (Development) หรืออาจให้คำจำกัดความของการพัฒนาได้ว่า คือ กระบวนการเพื่อเพิ่มความสามารถของคนส่วนใหญ่ที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของตนโดยต่อเนื่อง ภายใต้คำจำกัดความดังกล่าว เนื้อหาสาระสำคัญของการพัฒนาจึงอยู่ที่ความสามารถของคนส่วนใหญ่ ส่วนกลไกหรือกระบวนการนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน นอกจากนี้ การดำเนินงานควรจะต้องให้ผลได้อย่างต่อเนื่องอีกด้วย กระบวนการพัฒนาจึงจำเป็นที่จะต้องเป็น กระบวนการระยะยาว (พระมหานพพล กนต์ลีโล (สายสินธุ์), 2557)

##### 1. แนวคิดในการพัฒนาผู้นำ

แนวคิดในการพัฒนาผู้นำหรือภาวะผู้นำนี้ มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้นำเสนอไว้หลากหลาย ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาผู้นำว่า การพัฒนาผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยให้ตนเอง (Development Through Self-Awareness and Self-Discipline) มักจะใช้การรับรู้หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การสร้างประสบการณ์ในงาน (Job experience)

และการสอนงาน (Coaching) ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเองทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษและการสร้างโมเดลผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ 1) การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Self-awareness) และ 2) การสร้างวินัยให้ตนเอง (Self-Discipline)

โดยที่ วันทนา เนาว์วัน (2557) ได้สรุปว่า แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น แบ่งได้ 3 ด้าน คือ 1) การพัฒนาผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง การรับรู้หรือการรู้จัก (Awareness) เป็นการหยั่งลึกหรือการเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่ง การรับรู้หรือการรู้จักตนเอง (Self-Awareness) ถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้น หรือจดจำในการพัฒนาตนเอง (Self-Development) ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องมีการป้อนกลับด้วยตนเอง 2) การพัฒนาผู้นำด้วยการสร้างวินัยให้ตนเอง (Self-Discipline) เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาผู้นำ ซึ่งจำเป็นจะต้องพิจารณาการสร้างวินัยให้ตนเองด้วย และ 3) การพัฒนาตนเองด้วยการศึกษา ประสบการณ์และการให้คำแนะนำจากผู้ที่อาวุโสกว่า การพัฒนาผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเอง นอกจากกระบวนการ ความเข้าใจ และการรับรู้กิจกรรม ซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำ

สอดคล้องกับ DuBrin (1998) ที่ได้เสนอองค์ประกอบที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ 3 ด้าน ดังนี้ 1) การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่เกี่ยวกับการนำไปใช้ในทันที) ถ้าผู้นำมีศักยภาพในการศึกษาวิชาคณิตศาสตร์ เขาจะได้รับความรู้ที่มีผลมา ซึ่งจะสามารถช่วยเขาในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์การเผชิญอยู่ได้ ระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการบริการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำที่มีคุณภาพมากขึ้น ทั้งนี้จะมีผลกระทบเล็กน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับจำนวนระยะเวลาที่เป็นประสบการณ์ของผู้นำและความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น 2) ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทในการตัดสินใจ ผู้ที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่างๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ทักษะนี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำจะทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้น ประสบการณ์ในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลจากภาวะผู้นำ ถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ และ 3) การได้รับการแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) ผู้ที่มีอาวุโสกว่ามีประสบการณ์มากกว่า ช่วยเหลือพนักงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือรวมถึงการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์ประการหนึ่ง

ในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้ ซึ่งแนวคิดของ Dubrin ดังกล่าวสามารถแสดงเป็นภาพประกอบได้ ดังนี้



ที่มา : DuBrin (1998)

:

ภาพประกอบ 7 องค์ประกอบการพัฒนาผู้นำตามแนวคิดของ Dubrin

จากภาพประกอบ 7 มีรายละเอียด ดังนี้ (จิราพร อมรไชย, 2553)

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ทันที) ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวิชาคณะศาสตร์เขาจะได้ความมีเหตุผลา ซึ่งจะสามารถช่วยเขาในกรแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์การเผชิญอยู่ได้ ระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน การบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำให้มีคุณภาพมากขึ้น ทั้งนี้จะมีผลกระทบมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับจำนวนระยะเวลาที่เป็นประสบการณ์ของผู้นำและความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น โดยที่ Bass (1985) ได้สรุปว่า ผลการเรียนและการสาธิตของปริญญาด้านวิศวกรรมกฎหมายหรือการบริหารธุรกิจ จะเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จด้านภาวะผู้นำทางธุรกิจ

จากความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับสถานภาพของภาวะผู้นำจะไม่สามารถสะท้อนถึงสาเหตุที่ผู้นำประสบความสำเร็จเกิดขึ้นจากการศึกษา ผู้นำจำนวนมากจะมีโอกาสที่จะมีตำแหน่งเป็นผู้นำทางธุรกิจเพียงแต่เขาบรรลุผลสำเร็จในระดับการศึกษาเฉพาะด้านจึงอาจกล่าวได้ว่าเกิดความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการศึกษาอย่างเป็นทางการ คือ การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาระดับสูง มีความรู้ดี ซึ่งจะรวบรวมความรู้จากอาชีพที่เขาทำ ความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและ

ขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์  
ทัศนคตินี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้ทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์  
ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำ ถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็จะ  
ไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ เช่น ปกติคนเราจะได้ประสบการณ์ ก็โดยการปฏิบัติด้วยการให้ยุทธวิธี  
ที่เหมาะสม ประสบการณ์จากภาวะผู้นำยังช่วยสร้างทักษะได้ด้วยตนเอง แต่การศึกษาอย่างเป็นทางการ  
อาจไม่สามารถสร้างให้เกิด ซึ่งลักษณะที่สำคัญของประสบการณ์ มีดังนี้

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยที่สำคัญในการ  
พัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work Associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนา  
เป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยคนที่สามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะ  
ผู้นำที่มีประสิทธิผล บุคคลอาจสังเกตวิธีหัวหน้าของเขาเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่าง  
การประชุม เขาจะสังเกตอย่างรอบคอบและวางแผนที่จะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราว  
จำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่มและสมมติว่าถ้าหัวหน้าใช้วิธีการรุนแรงในการ  
แก้ปัญหา กลุ่มจะมีพฤติกรรมที่เป็นการต่อต้าน ซึ่งบุคคลก็จะเรียนรู้วิธีที่จะไม่เผชิญหน้าอย่างรุนแรง  
กับตัวแทนสมาชิกของฝ่ายบริหารระดับสูง กลุ่มเพื่อนสนิท และคณะผู้ร่วมทำงานซึ่งจะสามารถช่วยให้  
ผู้ปฏิบัติงานได้รับผลประโยชน์จากการทำงาน โดยได้รับแนวทางที่ถูกและรู้จักหลีกเลี่ยงสิ่งที่ผิดพลาด  
ซึ่งจะทำให้พนักงานเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ดี เช่น การพิจารณาว่าการยกย่องแบบใดที่ดีที่สุดที่สามารถมี  
อิทธิพลต่อผู้อื่น เป็นต้น

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหาร  
สามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล  
และสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คือ  
งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา เช่นการเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ ๆ สำหรับบริษัท หรือการสร้าง  
เครือข่ายตัวแทนการขายจะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็น  
จำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำก็คือ  
การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่าง ๆ กันความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหาร  
จะเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในหน้าที่ขององค์กรซึ่งจะ  
แตกต่างกัน เช่น การตลาด และการปฏิบัติการ Raskas และ Hanbrick ใช้คำว่าพัฒนาหน้าที่  
การบริหารแบบหลายอย่าง (Multifunctional Managerial Development) เป็นความพยายามและ  
ตั้งใจขององค์กรที่จะเพิ่มพูนประสิทธิผลของผู้จัดการด้วยการให้ประสบการณ์จากการปฏิบัติหน้าที่  
หลาย ๆ อย่างภายในองค์กร

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่ามีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่า ให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำคือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อร่วมงาน ที่มีประสบการณ์และมีความรู้ บุคคลเหล่านี้จะทำหน้าที่สอนงาน แนะนำแนวทาง ช่วยเหลือด้านอารมณ์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้แกร่งขึ้น ๆ ได้รับการสอนงานโดยทั่วไปมักเกิดจากความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ ซึ่งมีพื้นฐานความชอบพอกันในบุคลิกภาพระหว่างบุคคลบริษัทใหญ่ ๆ จำนวนมากจะทดลองด้วยการจับคู่อย่างเป็นทางการ เพื่อให้เกิดการสอนงานขึ้นวิธีการที่เป็นมาตรฐานที่จะทำให้เป็นผู้ได้รับความรู้ที่ดีก็คือ การทำตนให้มีวิสัยทัศน์ด้วยการพยายามทำความเข้าใจลักษณะงานให้ถูกต้องเหมาะสม

ส่วนแนวคิดของ Vicere and Fulmer (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544) ได้เสนอแนวทางของการพัฒนาผู้นำให้มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้ 1) เป็นกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษาและรูปแบบต่าง ๆ ของการพัฒนา โดยที่ไม่อาศัยแต่เพียงการนั่งเรียนในห้องแต่เพียงอย่างเดียว 2) เป็นการศึกษาข้อสัมพันธ์ในเชิงเวลากับธุรกิจจริง ๆ 3) มุ่งให้ประโยชน์ไม่เพียงแต่ผู้เข้าอบรม แต่ต้องเอื้อต่อทีมงานและองค์กร 4) กระตุ้นให้เกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) ทั้งในส่วนของปัจเจกบุคคล และขององค์กร 5) ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถ และองค์ความรู้โดยรวมขององค์กร ในรูปของทีมนetwork และเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) 6) ก่อให้เกิดการพัฒนาทีมผู้นำในทุกระดับชั้น (A talent Pool of Leaders at All Levels) การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นวิธีการที่เป็นระบบและเป็นกระบวนการในการออกแบบการบริหารจัดการศิลปะเรื่องภาวะผู้นำ โดยช่วยให้เข้าถึงและยกระดับความสามารถของภาวะผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เช่น การนำตนเอง การนำผู้อื่น การนำองค์กรและการนำการปฏิบัติงานให้มาก

## 2. ความหมาย ความสำคัญและวิธีการการพัฒนาภาวะผู้นำ

### 2.1 ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนา หมายถึง ความเจริญเติบโต หรือก้าวหน้า ในส่วนของ ปกรณ์ ปรียากร (2554) ได้กล่าวว่า โดยรูปศัพท์ การพัฒนามาจากคำภาษาอังกฤษว่า Development แปลว่า การเปลี่ยนแปลงทีละเล็กทีละน้อย โดยผ่านลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้น เติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และเหมาะสมกว่าเดิมหรืออาจก้าวหน้าไปถึงขั้นที่อุดมสมบูรณ์เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งคำว่า “พัฒนา” นั้นมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้



สนธยา พลศรี (2545) ได้กล่าวไว้ว่า เมื่อการพัฒนาถูกกำหนดความหมาย จากหลายแหล่งและหลายสาขาวิชา ทำให้ลักษณะของการพัฒนามีหลายประการ แต่ลักษณะที่สำคัญ มีดังนี้ 1) เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ เช่น ด้านสุขภาพ ปริมาณและสิ่งแวดล้อมของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ให้ดีขึ้น หรือให้มีความเหมาะสมอันเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน ไม่ใช่เปลี่ยนแปลงในด้านใด ด้านหนึ่งเพียงด้านเดียวเท่านั้น หรืออาจจะเรียกได้ว่าต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ 2) มีลักษณะ เป็นกระบวนการ คือ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามลำดับขั้นตอนและเป็นไปอย่างต่อเนื่องกัน โดยแต่ละขั้นตอนมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นลำดับ ไม่สามารถข้ามขั้นตอนหนึ่งได้ 3) มีลักษณะ เป็นพลวัต คือ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะเป็นแบบรวดเร็วหรือช้า ๆ ปริมาณมากหรือน้อยก็ได้ 4) เป็นแผนและโครงการ คือ เกิดขึ้นจากการเตรียมการไว้ล่วงหน้าว่าจะเปลี่ยนแปลงใคร ด้านใด ด้วยวิธีการใด เมื่อไร ใช้งบประมาณเท่าใด ใครรับผิดชอบ เป็นต้น ไม่ใช่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยไม่มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า 5) เป็นวิธีการ การพัฒนาเป็นมรรควิธี หรือกลวิธีที่นำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น การพัฒนาสังคม การพัฒนาชนบท การพัฒนาการเมือง การพัฒนาเศรษฐกิจ การพัฒนาชุมชน ต่างก็เป็นวิธีการพัฒนาแบบหนึ่งที่มีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง 6) เป็นปฏิบัติการ คือ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ไม่เป็นเพียงแนวความคิด หรือเป็นเพียงแนวคิด หรือเป็นเพียงรายละเอียดของแผนและโครงการเท่านั้น เพราะการพัฒนาเป็นวิธีการที่ต้องนำมาใช้ปฏิบัติจริงจึงจะเกิดผลตามที่ ต้องการ 7) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ เพื่อประโยชน์ของมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นสัตว์โลกประเภทเดียวที่สามารถจัดทำแผนโครงการและคิดค้นวิธีการพัฒนาตนเองและสิ่งต่าง ๆ ได้ การเปลี่ยนแปลงใดก็ตามถ้าไม่ได้เกิดจากการกระทำของมนุษย์แล้ว จะไม่ใช่การพัฒนาแม้ว่าจะมีลักษณะอื่นๆ เหมือนกับการพัฒนาก็ตาม 8) ผลที่เกิดขึ้นมีความเหมาะสมหรือพึงพอใจ ทำให้มนุษย์ และสังคมมีความสุข เพราะการพัฒนาเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์และการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมของมนุษย์นั่นเอง และ 9) มีเกณฑ์หรือเครื่องชี้วัด คือ สามารถบอกได้ว่าลักษณะที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นการพัฒนาหรือไม่ซึ่งอาจดำเนินการได้หลายวิธี เช่น เปรียบเทียบกับสภาพเดิม ก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการชี้วัดในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านคุณภาพสามารถเปลี่ยนแปลงได้เนื่อง จากมนุษย์และสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลของการพัฒนา จึงมีความจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการพัฒนาให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยการพัฒนาใหม่ๆ จึงเกิดขึ้นอยู่เสมอ

นอกจากนี้แล้ว สมเด็จพระญาณสังวรสมเด็จพระสังฆราช (ฉัตรภาวณฺ์ วิวัฒนาวิฑ, 2550) ได้ประทานพระดำรัสเกี่ยวเนื่องกับความหมายของการพัฒนาไว้ สรุปได้ว่า “การสร้างสรรคที่เรียกได้ว่าเป็นการพัฒนา นั้น ควรเป็นการสร้างสรรคที่ทำให้ชีวิตและสังคมดีขึ้น



เป็นต้นว่า มีความสุขสบายมากขึ้น มีความปลอดภัยมากขึ้นและมีปัญหาและความทุกข์ยากต่าง ๆ ลดน้อยลงจนหมดสิ้นไป เพราะฉะนั้นการกระทำใดๆ ก็ตามหากไม่ก่อให้เกิดผลดีดังกล่าวแก่ชีวิต และสังคมแล้วก็กล่าวไม่ได้ว่าเป็นการพัฒนา ตามความหมายอันแท้จริงของคำว่า “พัฒนา” แม้ว่ามนุษย์จะสามารถสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ในทางวัตถุได้อย่างวิจิตรมากขึ้น มีเครื่องใช้ไม่สอยสะตอกสบายและรวดเร็วขึ้นแต่ถ้าชีวิตและสังคมกลับมีความสงบสุขและความปลอดภัยลดน้อยลง ก็กล่าวไม่ได้ว่าชีวิตและสังคมนั้นมีการพัฒนา คือ ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น” และ “การพัฒนาอันมีความหมายว่า การทำให้เจริญขึ้นหรือดีขึ้นนั้น ในความหมายที่แท้จริงต้องเจริญขึ้นหรือดีขึ้นทั้งทางวัตถุและทางจิตใจ จึงจะเรียกได้ว่าเป็นการพัฒนาที่สมบูรณ์ทำให้ผู้ได้รับการพัฒนาเป็นคนเจริญ ดังที่นิยมเรียกกันในทางโลกว่าอารยชน เพราะชีวิตประกอบด้วย ส่วนสำคัญทั้งสองส่วนนี้ ฉะนั้นหากชีวิตขาดหรือด้อยในส่วนหนึ่งส่วนใดไป ก็เรียกไม่ได้ว่าเป็น ชีวิตที่ดีหรือชีวิตที่สมบูรณ์”

ในส่วนของการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังเช่น ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถสร้าง สอน เรียนรู้ และพัฒนาได้ในบุคคลทุกคนเพียงแต่ต้องมีความตั้งใจ ถ้าต้องการจะให้ผลดีควรสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นตั้งแต่เยาว์วัย สิ่งที่เป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำ คือ ความเชื่อมั่นและความศรัทธาในตนเอง ความกล้าที่จะลองสิ่งใหม่ ๆ และความสามารถในการสื่อความ เพื่อโน้มน้าวจิตใจของคนอื่น ให้เชื่อถือและคล้อยตาม ซึ่งการพัฒนาบุคคลไม่แตกต่างจากการอบรมในระยะสั้น หรือการศึกษาอย่างเป็นทางการและไม่ใช่อสอนให้รู้และเข้าใจระเบียบและทักษะการบริหารคนอื่น แต่ควรเริ่มจากครอบครัว และการมีตัวแบบที่ดี การสามารถควบคุมตนจากภายใน การใช้ความคิดของตนเองโดยจำแนกตามหลักเหตุผล และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

จันทกานต์ ตันเจริญพานิช และนิตยา เงินประเสริฐศรี (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่สามารถสร้างได้และพัฒนาขึ้นได้ ซึ่งภาวะผู้นำนั้น ส่วนหนึ่งควรสั่งสมมาตั้งแต่เยาว์วัย โดยผ่านการขัดเกลาและปลูกฝังในวัยเด็กเรื่อยมาจนถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองทั้งจากในห้องเรียนและการปฏิบัติงานจริง เนื่องจากศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งโลกาภิวัตน์ ลักษณะของผู้นำในยุคนี้จึงควรเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เน้นการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรม รวมทั้งเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสามารถใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ มาช่วยในการบริหารในการบริหารองค์การให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา อย่างไรก็ตามเนื่องจากแต่ละองค์การมีลักษณะการบริหารจัดการภายในองค์การและวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่าง ดังนั้นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำจึงต้องเลือกให้เหมาะสมกับองค์การของตน โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์การเป็นสำคัญ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

McCauley and others (1998) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ ในการผลักดันให้กลุ่มสามารถทำงานโดยความร่วมมือเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณค่า หลักการสำคัญ 3 ประการของการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำเริ่มจากการพัฒนาภายในตัวบุคคลนั้น 2) การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพมีความหลากหลาย ทั้งในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ และ 3) การพัฒนาภาวะผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่า ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้

จากความหมายของการพัฒนาและการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเพื่อเพิ่มความสามารถ ความรู้หรือทักษะของบุคคล ในด้านการมีภาวะผู้นำ ซึ่งกระบวนการนั้นจะต้องเป็นไปแบบต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงของบุคคลให้มีความสามารถ ความรู้ หรือทักษะด้านภาวะผู้นำที่เพิ่มขึ้น

## 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ

ชาวยุชย อาจินสมาจาร (2548) ให้ความเห็นว่า การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ วิธีที่ดีที่สุดในการเรียนรู้ภาวะผู้นำก็คือ วางตัวเอง ในสถานการณ์ที่ต้องการการกระทำทางภาวะผู้นำ ซึ่งหมายความว่า จะต้องไม่ครอบงำ แต่มีความต้องการที่จะให้ความช่วยเหลือ ทำให้เป้าประสงค์บรรลุความสำเร็จและทำให้สิ่งต่าง ๆ ดีกว่าตอนที่พบ ผิดกฏในสิ่งที่ต้องเรียนรู้ทุกวันในการเป็นผู้นำที่ดี คือ

1. ศึกษาคุณสมบัติของผู้นำที่ดีซึ่งเป็นที่ยอมรับกันและเรียนรู้จาก

ความผิดพลาดของเขา ฟังแต่อย่าเลียนแบบ

2. วิเคราะห์ตัวเอง หาจุดอ่อนและจุดแข็ง ตั้งเป้าประสงค์เพื่อการปรับปรุง

3. เรียนรู้วิธีกำหนดทิศทาง ถ้าคุณไม่สามารถกำหนดทิศทาง คุณก็ไม่อาจให้

ทิศทางได้

4. เรียนรู้ให้มากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้เกี่ยวกับกลุ่มโดยทั่ว ๆ ไป

และวิธีการทำหน้าที่โดยระบุนิตของคนในกลุ่ม

5. ดำเนินการและติดตามแผนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำส่วนตัว

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงขั้นตอนของแผนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำส่วนบุคคล ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 พัฒนาวิสัยทัศน์และโฟกัสความคิดของตนเอง ผู้นำที่ประสบ

ความสำเร็จ ไม่ว่าจะเขาจะเป็นผู้นำของคนอื่นหรือเพียงแต่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของชีวิตเขาเอง

ล้วนแล้วแต่มีสิ่งหนึ่งเหมือนกัน นั่นคือ วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถในการมีภาพที่ชัดเจนในสิ่งที่ ตนเองต้องการให้บรรลุผล

ขั้นตอนที่ 2 ตั้งเป้าประสงค์เมื่อมีวิสัยทัศน์ของตนเองแล้ว ให้ตั้งเป้าประสงค์ โดยการตั้งเป้าประสงค์คือ ภูเขาแจ่มใสความสำเร็จ พัฒนาแผนการแล้วปฏิบัติตาม

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาความริเริ่ม จงตื่นตัวและอดทนเพื่อให้เป้าประสงค์ของตนเอง บรรลุความสำเร็จ ให้ริเริ่ม มีคนสามประเภทในขอบข่าย ดังกล่าว ซึ่งได้แก่ คนที่ทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้น คนที่ถามว่าเกิดอะไรขึ้นและคนที่ถามว่าได้เกิดอะไรขึ้นแล้ว อย่าให้ชีวิตผ่านไปมองโลกในทางบวก มองดูหนทางที่สามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ แทนที่จะเป็นหนทางที่ทำอะไรไม่ได้ โฟกัสไปยังความรู้สึกลงในทางบวก หลีกเลียงความรู้สึกในทางลบ

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนาความมั่นใจในตัวเอง หนทางเดียวที่เราจะได้ความมั่นใจในตัวเองก็คือ การเอาตัวเราเข้าเสี่ยง โดยการเสี่ยงตัวเราเราจะได้รับประสบการณ์

ขั้นตอนที่ 5 พัฒนาความรับผิดชอบส่วนตัว เราต้องมีความรับผิดชอบส่วนตัว ต่อความคิด การกระทำและความรู้สึกของเรา ปัญหาพื้นฐานกับสังคมในทุกวันนี้ก็คือ คนส่วนใหญ่ ไม่อยากรับผิดชอบต่อการกระทำของตัวเอง ผู้นำเข้าใจสิ่งดังกล่าวและควบคุมจุดหมายปลายทางของตัวเอง ถ้าเราตำหนิคนอื่นในความผิดพลาดของเรา เราก็ไม่สามารถดูแลชีวิตของเรา ถ้าเราไม่สามารถดูแลชีวิตของเรา เราก็ไม่สามารถแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำส่วนตัวที่แท้จริง ถ้าเราทำผิดพลาดเราต้องยอมรับเรายังต้องเต็มใจที่จะแก้ไขโดยไม่ปกป้องตัวเอง การปกป้องตัวเอง คือ สัญญาณของความรู้สึกไม่มั่นคง

ขั้นตอนที่ 6 พัฒนาภาพลักษณ์ตัวตนที่สมบูรณ์ (Self Image) คือ ภาพทางความคิดของบุคคลที่คิดว่าเป็น “ตัวเอง” ในชีวิตของเรามีกฎจำนวนหนึ่งที่ควบคุมผลลัพธ์ของเรา กฎแห่งความโน้มถ่วงทำงานตลอดเวลาไม่ชอบหรือไม่ ในทำนองเดียวกันกฎภาพลักษณ์ตัวตนก็ทำงานเช่นเดียวกัน นั่นคือเราจะไม่อยู่เหนือภาพที่ตัวเองสร้างขึ้น สำหรับตัวเราปล่อยให้ภาพลักษณ์ตัวตนของคุณเป็นอิสระ ให้มีความริเริ่มเป็นนวัตกรรมไปสู่ความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 7 พัฒนาการจัดระเบียบตัวเอง หนึ่งในคุณลักษณะที่ดีที่สุดของภาวะผู้นำส่วนบุคคล ก็คือ การจัดระเบียบตัวเองต้องรู้ว่าทำอะไรต่อไปเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของตัวเอง

ขั้นตอนที่ 8 กำจัดการผัดวันประกันพรุ่ง การผัดวันประกันพรุ่ง คือ แนวโน้มในการเลื่อนภารกิจ แทนที่จะลงมือปฏิบัติเดี๋ยวนี้ เพื่อเอาชนะการผัดวันประกันพรุ่ง ให้พัฒนาอุปนิสัยเชิงสร้างสรรค์เพื่อทดแทนอุปนิสัยที่ไม่สร้างสรรค์ แนวทางในการเอาชนะการผัดวัน ประกันพรุ่ง เช่น

1. ยอมรับว่าการเลื่อนการทำสิ่งต่าง ๆ การยอมรับสิ่งดังกล่าวคือพันธะที่จะแก้ไขมัน

2. เรียนรู้เกี่ยวกับการผัดวันประกันพรุ่งให้เข้าใจว่าทำไมตนเองจึงทำสิ่งดังกล่าว เหตุผลสำคัญที่คนเลื่อนการทำสิ่งต่าง ๆ ได้แก่

- 2.1 ความไม่มั่นคง (กลัวต่อผลสัมฤทธิ์)
- 2.2 ความสับสน (ตัดสินใจไม่ได้ว่าทำอะไรต่อไป)
- 2.3 การลืม (ความจำไม่ดี)
- 2.4 ไม่รับผิดชอบส่วนตัว
- 2.5 กลัวการเปลี่ยนแปลง (ชอบอยู่ในโซนสบาย)
- 2.6 กังวล (กลัวผลในอนาคต)
- 2.7 ความซ้ำซาก (เมื่อเขาเห็นว่าเป็นเรื่องน่าเบื่อ เขาก็จะ
- ผู้ตัววันประกันพุ่ม)
- 2.8 ความเมื่อยล้าทางจิตใจ (ทำงานมากเกินไป สมองมีเวลาพักผ่อน
- ไม่เพียงพอ)
3. เลือกแผนปฏิบัติการที่แน่นอน ทำรายการขั้นตอนที่ตนเองตั้งใจจะนำ
- ออกใช้เพื่อให้ได้การตอบสนองที่พึงประสงค์
4. นำแผนปฏิบัติการออกใช้ ทำตัวให้เป็นบุคคลที่ทำเดี๋ยวนี
- ขั้นตอนที่ 9 การศึกษา คนที่ต้องการเก่งในงานต้องศึกษา ถ้าต้องการเป็น
- นักศึกษาที่ดีต้องศึกษา ถ้าต้องการเป็นหมอที่ดีต้องศึกษาวิชาการแพทย์ ถ้าต้องการเป็นพ่อแม่ที่ดีต้อง
- ศึกษาศิลปะการเป็นพ่อแม่ ถ้าต้องการเป็นผู้นำที่ดีของตัวเองและของคนอื่น ต้องศึกษาภาวะผู้นำสิ่ง
- ดังกล่าวหมายความว่า การพูดคุยกับคนที่ประสบความสำเร็จและถามเขาว่าเขาประสบความสำเร็จใน
- ผลลัพธ์อย่างไร อีกทั้งยังหมายถึงการอ่านหนังสือเกี่ยวกับภาวะผู้นำและความ สำเร็จในประวัติศาสตร์
- ที่ผ่านมา ผู้ประสบความสำเร็จในชีวิตคือนักศึกษาที่กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้มากขึ้น
- ขั้นตอนที่ 10 เพิ่มจุดแข็งของตนเอง ขั้นตอนแรกสู่ความสำเร็จก็คือ
- การระบุจุดแข็งด้านภาวะผู้นำของตัวเอง ถามตัวเองว่าคุณสมบัติส่วนตัวหรือจุดแข็งที่มี มีอะไรบ้างที่
- สามารถเปลี่ยนเป็นคุณสมบัติทางภาวะผู้นำ อะไรที่เป็นความเฉลียวฉลาดที่มีอยู่ ใช้ให้เป็นประโยชน์
- กับตัวเอง
- จิราพร อมรไชย (2553) กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำในด้าน
- ของรูปแบบของภาวะผู้นำ คุณลักษณะ ความสามารถและทักษะผู้นำว่า คนส่วนใหญ่เมื่อคิดถึง
- ภาวะผู้นำมักหมายถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait) ความสามารถ และทักษะทั้งหมดนี้ยังหมายถึง
- คุณสมบัติภาวะผู้นำการใช้ความสามารถและทักษะเหล่านี้ย่อมมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะทำให้สิ่งต่าง ๆ
- ลุล่วงไปในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถและทักษะภาวะผู้นำที่สำคัญ 5 ประเภท ได้แก่
- ทักษะเชิงมโนทัศน์ (Conceptual) ทักษะเชิงเทคนิค (Technical) ทักษะเชิงมโนทัศน์เทคนิค
- ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) และทักษะเทคนิคมนุษยสัมพันธ์

1. ทักษะเชิงมนทัศน์ มีความจำเป็นเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์และทำให้เกิดแนวความคิด การพัฒนาทักษะเชิงมนทัศน์เกี่ยวข้องกับการวางตัวบุคคลในสถานการณ์ที่อาจเผชิญในฐานะผู้นำ สิ่งเหล่านี้ได้แก่ ทักษะการคิดซึ่งพัฒนาได้ยากกว่าทักษะทางเทคนิค

2. ทักษะเชิงเทคนิค เกี่ยวข้องกับ “การกระทำ (Doing)” การปรับปรุงในทักษะเชิงเทคนิคอาจเกิดขึ้นกับการฝึกฝนในการพูดในที่สาธารณะ การบริหารเวลา และการใช้ระเบียบวิธีการประชุม ทักษะเชิงเทคนิคเป็นทักษะที่ได้มาง่ายที่สุด

3. ทักษะเชิงมนทัศน์-เทคนิค คุณสมบัติของภาวะผู้นำประเภทนี้อยู่ระหว่างทักษะเชิงมนทัศน์และทักษะเชิงเทคนิค

4. ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ มีความจำเป็นเพื่อเข้าใจและทำงานร่วมกับคนอื่น ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์สัมพันธ์กับความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น ผู้นำควรได้รับการฝึกฝนในการทำงานกับคนอื่นภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ คน คือ รากฐานของกลุ่มทั้งหลายผู้นำสามารถติดต่อกับสมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ทักษะเทคนิคมนุษยสัมพันธ์โดยทั่วไป ทักษะเชิงเทคนิค คือ ทักษะภาวะผู้นำที่ง่ายที่สุดในการพัฒนาและรักษาเอาไว้ ทักษะเชิงมนทัศน์มีความยากลำบากในการเรียนรู้มากกว่าทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ คือ สิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำทั้งหลาย ซึ่งไม่ได้ยากต่อการเรียนรู้ แต่มีแนวโน้มที่ผู้นำจะลืมทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์เมื่อตกอยู่ภายใต้ความกดดันเพื่อทำกิจกรรมให้สำเร็จ ทักษะแต่ละประเภทมีความสำคัญต่องานทั้งหมดผู้นำบางคนเก่งในทักษะประเภทหนึ่งมากกว่าอีกประเภทหนึ่ง ผู้นำจะต้องมองเห็นความเฉลียวฉลาดและความสามารถของตัวเองและของสมาชิกเพื่อให้ผลผลิตของกลุ่มบรรลุผลสูงสุด การประเมินสมาชิกอย่างแม่นยำทำให้ผู้นำสามารถจับคู่ทักษะของสมาชิกกับทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน

จากความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างมากต่อทุก ๆ องค์กร และในทุกๆตำแหน่งของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร นั้นเพราะภาวะผู้นำไม่ได้หมายถึงจะต้องมีเฉพาะในผู้บริหารระดับสูงหรือระดับรองลงมาเท่านั้น แต่จำเป็นต้องมีในสมาชิกขององค์กรทุกๆคน เพื่อช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

McCauley and others (1998) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปได้ว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn On The Job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ทำท้าทายมากเท่าใดย่อมเกิดการเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นในแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำหายในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้



ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วย งานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดสร้างสรรค์ และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ท้าทายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด การทำงานที่ท้าทายทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในอนาคต

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์กรที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้ เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role Model) ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูล เป็นทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครู เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง หาทางปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้มีความรู้ รู้กระบวนการในการนำ และรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไปหรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งก็ได้

DuBrin (2010) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี คือ การทำความรู้จักตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง การศึกษา การแสวงหาประสบการณ์ การให้คำปรึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาตนเองหรือการทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับตัวผู้บริหารอย่างแจ่มชัด ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิผลมากขึ้น การทำความรู้จักตนเองทำได้โดยอาศัยหลักการเรียนรู้แบบคิดครึ่งวงจรถ (Single-loop Learning) กับการเรียนรู้แบบคิดครบวงจรถ (Double-loop Learning)

การเรียนรู้แบบคิดครึ่งวงจรถ (Single-loop Learning) หมายถึง การทำความรู้จักตนเองระดับหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนแสวงหาข้อมูลย้อนกลับเพียงเท่าที่จำเป็น เพื่อนำมายืนยันหรือใช้อธิบายความคิดหรือการกระทำของตน



การเรียนรู้แบบคิดครบวงจร (Double-loop Learning) หมายถึง การทำความรู้จักตนเองอีกระดับหนึ่งที่สูงซึ่งกว่าแบบแรก การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนนำ ข้อมูลย้อนกลับมายืนยัน หรืออธิบายความมีเหตุผลของเป้าหมาย หรือคุณค่าที่ปรากฏในสถานการณ์ ประโยชน์ของการนำหลักการเรียนรู้หรือการรู้จักตนเองไปใช้คือ ช่วยให้ ผู้บริหารเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการคิดทบทวนหาเหตุผล การพยายามทบทวนเพื่อความเข้าใจ เหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้น จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานหรือใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมขึ้นในโอกาส ต่อไป

2. การสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง วินัยในตนเองที่นี้หมายถึง ความพยายามที่จะรักษาระดับความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้ มั่นคง วินัยในตนเองมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ เช่น การที่ผู้นำเห็นว่า การเป็นผู้ฟังที่ดีเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำต้องอ่านหรือศึกษาหรือเข้าฝึกอบรมหลักสูตร เกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้เพื่อสร้างการเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถจับประเด็นได้ถูกต้อง วินัยในตนเอง มีความจำเป็นเพราะสภาวะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมักหันเหความสนใจของผู้นำไปสู่ทิศทางอื่นเสมอวินัยใน ตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคล ดังกล่าวได้มีการพัฒนาตนเองจริง

3. การศึกษา โดยทั่วไปการศึกษามักหมายถึง การถ่ายทอดความรู้ โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างทันทีทันใด การศึกษาอย่างเป็นทางการมี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารและตำแหน่งของผู้นำ นอกจากนี้ปริมาณของ การศึกษาอย่างเป็นทางการยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ ผู้นำที่มี ตำแหน่งทางการบริหารระดับสูงส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีความรู้ดี สามารถเรียนรู้จากการ เก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่าง ๆ จากงานที่ทำ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการ และความรู้ ที่ได้จากการทำงานจะช่วยให้ผู้นำมีสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ เสมอ

4. การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานนับเป็นสิ่งที่ มีประโยชน์ต่อการใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิผล เพราะถ้าหากขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถแปร ความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์มี 2 แหล่งหลัก ๆ คือ เพื่อนร่วมงานและเนื้องาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้เป็นอย่างดี การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือคำแนะนำ อย่างทันทีทันใดอาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การหาประสบการณ์อาจใช้การ สังเกตเวลาผู้บังคับบัญชาเผชิญปัญหาในระหว่างประชุมแล้วพยายามนำเทคนิคการแก้ปัญหาขึ้นมาใช้ กับผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่นที่หนึ่ง หรืออาจจะเรียนรู้ที่จะไม่ใช้ภาวะผู้นำเช่นนั้นหากพบว่าไม่ใช่ภาวะ ผู้นำที่มีประสิทธิผล

### 5. การให้คำปรึกษา การให้คำปรึกษาเป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำที่ยืด

ประสบการณ์เป็นหลักอีกวิธีหนึ่งซึ่งเชื่อว่า การพัฒนาภาวะผู้นำควรจะมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่าที่ปรึกษาซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียนโดยอาศัยการสอน การแนะนำ การให้กำลังใจและการฝึก ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษา และคำแนะนำส่วนใหญ่มักได้แก่ ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานหรือนักวิชาชีพด้านบริหารบุคคลการให้คำปรึกษาส่วนใหญ่มักเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ให้กับผู้รับคำปรึกษา แต่บางแห่งอาจมีระบบการให้คำปรึกษาที่เป็นทางการก็ได้ขึ้นกับผู้รับการพัฒนา

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552) กล่าวว่า ในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า ความเป็นผู้นำสามารถพัฒนาได้จากการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน และการพัฒนาเพิ่มพูนทักษะหรือความสามารถบางอย่างให้เกิดขึ้น ซึ่งแนวทางการพัฒนานั้นอาจแบ่งเป็น 3 แนวทาง ดังนี้

1. การสั่งสมประสบการณ์เรียนรู้จากการทำงาน ผู้นำที่ผ่านการบ่มเพาะในงานจะเกิดการสั่งสมประสบการณ์ในการบริหารงาน บริหารคน และในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน
2. การฝึกอบรม ซึ่งในองค์กรใหญ่ ๆ มักจะมีศูนย์การประเมิน (Assessment Center) และมีหลักสูตรในการพัฒนาความเป็นผู้นำด้านต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันการฝึกอบรม และการพัฒนามักสร้างแผนในการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำในหลักสูตรต่าง ๆ เช่น หลักสูตร Executive Coaching)

3. การใช้พี่เลี้ยงและตัวแบบ ในหลายองค์กรมักจะมีการกำหนดตัวนักบริหารอาวุโสให้เป็นพี่เลี้ยง หรือเป็นตัวแบบแก่นักบริหารหรือผู้นำที่เข้าสู่ตำแหน่งใหม่

ธวัช บุญยมนิ (2550) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างไรหรือโดยวิธีใดนั้น สามารถพิจารณาเลือกวิธีการจากแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้ 1) การศึกษาตนเอง 2) การสังเกตตนเอง 3) การเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน 4) การใช้แบบทดสอบ 5) การรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น 6) การเข้ากลุ่มพัฒนาตนเอง และ 7) การศึกษาผู้อื่น

ธวัช บุญยมนิ (2550) ได้เสนอแนะการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำบางประการที่สำคัญ ได้แก่

1. การพัฒนาความสามารถในการพูดหรือการสนทนา โดยควรฝึกตนเองให้มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกของตนเอง เพื่อให้ผู้อื่นรับรู้ในสิ่งที่เราต้องการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง

2. การพัฒนาความสามารถในการฟังหรือการเป็นผู้ฟังที่ดี ซึ่งสามารถกระทำได้ ดังนี้

2.1 หยุดพูดและฟังอย่างตั้งใจเพื่อจะช่วยให้ฟังเรื่องราวได้มากที่สุดและเป็นการให้เกียรติผู้พูด

2.2 ฟังอย่างมีสมาธิและอดทน

2.3 ฟังอย่างทบทวนและสรุป

3. การพัฒนาการแต่งกาย ซึ่งการแต่งกายเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้พบเห็นครั้งแรกเกิดความรู้สึกว่ามีคุณลักษณะเป็นผู้นำหรือไม่ การแต่งกายให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของสังคมจะช่วยให้เข้าได้กับสังคมนั้นอย่างไม่ขัดเขิน การพัฒนาการแต่งกายควรพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.1 เหมาะสมกับสภาพอากาศ

3.2 ขนาดเหมาะสม ไม่อึดอัด คับเกินไปหรือหลวมเกินไป

3.3 เหมาะสมกับเพศ วัย รูปร่าง ผิวพรรณและตำแหน่ง

3.4 เหมาะสมกับงานหรือสภาพสังคม และเหมาะสมกับกาลเทศะ

3.5 เกิดความมั่นใจในการสวมใส่ ไม่ลำสมัยหรือลำสมัยจนเกินไป

3.6 ไม่ทำให้เกะกะกีดขวางการทำงาน เคลื่อนไหวคล่องตัว

และสวมใส่สะอาด

3.7 ดูสวยงาม เรียบร้อย สะอาดหมดจดและไม่ซ้ำชุด

4. การพัฒนาทางด้านอารมณ์ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ไม่โกรธง่าย ไม่เอาแต่อารมณ์ เนื่องจากสิ่งเหล่านี้เป็นต้นเหตุสำคัญของปัญหาด้านการฟัง ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงปัญหาของการตัดสินใจ

5. การพัฒนาความรู้ ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้กว้างขวางและมีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องทันสมัย และมากพอที่จะช่วยให้การตัดสินใจสิ่งการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ฉลาดทันคน มั่นใจในตนเองและเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

6. การพัฒนาความจำ ความจำที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้บุคคลเกิดความก้าวหน้าในการทำงาน เพราะเป็นศูนย์กลางของความรู้และข้อมูล ความจำประกอบด้วย การจดจำ การเก็บความทรงจำ และการระลึกได้

จากวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีนักวิชาการกล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการเลือกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะบุคคลที่จะเป็นผู้นำที่จะต้องมีความรับผิดชอบมาก เป็นตัวแบบที่ดีต่อบุคคลอื่น ดังนั้นวิธีการพัฒนาที่กำหนดขึ้นจะต้องเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลเหล่านั้นอย่างแท้จริง โดยการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจะใช้รูปแบบหรือวิธีการใดก็ตาม แต่จะต้องพัฒนาให้ครอบคลุมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา สังคม และทักษะต่าง ๆ เป็นต้น

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ

### 1. แนวคิดและทฤษฎีการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ

#### โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Programs)

เป็นโปรแกรมที่มุ่งพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำ โดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ โปรแกรมนี้จะมุ่งพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้าส่วนตัว รูปแบบภาวะผู้นำ กลยุทธ์ อิทธิพล การจูงใจและการสื่อสารแบบชักจูงโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) นอกจากนี้ การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประเภทหนึ่งและโปรแกรมพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือ โปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การควบคุม และการชักนำ (DuBrin, 2010) ซึ่ง DuBrin ได้เสนอลักษณะสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Key Characteristics of a Leadership Development Program) ไว้ว่า การพัฒนาและฝึกอบรมผู้นำเป็นสิ่งที่ซับซ้อนมากกว่าการที่จะส่งผู้นำไปสัมมนาแค่เพียง 1 สัปดาห์ โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องออกแบบอย่างรอบคอบ ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและทำแบบมีอาชีพ Marshall Whit mire และ Philip R. Nienstedt ได้จัดวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดังรายละเอียดตามปรากฏดังตาราง 8 ดังนี้

ตาราง 8 ลักษณะของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเข้มข้นรวยยอด

ด้านที่	ลักษณะแต่ละด้าน
1	การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve Executives and Secure Their Sponsorship)
2	การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target Career Transitions)
3	กำหนดความต้องการขององค์กรปัจจุบันและอนาคต (Address Current and Future Organizational Needs)
4	การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use and Appropriate Model)
5	สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support Individual Improvement With Diagnostic Tools)
6	มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงประเด็น (Ensure Practical and Relevant Content)

ตาราง 8 (ต่อ)

ด้านที่	ลักษณะแต่ละด้าน
7	เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับทีมงาน (Emphasize Interpersonal Relationships and Teamwork)
8	การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล (Conclude With Individual Action Plans)

ที่มา : จิราพร อมรไชย (2553)

จากตาราง 8 ลักษณะของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเข้มข้นรวบยอดสามารถอธิบายลักษณะแต่ละด้าน ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหาร และได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve Executives and Secure Their Sponsorship) โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นผู้บริหารระดับสูงควรวางโปรแกรมและวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป็นผู้ให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาได้สูงสุด
2. การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target Career Transitions) ผู้นำในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำชนิดต่าง ๆ
3. กำหนดความต้องการขององค์กรปัจจุบันและอนาคต (Address Current and Future Organizational Needs) เมื่อบริษัทจะมีการเคลื่อนย้ายไปสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์ จะต้องจัดการฝึกอบรมทักษะภาวะผู้นำระดับโลก เช่น การพัฒนาองค์กรด้วยวัฒนธรรมข้ามชาติ และการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
4. การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an Appropriate Model) ทักษะภาวะผู้นำมักดีกว่าเมื่อได้รับการสอนด้วยกรอบงานที่ทำให้เกิดการรับรู้ที่ดี ซึ่งจะเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำรวมถึงโมเดลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำที่ดีกว่า และโมเดลการมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำกับสมาชิก
5. สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support Individual Improvement With Diagnostic Tools) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะรวมถึงการประเมินตนเองด้วยเครื่องมือการประเมิน ในแบบฟอร์มการประเมินตนเองอาจให้บุคคลอื่นซึ่งมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย



6. มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงประเด็น (Ensure Practical and Relevant Content) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะนำเสนอผู้เข้าร่วมอบรมด้วยปัญหาที่สัมพันธ์กันและเป็นปัญหาที่พบในขณะปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกได้เรียนรู้สิ่งที่ใกล้เคียงกับงานมากที่สุด

7. เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับทีมงาน (Emphasize Interpersonal Relationships and Teamwork) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะเน้นการสร้างทีม และการฝึกอบรมภายนอกเพราะว่าผู้นำทุกระดับจะต้องมีการติดต่อระหว่างสื่อสารที่ดี และมีทักษะในการสร้างทีมที่ดี

8. การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล (Conclude With Individual Action Plans) เพื่อให้โปรแกรมภาวะผู้นำมีคุณภาพสูงผู้เข้าร่วมอบรมควรต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการของตนเองเพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาที่ดีขึ้น

## 2. การออกแบบและพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำ

ในการออกแบบและการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดจากนักวิชาการและนักการศึกษา ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2554) ให้ทัศนะว่า การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมการพัฒนานั้น จะเริ่มต้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 โดยผู้วิจัยต้องเน้นการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ประเด็นที่จะศึกษาวิจัยหรือที่ต้องการพัฒนา เพื่อการนำไปสู่การกำหนดเป็นโปรแกรมการพัฒนา

องอาจ นัยพัฒน์ (2554) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการออกแบบและการวิจัยและพัฒนาว่า ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) ตัดสินใจเลือกใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา 2) สำรวจและวิเคราะห์ปัญหาความต้องการ 3) ตั้งเป้าหมายวางแผนการดำเนินการ 4) ออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนา 5) ทดลองใช้และประเมิน 6) ดำเนินการผลิตและเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้ในวงกว้าง และ 7) ประเมินคุณภาพการออกแบบวิจัยและพัฒนา

อนันต์ พันนึก (2554) ได้ศึกษาวิจัย การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) โดยการประยุกต์ใช้ตารางสมเหตุสมผล (Logical Framework หรือ Log Frame) ในการดำเนินโครงการในการพัฒนา ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี 2) การสร้างรายละเอียดโปรแกรมพัฒนา 3) การตรวจสอบและปรับปรุงโปรแกรมพัฒนา 4) การสร้างเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม และ 5) การทดลองโปรแกรมการพัฒนา

จักรี ดันเชื้อ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน



2) การพัฒนาโปรแกรม 3) การทดลองใช้โปรแกรม และ 4) การติดตามภายหลังจากการทดลองใช้โปรแกรม

ปัทมา แคนยุกต์ (2554) ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้ มีขั้นตอนดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะที่ 1 วิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยการวิเคราะห์เอกสาร ตำรา งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และนำผลการวิเคราะห์มากำหนดเป็นรูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบและคู่มือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาและปรับปรุง โดยอาศัยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ระยะที่ 3 ทดลองรูปแบบเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเชื่อมั่นได้ และสามารถนำไปใช้จริง โดยอาศัยระเบียบวิธีวิจัยเชิงทดลอง ผลการศึกษา จากการวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด บทบาท คุณลักษณะและทักษะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

### 3. องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

การวิจัย การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนัก งานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ส่วนประกอบและองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจากนักวิชาการและนักการศึกษา เพื่อนำมากำหนดองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ดังนี้

จิราพร อมรไชยการ (2553) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่นสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยโปรแกรม พัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่นสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องทำการพัฒนา ส่วนที่ 2 หลักการ แนวคิด และวัตถุประสงค์ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหาร งานปกครองท้องถิ่นสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วย เนื้อหาการพัฒนา วัตถุประสงค์ทั่วไป วัตถุประสงค์เฉพาะ วิธีการพัฒนา และวิธีการประเมิน

ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553) ได้พัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ โครงสร้าง การวัดและประเมินโปรแกรม

อนันต์ พันนิก (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้โปรแกรมพัฒนา ประกอบด้วย 4 ส่วน ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3

เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนามและส่วนที่ 4 แนวทาง เจื่อนไข ตัวชี้วัดความสำเร็จ

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษาและมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพประกอบด้วยจุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผลจากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรม สรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบไปด้วย

- 1) หลักการและความสำคัญ
- 2) วัตถุประสงค์
- 3) เนื้อหา
- 4) กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา และ
- 5) การวัดและประเมินผล

จักรี ต้นเชื้อ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยใช้โปรแกรมที่มีองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ คือ 1) คำชี้แจงในการใช้โปรแกรม 2) ความเป็นมาและความสำคัญของโปรแกรม 3) หลักการของโปรแกรม 4) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 5) เนื้อหาของโปรแกรม 6) กิจกรรมที่ใช้ในโปรแกรม 7) เทคนิคที่ใช้ในโปรแกรม 8) สื่อที่ใช้ในโปรแกรม และ 9) การวัดและประเมินผล

สุเทพ แก่งสันเทียะ (2556) ศึกษาวิจัยการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาสู่การเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยใช้โปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของโปรแกรมและโครงการ, ผลที่คาดหวัง, กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้, ตัวบ่งชี้แสดงเวลาปริมาณและคุณภาพ, แหล่งข้อมูลและเงื่อนไขที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

กรองทิพย์ นาควิเชตร และคณะ (2557) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้ศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและศึกษาประสิทธิภาพรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้ศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน โดยใช้รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้ศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้ศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน 3) กระบวนการดำเนินงานตามหน้าที่ทางการบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมกำกับติดตาม ทั้งนี้โดยใช่วิธีการอบรมตามหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้ศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน

ตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

องค์ประกอบ	จรรยาบรรณ (2553)	ยอดองค์กร จอมหงส์พัฒนา (2553)	อนันต์ พันนึก (2554)	สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554)	จักรี ต้นเชื้อ (2555)	สุเทพ แก่งสันเทียะ (2556)	กรองทิพย์ นาควิเศษตร และคณะ (2557)	สรุปการสังเคราะห์
1. หลักการและความสำคัญ	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
2. แนวคิด	✓							
3. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. กระบวนการพัฒนา	✓	✓	✓	✓		✓		✓
5. เนื้อหาการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓			✓
6. วิธีการพัฒนา	✓							
7. การวัดและประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓			✓
8. วิสัยทัศน์		✓						
9. เงื่อนไข/ตัวชี้วัดความสำเร็จ			✓			✓		
10. กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา				✓	✓	✓		
11. ค่าชี้แจงในการใช้โปรแกรม					✓			
12. ผลที่คาดหวัง						✓		
13. ตัวบ่งชี้แสดงเวลาปริมาณและคุณภาพ						✓		

จากตาราง 9 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยพิจารณาจากความถี่ที่สอดคล้องกันตั้งแต่ระดับ 5 ขึ้นไปสรุปได้องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 2) หลักการและความสำคัญ 3) กระบวนการพัฒนา 4) เนื้อหาการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

ทั้งนี้ผู้วิจัยนำมาเรียงตามความสำคัญในการร่างโปรแกรมได้ดังนี้ 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาการพัฒนา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

## บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

### 1. ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตั้งอยู่เลขที่ 42 ถนนปิยะมหาราชาลัย อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม เป็นอาคารโรงฝึกงานแบบคอนกรีตเสริมเหล็ก 2 ชั้น พื้นที่ 547.20 ตรม. อยู่ในบริเวณโรงเรียนปิยะมหาราชาลัย อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม ปี 2552 ได้รับการปรับปรุงจากการทาสี อาคารบริเวณโดยรอบ โดยความร่วมมือจากผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดนครพนม และจังหวัดมุกดาหาร เพื่อให้มีความพร้อมในการเป็นศูนย์ประสานงาน และจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต่อไป

### 2. วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 เป็นองค์กรจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพในภูมิภาคอาเซียนระบบการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพภายใต้การมีส่วนร่วมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### 3. พันธกิจ (Mission)

3.1 พัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน สามารถแข่งขันในระดับนานาชาติและก้าวทันอาเซียน

3.2 ส่งเสริม สนับสนุน นักเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต มีคุณธรรม จริยธรรม

3.3 พัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา ให้ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 พัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3.5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

### 4. ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Issues)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาให้ครอบคลุม ทัวถึงและมีคุณภาพ เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนและก้าวสู่มาตรฐานสากล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ตามคุณลักษณะพึงประสงค์ และค่านิยมหลักคนไทย 12 ประการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความเป็นเลิศในการบริหารจัดการองค์กร ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วม

#### 5. เป้าประสงค์ (Goals)

5.1 นักเรียนทุกคนเป็นผู้ใฝ่ศึกษาหาความรู้ ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างครอบคลุม เสมอภาค เรียนรู้ตามเกณฑ์มาตรฐาน และเป็นเลิศทางวิชาการ

5.2 นักเรียน เป็นคนดีและมีความสุขในสังคม

5.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ มีคุณธรรมและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด สถานศึกษาได้รับการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยและมีความเชื่อมโยงทั้งระบบ

5.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนอย่างเข้มแข็ง

#### 6. ค่านิยม (Values)

F-U-N = เป็นสุข สนุกสนาน

Forward thinking = หัวก้าวหน้า รักการเรียนรู้

Unity = อยู่อย่างสามัคคี ความเป็นหนึ่ง ประสานความร่วมมือ

Noble minded = พึ่งมีคุณธรรม นำจิตใจ

ตาราง 10 แสดงข้อมูลพื้นฐานโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ลำดับที่	โรงเรียน	ขนาดสถานศึกษา	จำนวนบุคลากร
จังหวัดมุกดาหาร			
1	โรงเรียนมุกดาหาร	ขนาดใหญ่พิเศษ	90
2	โรงเรียนนาโสกวิทยาการ	ขนาดกลาง	19
3	โรงเรียนผิงแดดวิทยาการ	ขนาดใหญ่	41
4	โรงเรียนนวมินทราชูทิศ อีสาน	ขนาดใหญ่	41

ตาราง 10 (ต่อ)

ลำดับที่	โรงเรียน	ขนาดสถานศึกษา	จำนวนบุคลากร
5	โรงเรียนคำป่าหลายสรรพวิทย์	ขนาดกลาง	16
6	โรงเรียนดงเย็นวิทยาคม	ขนาดกลาง	28
7	โรงเรียนนาวาราชกิจพิทยานุสรณ์	ขนาดกลาง	16
8	โรงเรียนมุกดาวิทยานุกูล	ขนาดใหญ่	62
9	โรงเรียนจุฬารัตนราชวิทยาลัย มุกดาหาร	ขนาดใหญ่	63
10	โรงเรียนดงม่อนวิทยาคม	ขนาดกลาง	14
11	โรงเรียนเมืองมุกวิทยาคม	ขนาดกลาง	23
12	โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์	ขนาดใหญ่	49
13	โรงเรียนอุดมวิทย์	ขนาดกลาง	25
14	โรงเรียนร่มเกล้าพิทยาสรรค์	ขนาดกลาง	13
15	โรงเรียนแสวงใหญ่พิทยาสรรค์	ขนาดเล็ก	14
16	โรงเรียนโชคชัยวิทยา	ขนาดกลาง	22
17	โรงเรียนดอนตาลวิทยา	ขนาดใหญ่	53
18	โรงเรียนโพธิ์ไทรวิทยา	ขนาดกลาง	19
19	โรงเรียนผาเทิบวิทยา	ขนาดกลาง	21
20	โรงเรียนดงหลวงวิทยา	ขนาดใหญ่	57
21	โรงเรียนกุดชุมประชาสรรค์ รัชมง์คลาภิเชก	ขนาดกลาง	17
22	โรงเรียนคำชะอีวิทยาการ	ขนาดใหญ่	50
23	โรงเรียนคำบกวิทยาการ	ขนาดกลาง	16
24	โรงเรียนชัยปัญญาพิทยานุสรณ์	ขนาดกลาง	21
25	โรงเรียนคำชะอีพิทยาคม	ขนาดกลาง	22
26	เหล่าประชาอุทิศ	ขนาดกลาง	10
27	ห้วยน้ำใหญ่วิทยา	ขนาดกลาง	23
28	หนองสูงสามัคคีวิทยา	ขนาดใหญ่	52
29	พลังราษฎร์พิทยาสรรพ์	ขนาดกลาง	13
30	หนองแวงวิทยาคม	ขนาดกลาง	16



ตาราง 10 (ต่อ)

ลำดับที่	โรงเรียน	ขนาดสถานศึกษา	จำนวนบุคลากร
จังหวัดนครพนม			
31	โรงเรียนปิยะมหาราชาลัย	ขนาดใหญ่พิเศษ	137
32	โรงเรียนคำเตยอุปถัมภ์	ขนาดกลาง	29
33	โรงเรียนนครพนมวิทยาคม	ขนาดใหญ่พิเศษ	113
34	โรงเรียนศรีโคตรบูรณ์	ขนาดกลาง	42
35	โรงเรียนบ้านผึ้งวิทยาคม	ขนาดใหญ่	40
36	โรงเรียนศรีบัวบานวิทยาคม	ขนาดกลาง	36
37	โรงเรียนวังกระแสบวิทยาคม	ขนาดกลาง	31
38	โรงเรียนปลาปากวิทยา	ขนาดใหญ่	56
39	โรงเรียนกุตาไก้วทยา	ขนาดกลาง	36
40	โรงเรียนมัธยมพัชรกิตติยาภา 1 นครพนม	ขนาดใหญ่	45
41	โรงเรียนธรรมโฆษิตวิทยา	ขนาดกลาง	17
42	โรงเรียนโคกสว่างประชาสรรค์	ขนาดกลาง	14
43	โรงเรียนมหาชัยวิทยาคม	ขนาดกลาง	15
44	โรงเรียนธาตุพนม	ขนาดใหญ่พิเศษ	131
45	โรงเรียนอู่หม้าประชาสรรค์	ขนาดใหญ่	35
46	โรงเรียนโพนแพ่งพิทยาคม	ขนาดกลาง	20
47	โรงเรียนกุตฉิมวิทยาคม	ขนาดกลาง	14
48	โรงเรียนวัดบึงเหล็ก ในพระบรมราชานุ เคราะห์	ขนาดกลาง	21
49	โรงเรียนนาถ่อนพัฒนา	ขนาดกลาง	30
50	โรงเรียนเรณูนครวิทยานุกูล	ขนาดใหญ่พิเศษ	116
51	โรงเรียนดงดาวแจ้งพัฒนศึกษา	ขนาดกลาง	15
52	โรงเรียนนาแกพิทยาคม	ขนาดใหญ่	62
53	โรงเรียนพระซองสามัคคีวิทยา	ขนาดใหญ่	33
54	โรงเรียนหนองบ่อวิทยานุกูล	ขนาดกลาง	19

ตาราง 10 (ต่อ)

ลำดับที่	โรงเรียน	ขนาดสถานศึกษา	จำนวนบุคลากร
55	โรงเรียนธรรมากรวิทยานุกูล	ขนาดเล็ก	14
56	โรงเรียนนาแกสามัคคีวิทยา	ขนาดใหญ่พิเศษ	97
57	โรงเรียนวังยางวิทยาคม	ขนาดกลาง	12
58	โรงเรียนหนองโพธิ์พิทยาคม	ขนาดกลาง	14
59	โรงเรียนอุเทนพัฒนา	ขนาดใหญ่พิเศษ	54
60	โรงเรียนไชยบุรีวิทยาคม	ขนาดกลาง	26
61	โรงเรียนพะทายพิทยาคม	ขนาดใหญ่	35
62	โรงเรียนรามราชพิทยาคม	ขนาดกลาง	15
63	โรงเรียนท่าจำปาวิทยา	ขนาดกลาง	13
64	โรงเรียนเชียงยืนวิทยา	ขนาดกลาง	16
65	โรงเรียนบ้านแพงพิทยาคม	ขนาดใหญ่	70
66	โรงเรียนภูลังกาพิทยาคม	ขนาดกลาง	15
67	โรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษดิ์	ขนาดใหญ่	75
68	โรงเรียนสามผงวิทยาคม	ขนาดกลาง	14
69	โรงเรียนสนธิราษฎร์วิทยา	ขนาดกลาง	26
70	โรงเรียนนาคำราษฎร์รังสรรค์	ขนาดกลาง	16
71	โรงเรียนนาเดื่อพิทยาคม	ขนาดกลาง	16
72	โรงเรียนบ้านข่าพิทยาคม	ขนาดกลาง	29
73	โรงเรียนนาหว้าพิทยาคม(ธาตุประสิทธิ์ ประชานุเคราะห์)	ขนาดใหญ่	71
74	โรงเรียนนางัวราษฎร์รังสรรค์	ขนาดกลาง	17
75	โรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม	ขนาดกลาง	15
76	โรงเรียนอุดมพัฒนศึกษา	ขนาดกลาง	20
77	โรงเรียนโพนสวรรค์ราษฎร์พัฒนา	ขนาดใหญ่	58
78	โรงเรียนค้อวิทยาคม	ขนาดกลาง	27
79	โรงเรียนนาทมวิทยา	ขนาดกลาง	17

ตาราง 10 (ต่อ)

ลำดับที่	โรงเรียน	ขนาดสถานศึกษา	จำนวนบุคลากร
80	โรงเรียนหนองชนพิทยาคม	ขนาดกลาง	25
81	โรงเรียนหนองแวงวิทยานุกูล	ขนาดกลาง	19
82	โรงเรียนโพนสวรรค์ราษฎร์พัฒนา	ขนาดใหญ่	58
83	โรงเรียนค้อวิทยาคม	ขนาดกลาง	27
84	โรงเรียนนาทมวิทยา	ขนาดกลาง	17
85	โรงเรียนหนองชนพิทยาคม	ขนาดกลาง	25
86	โรงเรียนหนองแวงวิทยานุกูล	ขนาดกลาง	19

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557) ได้วิจัยและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ

- 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 4) เพื่อศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ได้พัฒนาขึ้นไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

- 1) องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบหลัก และ 9 องค์ประกอบย่อย การวิเคราะห์ความสำคัญของความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุด คือ ด้านการมีความยืดหยุ่น รองลงมา คือ ด้านการมีจินตนาการและด้านการมีวิสัยทัศน์เป็นลำดับสุดท้าย ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน โดยรวมอยู่ในระดับมากค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิต่อโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีค่าความสอดคล้องอยู่ระหว่าง

0.67–1.00 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และการวิเคราะห์ค่ามัธยฐานของคะแนนหลังการใช้โปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สูงกว่ามัธยฐานของคะแนนก่อนใช้โปรแกรมของผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พนัส ถิ่นวัน (2556) ได้ศึกษารูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถม ศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีดังนี้ คือ 1) ภูมิรู้ภูมิลึกกว้างขวาง 2) การวางแผนปฏิบัติแนวใหม่ 3) เสริมสร้างภาวะผู้นำให้เข้มแข็ง 4) เทคนิคนิเทศการสอนงาน หลากหลาย 5) มอบหมายและติดตามงานอย่างมีชั้นเชิง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีกระบวนการพัฒนา 12 องค์ประกอบ และรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย หลักการ ความมุ่งหมาย แนวทางการพัฒนา การพัฒนาภาคทฤษฎี การประเมินผล โดยมีค่าความพึงพอใจของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับ

สุภาพ ฤทธิ์บำรุง (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านอยู่ในระดับ มากทุกรายการ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ 2) ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย เป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความพึงพอใจในการ ทำงานของครู ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านคุณลักษณะของผู้เรียน 3) ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 โดยภาพรวมมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากทุกด้าน มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กิตต์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) ได้ศึกษาเรื่องโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ เพื่อศึกษาและ เปรียบเทียบระดับการแสดง ออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ผลการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีระดับการแสดงออกของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกันและผู้บริหารที่มีอายุต่างกันมีประสบการณ์เป็นผู้บริหาร ต่างกันมีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยที่มี

อิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งสามปัจจัย คือแรงจูงใจภายในสภาพแวดล้อมแบบเปิดและความรู้เชิงลึก

วิมล จันทรแก้ว (2555) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 มี 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1.1) การวิเคราะห์สังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนา 1.2) การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 1.3) การทดลองรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 1.4) การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และ 1.5) การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 2) คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนา มี 5 คุณลักษณะ คือ การเป็นผู้นำการเรียนรู้แบบทีมผู้นำของผู้บริหารที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ผู้นำ การบริหารความเสี่ยงและผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานทั้ง 4 กลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก 4) ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 5) ครูผู้สอนและนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

กาญจนา ศิลา (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู ผลการศึกษา พบว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากตามลำดับ คือ ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้านการไว้วางใจ ด้านการเจรจาต่อรอง ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีมและด้านการบริหารเวลา ส่วนการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมไม่แตกต่างกันแต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้านได้แก่ ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์และด้านการไว้วางใจ ส่วนด้านการบริหารเวลา ด้านการสื่อสาร ด้านการไว้วางใจ และด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ไม่แตกต่างกัน

บุรดา ทรงบุญศาสตร์ (2559) ได้ทำการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่

ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว และการทำงานเป็นทีม มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก

2) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีอันดับความต้องการมากที่สุด คือ การศึกษาด้วยตนเอง การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการฝึกอบรม และ 3) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 จังหวัดกาฬสินธุ์ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 และ 4.24 ตามลำดับ

กิตติกร ธรรมกิจวัฒน์ (2562) ศึกษาวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ และ 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีวิสัยทัศน์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการทำงานเป็นทีม สำหรับสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมีความคิดสร้างสรรค์ และ 2) ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ ทั้ง 7 องค์ประกอบ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาสาระ โครงสร้างของรูปแบบ วิธีการพัฒนา ระยะเวลาในการพัฒนา และการประเมินผล และมีผลการประเมินมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

งานวิจัยต่างประเทศ

Finger (1985) ได้ทำการศึกษาเรื่องลักษณะผู้นำของผู้บริหาร 4 แบบ และความพึงพอใจในการทำงานของครูกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ครูโรงเรียนประถมศึกษา การวิเคราะห์ได้แบ่งลักษณะผู้นำของผู้บริหารเน้นมุ่งงานสูง-มุ่งคนสูงมุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำมุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูงมุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ ผลการวิเคราะห์พบว่า 1) ลักษณะผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งงานสูง-มุ่งคนสูงครูมีระดับความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าแบบอื่น ๆ 2) อายุไม่มีผลต่อระดับ



ความพึงพอใจ 3) ลักษณะผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งงานสูง-มุ่งคนสูงและแบบมุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ นั้นครูที่มีประสบการณ์ในการสอนจะมีระดับความพึงพอใจมากที่สุด

Burger (1993) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาและผู้จัดการโรงงาน ระหว่างประจำ การโดยการเปรียบเทียบโปรแกรมฝึกอบรมในโรงเรียนประจำเขตหนึ่งโรงเรียนกับ โปรแกรมการฝึกอบรมผู้จัดการโรงงานหนึ่งโรงงานทั้งในแง่ความเหมือนและความแตกต่าง รวมทั้งอธิบายความเป็นไปได้งานฝึกอบรมจะได้รับผลจากองค์กรแตกต่างกันด้วยการเก็บรวบรวม ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้จัดการใน 5 ประเด็น คือ ข้อผูกมัดของการฝึกอบรม จุดเน้น ด้านความก้าวหน้าในการพัฒนากลุ่ม หลักการในการฝึกอบรมการไม่มีการประเมิน การฝึกอบรมอย่างเป็นระบบและข้อตกลงเกี่ยวกับระบบราชการของการศึกษาที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงและการ ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมผลการวิจัย พบว่า มีความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมทั้งสองโปรแกรม คือ ด้านโครงสร้างองค์กรและการแก้ปัญหาวิธีการฝึกอบรม เนื้อหาการฝึกอบรมและทรัพยากรที่ใช้ในการ อบรม และพบว่าโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับประเภทขององค์กรโดยผู้เข้ารับการอบรมรับรู้ ว่า โครงสร้างแบบระบบราชการของการศึกษาช่วยให้มีการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้เร็ว

Joll and Artlee (1996) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในการ จัดเตรียมโปรแกรมที่มหาวิทยาลัยแคนซัสพบว่า ผลสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับทักษะความรู้และ ประสบการณ์ในการบริหาร ซึ่งถือว่ามีค่ามากต่อผู้บริหารโรงเรียนมัธยมกินนอน และ การศึกษาความจำเป็นที่ผู้บริหารควรมีสิ่งสำคัญเพิ่มเติมได้แก่การจัดการเรื่องทรัพยากรมนุษย์ การมีมนุษยสัมพันธ์ความสัมพันธ์กับชุมชนการบริหารงานบุคคล การบริหารการเงิน กฎระเบียบของ โรงเรียนในด้านทักษะและความสามารถที่มีความ สำคัญต่องาน คือ ทักษะด้านเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ การจัดการในเรื่องความขัดแย้งการมีมนุษยสัมพันธ์การติดต่อสื่อสารการพูดในที่ สาธารณะ ความสามารถในการจัดการองค์การ โดยเน้นที่การจัดการและการนิเทศเป็นสำคัญ

Danner (2008) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อที่ชื่อว่า Creative Leadership in Art Education : Perspectives of an Art Educator ซึ่งเป็นผลงานการวิจัยของมหาวิทยาลัยที่มี ชื่อเสียงและเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นต้นแบบที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ คือ Ohio University ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ไว้คือ 1) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 2) มีความไว้วางใจ (Trust) จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำในสถานศึกษา พบว่า หลายท่านได้พยายามวิเคราะห์ในแง่มุมต่างๆเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารไว้หลายประการด้วยกัน ผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ควรมีลักษณะอย่างไร พอสรุปสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ ความรู้และประสบการณ์มุ่งงาน มีทักษะ บุคลิกที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ และการสื่อสารที่ดียังไม่เพียงพอ ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้มี วิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นผู้กระตุ่นทางปัญญาและการตัดสินใจที่รวดเร็วถูกต้อง รวมทั้งความมีคุณธรรม

ประจำใจ เช่น ความยุติธรรม ความเมตตาปราณี เอื้อเฟื้อ โอบอ้อมอารีแก่บุคคลทั่วไป แต่ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพลวัต (dynamic) แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ซึ่งเปลี่ยนไปตามผู้นำผู้ตามและสถานการณ์

Dorothy (2001) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารการศึกษาระดับกลางระดับอาวุโสและระดับสูง (CEOs) ในสหรัฐอเมริกาโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษา พบว่ามียุทธศาสตร์ทั้งหมด 4 ประการ ที่จะช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย

- 1) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับประเด็นที่สำคัญ
- 2) การให้อำนาจในการทำงานแก่ทุกฝ่าย
- 3) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และ
- 4) การอำนวยความสะดวกต่างๆในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หรือ Creative Leadership เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ นั้นเพราะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการแสดงออกถึงลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่น ประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศ โดยการคิดนอกกรอบด้วยวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อีกทั้งเป็นความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการทดลอง ภายในองค์กรเพื่อที่จะทำให้อุบลสามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ หาแนวทางใหม่ๆ ในการบริหารและการสื่อสารภายในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่างๆ ในองค์กรให้มีความง่าย คล่องตัว และยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้ดีมากขึ้น และในการวิจัยครั้งนี้ก็พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความคิดสร้างสรรค์ 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การมีวิสัยทัศน์ 4) การปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และ 5) การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบดังกล่าวไปเป็นตัวแปรศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ต่อไป

พูน ปณ ทิโต ชีเว

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ครั้งนี้ กำหนดการดำเนินการวิจัยโดยแบ่ง ออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

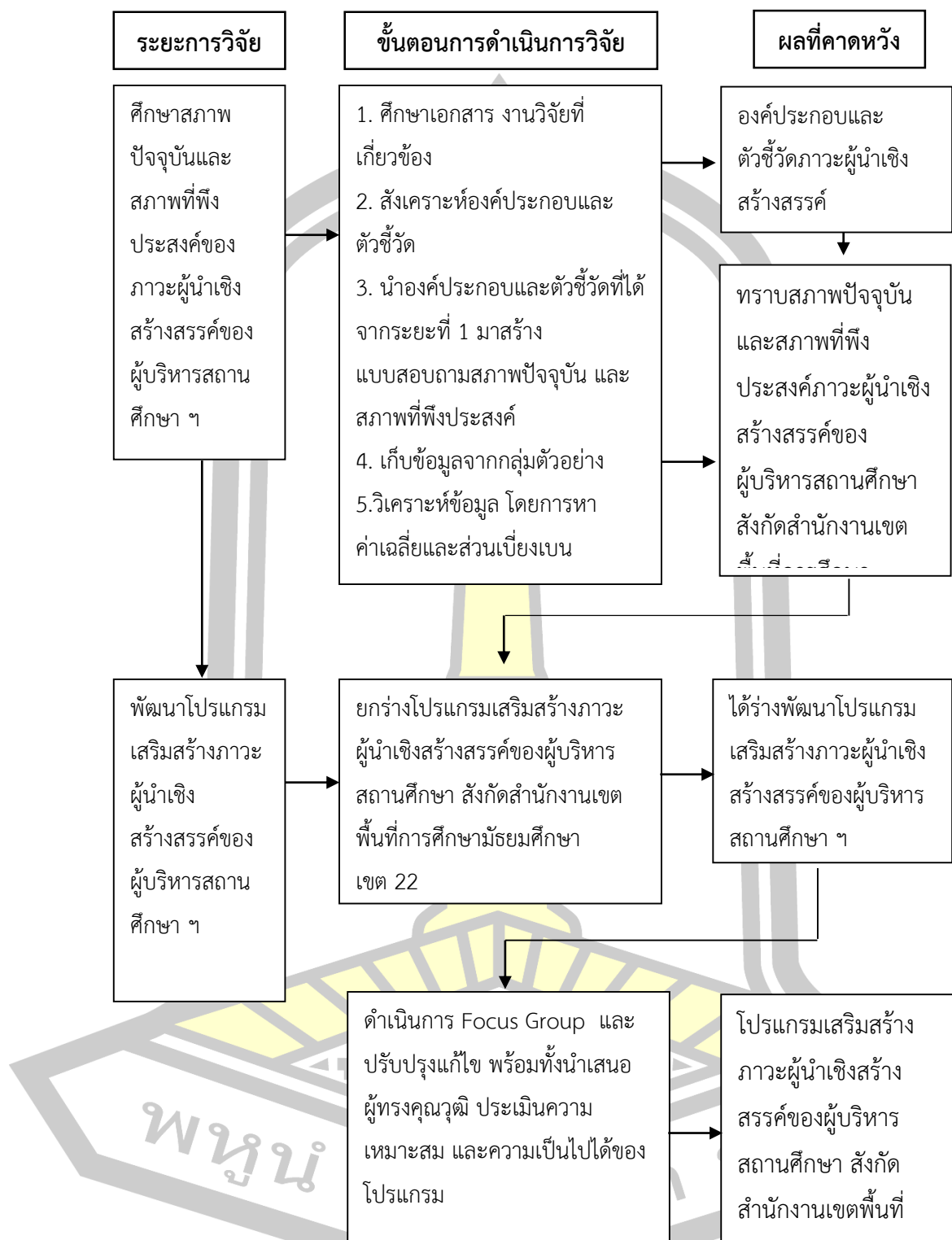
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22

โดยการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัด ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ก่อนนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำมาวิเคราะห์ผล เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

โดยการนำผลที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 นำไปยกร่างพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จากนั้นดำเนินการ Focus Group และปรับปรุงแก้ไข พร้อมทั้งนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ประเมินความเหมาะสม (Propriety) และความเป็นไปได้ (Feasibility) ของโปรแกรม

พหุ ประถมศึกษา



ภาพประกอบ 8 สรุปขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย

## ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

### 1. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

- 1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จากนั้นนำมาสังเคราะห์สรุปเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.2 สร้างแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
- 1.3 ดำเนินการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ทั้ง 338 คน
- 1.4 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
- 1.5 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>) จากนั้นนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร จำนวน 2,978 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 162 คน และครู จำนวน 2,766 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ปีการศึกษา 2562

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 338 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 162 คน และครู จำนวน 176 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ปีการศึกษา 2562 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and MorGan (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2553) และใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับสลาก เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดและกระจายไปตามโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดนครพนม จำนวนร้อยละ 65 และในจังหวัดมุกดาหารจำนวนร้อยละ 35 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ดังแสดงในตาราง 11 ดังนี้

ตาราง 11 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

จังหวัด	จำนวนประชากร (คน)			จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)		
	ผู้บริหาร	ครู	รวม	ผู้บริหาร	ครู	รวม
นครพนม	94	1,988	2082	94	114	208
มุกดาหาร	68	828	896	68	62	130
รวม	162	2,816	2,978	162	176	338

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การเก็บข้อมูลการวิจัยในระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

แบบสมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบบลิเคอร์ท (Likert) และได้กำหนดการแปลความหมายไว้ 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด



#### 4. การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้การวิจัย

มีขั้นตอนการดำเนินการหาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ดังนี้

##### 4.1 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และความเหมาะสม

ของภาษา (Wording) ของข้อความ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

- 1) รองศาสตราจารย์ ว่าที่ พ.ต.ดร.กิตติกรณ์ บำรุงบุญ อาจารย์ประจำ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- 2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษณก ดวงชาทม อาจารย์ประจำสาขาวิชาการ บริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- 3) ดร.ปองภพ ภูจอมจิตร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองตื้น สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
- 4) ดร.สวัสดี แก้วชนะ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไผ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 25
- 5) ดร.มนตรี ถ้ำหิน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองสองห้องวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 25

จากนั้นนำผลการตรวจสอบมาวิเคราะห์ความสอดคล้อง โดยการหาค่าดัชนี ความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence = IOC) ตามความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาคัดเลือกเฉพาะข้อความที่มีค่า IOC = 0.60 ขึ้นไป ซึ่งแสดงว่าข้อความนั้น สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายหรือเนื้อหาที่ต้องการ (รัตนพร ไกรถาวร, 2545) โดยผู้วิจัยกำหนดระดับ ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

ทั้งนี้ จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ข้อความมีค่า IOC ตั้งแต่ .80–1.00 ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ได้

4.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของ แบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970) ซึ่งกำหนดเกณฑ์ว่าต้องมีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป (สุวิมล ติรกันนท์, 2555) ซึ่งผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามครั้งนี้ มีค่าเท่ากับ .879 ซึ่งสามารถนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ได้

4.3 นำผลการหาคุณภาพของแบบสอบถาม เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ และดำเนินการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้เครื่องมือในการวิจัยที่มีคุณภาพ จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

#### 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลต่อผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ที่มีกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้

5.2 ประสานงานกับสถานศึกษาที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมแบบสอบถามถึงสถานศึกษาที่มีกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้

#### 6. การจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดการกระทำกับข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

6.1 ตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนทั้งหมด จำนวน 306 ชุด จากจำนวนทั้งหมด จำนวน 338 ชุด

#### 6.2 การวิเคราะห์ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

1) แบบสอบถามตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้วิธีประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้ มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2) แบบสอบถามตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) โดยใช้หลักเกณฑ์การแปรผลค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2553)

4.51-5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำ  
เชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6.3 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 ดำเนินการโดยนำข้อมูล  
จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็น โดยใช้เทคนิค  
Modified Priority Needs Index ( $PNI_{modified}$ ) ซึ่งเป็นดัชนีที่จัดเรียงลำดับความสำคัญของ  
ความต้องการจำเป็นที่ใช้หลักการประเมินความแตกต่าง โดยการหาค่าผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของ  
สภาพที่พึงประสงค์ (I) กับค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน (D) แล้วหารด้วยค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D)  
เพื่อถ่วงน้ำหนักก่อนที่จะนำมาจัดลำดับ โดยใช้หลักการกำหนดความต้องการจำเป็นจากระดับ  
สภาพปัจจุบัน แล้วจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นตามค่า  $PNI_{modified}$  โดยใช้สูตรในการ  
คำนวณ ดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช, 2542)

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

เมื่อ	$PNI_{modified}$	หมายถึง	ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญ ของความต้องการจำเป็น
	I = Importance	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพที่ พึงประสงค์ คือระดับความต้องการ
	D = Degree of Success	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพปัจจุบัน

ตัวเลขดัชนีความต้องการสูง แสดงว่ามีความจำเป็นในการเสริมสร้างมาก  
จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น  
ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามค่า Modified Priority Needs Index ( $PNI_{modified}$ ) จากมากไปหาน้อย  
เพื่อเรียงลำดับองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นและนำไปสร้างโปรแกรมต่อไป

## 7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

7.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้  
มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ  
(Percentage)

7.2 สถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D)

## ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

### 1. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

1.1 ศึกษาแนวคิดการเกี่ยวกับการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบของโปรแกรม

1.2 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

1.3 ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และปรับปรุงแก้ไข พร้อมทั้งนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินประเมินความเหมาะสม (Propriety) และความเป็นไปได้ (Feasibility) ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

### 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยพิจารณาเลือกจาก 1) อาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 2 คน และ 2) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ว่าที่ พ.ต.ดร.กิตติกรณ์ บำรุงบุญ อาจารย์ประจำสาขา วิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษณก ดวงชาตม อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3. ดร.ปองภพ ภูจอมจิตร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองต้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

4. ดร.สวัสดี แก้วชนะ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไผ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 25

5. ดร.มนตรี ถ้ำหิน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองสองห้องวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 25

6. ดร.วรรณปกรณ์ จุมพลน้อย ผู้อำนวยการโรงเรียนขอนแก่นวิทยายน 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 25

7. ดร.เอกลักษณ์ บุญท้าว ผู้อำนวยการโรงเรียนดงบังพิสัยนวการนุสรณ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 26

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

3.2 แบบประเมินประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

### 3.3 แบบบันทึกผลการสนทนากลุ่ม

### 4. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้การวิจัย

#### 4.1 ศึกษาแนวดำเนินการและขั้นตอนการการสนทนากลุ่ม

4.2 ร่างเอกสารประกอบ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ

4.3 ปรับปรุงแก้ไขเอกสารประกอบ ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นสร้างเป็นเอกสารที่สมบูรณ์สำหรับนำไปใช้ในการสนทนากลุ่ม

4.4 สร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยมีวิธีการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

#### 4.4.1 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบประเมิน

4.4.2 ร่างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ แบบลิเคอร์ท กำหนดการแปลค่าความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.4.3 นำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจเพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข

#### 4.4.4 จัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์

### 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

5.2 ดำเนินการประสานงาน เพื่อบรรยายกับผู้ทรงคุณวุฒิ ในการสนทนากลุ่ม

5.3 ดำเนินการจัดการสนทนากลุ่มด้วยตนเอง และเก็บแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ขึ้นด้วยตนเอง

### 6. การจัดการระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 6.1 การจัดการกระทำข้อมูล

6.1.1 แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปประเด็น

6.1.2 ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้รับ

กลับคืนมา

#### 6.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากความคิดเห็นของผู้ประเมินทั้ง 7 คน มีเกณฑ์ในกำหนดการแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2553)

4.51-5.00 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

น้อยที่สุด

### 7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล  
ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$n$	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
$PN_{\text{modified}}$	แทน	ค่าความต้องการจำเป็น (Needs Assessment)

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น  
2 ตอนตามระยะการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้าง สรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้าง สรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ครั้งนี้ ก่อนดำเนินการ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้าง สรรค์ของ ผู้บริหาร สถานศึกษาสรุปได้องค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

1. ความคิดสร้างสรรค์ มี 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) เป็นบุคคลที่พยายามคิดค้นหาวิธีการ และสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่และมีคุณค่า เพื่อปรับปรุงและพัฒนางาน 2) มีความสามารถในการคิด หาทางเลือก หรือค้นหาทางเลือกใหม่ ได้หลากหลายเพื่อการแก้ปัญหา 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) เผชิญกับปัญหาต่าง ๆ โดยไม่หลีกเลี่ยงหรือหลบหลอย 5) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิดประดิษฐ์ สิ่งต่าง ๆ 6) มีความสามารถในการคิดหลายแง่หลายมุม 7) มีความละเอียดรอบคอบและยืดหยุ่นตาม ความเหมาะสม 8) มีความทะเยอทะยานและความสำเร็จที่มุ่งเน้น 9) แสดงพฤติกรรมในการนำผู้อื่น และประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศในการคิดนอกกรอบ และ 10) มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มี 6 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) มีการพัฒนาระดับ ความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงขึ้น 2) เข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของ แต่ละบุคคล 3) มีการกระจายอำนาจมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล 4) เป็นที่เลื่อมใสและที่ปรึกษาสอนให้คำแนะนำรวมทั้งประเมินเพื่อพัฒนาในการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา 5) มีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล และ 6) มีการสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงาน

3. การมีวิสัยทัศน์ มี 8 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) มีความสามารถในการมองเห็นหรือสร้าง ภาพขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน 2) มีการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากร 3) มีความสามารถในการกำหนดกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจได้อย่างชัดเจน 4) มีความเก่ง รอบรู้ มีวิธีการในระบบการบริหารงานของโรงเรียนที่ รับผิดชอบ 5) มีความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อที่จะนำองค์การให้สามารถ ดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ 6) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 7) มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร และ 8) มีความสามารถในการสร้างทีมงานขึ้นมา เพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

4. การปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง มี 7 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) มีความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 2) มีความเป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยที่ปฏิบัติมา 3) มีอิสระในการคิด ชอบท้าทาย กล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่งใหม่ ๆ อย่างรอบ คอบ 4) เปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่างและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี 5) มีการปรับระบบงานให้มีความยืดหยุ่น ลดข้อจำกัดของตนและองค์กรให้น้อยลง 6) มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อวิธีการแก้ปัญหา และ 7) มีความสามารถในการกระทำที่หลากหลายมิติ

5. การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม มี 7 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) สร้างบรรยากาศเพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกไว้วางใจกันและมีส่วนร่วมในการสรรค์ผลงาน 2) มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกงานที่ชัดเจน 3) มีการติดต่อสื่อสารประสานงานระหว่างกันแบบเปิดเผย 4) มีการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย 5) มีการวางแผนร่วมกัน 6) มีการติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง และ 7) มีการให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

จากนั้นจึงนำองค์ประกอบและตัวชี้วัดไปศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### 1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนทั้งหมด จำนวน 306 ชุด คิดเป็นร้อยละ 91.12 แยกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 162 ชุด และ ครู จำนวน 144 ชุด จากจำนวนแบบสอบถามที่ส่ง 338 ชุด วิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตาราง 12 ดังนี้

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 12 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป	สถานภาพ		รวม	ร้อยละ
	ผู้บริหาร (คน)	ครู (คน)		
เพศ				
1) ชาย	147	94	241	78.76
2) หญิง	15	50	65	21.24
รวม	162	144	306	100
ประสบการณ์ในการทำงาน				
1) ต่ำกว่า 10 ปี	18	32	50	16.34
2) ตั้งแต่ 11 - 20 ปี	52	48	100	32.68
3) มากกว่า 20 ปี	92	64	156	50.98
รวม	162	144	306	100
ระดับการศึกษา				
1) ปริญญาตรี	-	29	29	9.48
3) ปริญญาโท	149	108	257	83.99
4) ปริญญาเอก	13	7	20	6.54
รวม	162	144	306	100

จากตาราง 12 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 78.76 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 50.98 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 11-20 ปี และต่ำกว่า 10 ปี ตามลำดับ และส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 257 คน คิดเป็นร้อยละ 83.99 รองลงมา คือ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี และปริญญาเอกตามลำดับ

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 แสดงผลการวิเคราะห์ดังตาราง 13-18 ดังนี้

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 โดยรวมและ  
รายด้าน

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
ความคิดสร้างสรรค์	4.43	.36	มาก	4.82	.17	มากที่สุด
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.39	.39	มาก	4.82	.37	มากที่สุด
การมีวิสัยทัศน์	4.38	.32	มาก	4.78	.27	มากที่สุด
การปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง	4.36	.29	มาก	4.74	.25	มากที่สุด
การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม	4.50	.35	มาก	4.86	.22	มากที่สุด
โดยรวม	4.41	.34	มาก	4.80	.26	มากที่สุด

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิง  
สร้าง สรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22  
โดยรวมและรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมทั้ง 5 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = .34) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดถึงสูงสุดอยู่ระหว่าง 4.36-4.50 เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุด  
ถึงต่ำสุด ดังนี้ การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = .35)  
ความคิดสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = .36) การคำนึงถึงความเป็น  
ปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = .39) การมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน  
ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = .32) และการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย  
อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = .29) ตามลำดับ

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมโดยรวมทั้ง 5 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = .26) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดถึงสูงสุดอยู่ระหว่าง 4.74-4.86 เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย  
สูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.86$ ,  
S.D. = .22) ความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = .17)  
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = .37)  
การมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = .27) และการปรับตัวและยืดหยุ่น  
ต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.74$ , S.D. = .25) ตามลำดับ

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านความคิด  
สร้างสรรค์โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ด้านความคิดสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. เป็นบุคคลที่พยายามคิดค้นหาวิธีการ และสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่และมีคุณค่า เพื่อปรับปรุงและพัฒนางาน	4.27	.02	มาก	4.66	.31	มากที่สุด
2. มีความสามารถในการคิดหาทางเลือก หรือค้นหาทางเลือกใหม่ ได้หลากหลาย เพื่อการแก้ปัญหา	4.67	.12	มากที่สุด	4.74	.21	มากที่สุด
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.34	.56	มาก	4.95	.01	มากที่สุด
4. เผลออยู่กับปัญหาต่าง ๆ โดยไม่หลีกเลี่ยง หรือหลบถอย	4.61	.39	มากที่สุด	4.82	.11	มากที่สุด
5. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิดประดิษฐ์ สิ่งต่าง ๆ	4.24	.27	มาก	4.69	.24	มากที่สุด
6. มีความสามารถในการคิดหลายแง่หลายมุม	4.45	.44	มาก	4.71	.32	มากที่สุด
7. มีความละเอียดรอบคอบและยึดหยุ่นตาม ความเหมาะสม	4.38	.17	มาก	4.87	.05	มากที่สุด
8. มีความทะเยอทะยานและความสำเร็จ ที่มุ่งมั่น	4.58	.91	มากที่สุด	4.85	.16	มากที่สุด
9. แสดงพฤติกรรมในการนำผู้อื่นและ ประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศในการคิด นอกกรอบ	4.31	.27	มาก	4.91	.01	มากที่สุด
10. มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน	4.46	.49	มาก	4.98	.32	มากที่สุด
เฉลี่ยโดยรวม	4.43	.36	มาก	4.82	.17	มากที่สุด



จากตาราง 14 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านความคิดสร้างสรรค์โดยรวมและรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = .36) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดถึงสูงสุดอยู่ระหว่าง 4.24–4.67 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความสามารถในการคิดหาทางเลือก หรือค้นหาทางเลือกใหม่ ได้หลากหลายเพื่อการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = .12) รองลงมา คือ เผชิญกับปัญหาต่าง ๆ โดยไม่หลีกเลี่ยงหรือหลบถอย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = .39) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิดประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = .27)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = .17) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดถึงสูงสุดอยู่ระหว่าง 4.66–4.98 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.98$ , S.D. = .32) รองลงมา คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.95$ , S.D. = .01) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เป็นบุคคลที่พยายามคิดค้นหาวิธีการ และสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่ และมีคุณค่า เพื่อปรับปรุงและพัฒนางาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D. = .31)

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงขึ้น	4.38	.97	มาก	4.88	.54	มากที่สุด
2. เข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล	4.28	.33	มาก	4.92	.01	มากที่สุด
3. มีการกระจายอำนาจมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล	4.53	.01	มากที่สุด	4.79	.32	มากที่สุด

ตาราง 15 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. เป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาสอนให้ คำแนะนำรวมทั้งประเมินเพื่อพัฒนาใน การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.42	.24	มาก	4.71	.88	มากที่สุด
5. มีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคล	4.25	.49	มาก	4.86	.07	มากที่สุด
6. มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	4.47	.29	มาก	4.75	.41	มากที่สุด
เฉลี่ยโดยรวม	4.39	.39	มาก	4.82	.37	มากที่สุด

จากตาราง 15 แสดงผลผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = .39) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดถึงสูงสุดอยู่ระหว่าง 4.25–4.53 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการกระจายอำนาจมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = .01) รองลงมา คือ มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = .29) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = .49)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = .37) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดถึงสูงสุดอยู่ระหว่าง 4.71–4.92 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.92$ , S.D. = .01) รองลงมา คือ มีมีการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.88$ , S.D. = .54) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาสอนให้คำแนะนำรวมทั้งประเมินเพื่อพัฒนาในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = .54)

ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการมี  
วิสัยทัศน์ โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ด้านการมีวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1. มีความสามารถในการมองเห็นหรือสร้าง ภาพขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคตจาก ข้อมูลในสภาพปัจจุบัน	4.32	.33	มาก	4.76	.32	มากที่สุด
2. มีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครู และบุคลากร	4.26	.24	มาก	4.65	.21	มากที่สุด
3. มีความสามารถในการกำหนดกรอบ วิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจได้อย่าง ชัดเจน	4.52	.58	มาก	4.73	.88	มากที่สุด
4. มีความเก่ง รอบรู้ มีวิธีการในระบบการ บริหารงานของโรงเรียนที่รับผิดชอบ	4.27	.22	มาก	4.95	.34	มากที่สุด
5. มีความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อที่จะนำองค์การให้ สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์	4.35	.07	มาก	4.85	.05	มากที่สุด
6. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.42	.39	มาก	4.79	.17	มากที่สุด
7. มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจด้าน วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร	4.45	.22	มาก	4.71	.03	มากที่สุด
8. มีความสามารถในการสร้างทีมงานขึ้นมา เพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ	4.47	.54	มาก	4.79	.19	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	4.38	.32	มาก	4.78	.27	มากที่สุด

จากตาราง 16 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22  
ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมและรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = .32) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดถึงสูงสุดอยู่ระหว่าง 4.26–4.52 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

คือ มีความสามารถในการกำหนดกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = .58) รองลงมา คือ มีความสามารถในการสร้างทีมงานขึ้นมาเพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = .54) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = .24)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = .27) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดถึงสูงสุดอยู่ระหว่าง 4.71–4.95 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความเก่งรอบรู้ มีวิธีการในระบบการบริหารงานของโรงเรียนที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.95$ , S.D. = .34) รองลงมา คือ มีความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อที่จะนำองค์การให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = .05) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = .21)

ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1. มีความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	4.15	.31	มาก	4.87	.27	มากที่สุด
2. มีความเป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยที่ปฏิบัติมา	4.32	.11	มาก	4.56	.31	มากที่สุด
3. มีอิสระในการคิด ชอบท้าทายกล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่งใหม่ ๆ อย่างรอบคอบ	4.23	.01	มาก	4.62	.29	มากที่สุด
4. เปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่างและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี	4.41	.17	มาก	4.81	.03	มากที่สุด

ตาราง 17 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการปรับตัว และยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
5. มีการปรับระบบงานให้มีความยืดหยุ่น ลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง	4.47	.37	มาก	4.76	.46	มากที่สุด
6. มีความสามารถในการปรับตัวและ ยืดหยุ่นต่อวิธีการแก้ปัญหา	4.43	.99	มาก	4.93	.01	มากที่สุด
7. มีความสามารถในการกระทำที่ หลายมิติ	4.53	.07	มากที่สุด	4.64	.36	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	4.36	.29	มาก	4.74	.25	มากที่สุด

จากตาราง 17 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = .29) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดถึงสูงสุดอยู่ระหว่าง 4.13–4.53 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความสามารถในการกระทำที่หลายมิติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = .07) รองลงมา คือ การปรับระบบงานให้มีความยืดหยุ่น ลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = .37) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = .24)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = .27) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดถึงสูงสุดอยู่ระหว่าง 4.71–4.95 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความเก่งรอบรู้ มีวิธีการในระบบการบริหารงานของโรงเรียนที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.95$ , S.D. = .34) รองลงมา คือ มีความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อที่จะนำองค์การให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = .05) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีมีความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = .31)

ตาราง 18 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการ  
มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สร้างบรรยากาศเพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึก ไว้วางใจกันและมีส่วนร่วมในการสรรค์ผลงาน	4.19	.07	มาก	4.93	.44	มากที่สุด
2. มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ ของสมาชิกงานที่ชัดเจน	4.67	.33	มากที่สุด	4.82	.34	มากที่สุด
3. มีการติดต่อสื่อสารประสานงานระหว่างกัน แบบเปิดเผย	4.52	.21	มากที่สุด	4.76	.17	มากที่สุด
4. มีการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย	4.47	.03	มาก	4.95	.30	มากที่สุด
5. มีการวางแผนร่วมกัน	4.56	.17	มากที่สุด	4.81	.16	มากที่สุด
6. มีการติดตามและส่งเสริมการพัฒนาที่งาน อย่างต่อเนื่อง	4.51	.78	มากที่สุด	4.86	.09	มากที่สุด
7. มีการให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงาน	4.61	.88	มากที่สุด	4.88	.01	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	4.50	.35	มาก	4.86	.22	มากที่สุด

จากตาราง 18 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ  
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 22 ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยรวมและรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบัน  
โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = .35) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดถึงสูงสุดอยู่ระหว่าง  
4.19–4.67 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกงานที่  
ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = .33) รองลงมา คือ มีการให้ความร่วมมือ  
ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = .88) ส่วนข้อที่มี  
ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สร้างบรรยากาศเพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกไว้วางใจกันและมีส่วนร่วมในการสรรค์  
ผลงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = .07)



ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.86$ , S.D. = .272) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดถึงสูงสุดอยู่ระหว่าง 4.76–4.93 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สร้างบรรยากาศเพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกไว้วางใจกันและมีส่วนร่วมในการสรรค์ผลงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.93$ , S.D. = .44) รองลงมา คือ มีการให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.88$ , S.D. = .01) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการติดต่อสื่อสารประสานงานระหว่างกันแบบเปิดเผย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.76$ , S.D. = .17)

1.3 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 แสดงดังตาราง 19–24 ดังนี้

ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
ความคิดสร้างสรรค์	4.43	.36	4.82	.17	0.08	2
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.39	.39	4.82	.37	0.09	1
การมีวิสัยทัศน์	4.38	.32	4.78	.27	0.08	3
การปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง	4.36	.29	4.74	.25	0.08	4
การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม	4.50	.35	4.86	.22	0.07	5
เฉลี่ยโดยรวม	4.41	.34	4.80	.26	0.08	

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 โดยรวมและรายด้าน พบว่า มีค่าความต้องการจำเป็นโดยรวม PNI = .08 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (PNI = .09) รองลงมา มีค่าความต้องการจำเป็นเท่ากัน 3 ด้าน (PNI = .08) แต่เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์

แล้วสามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ ความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ และการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ส่วนด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (PNI = .07)

ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

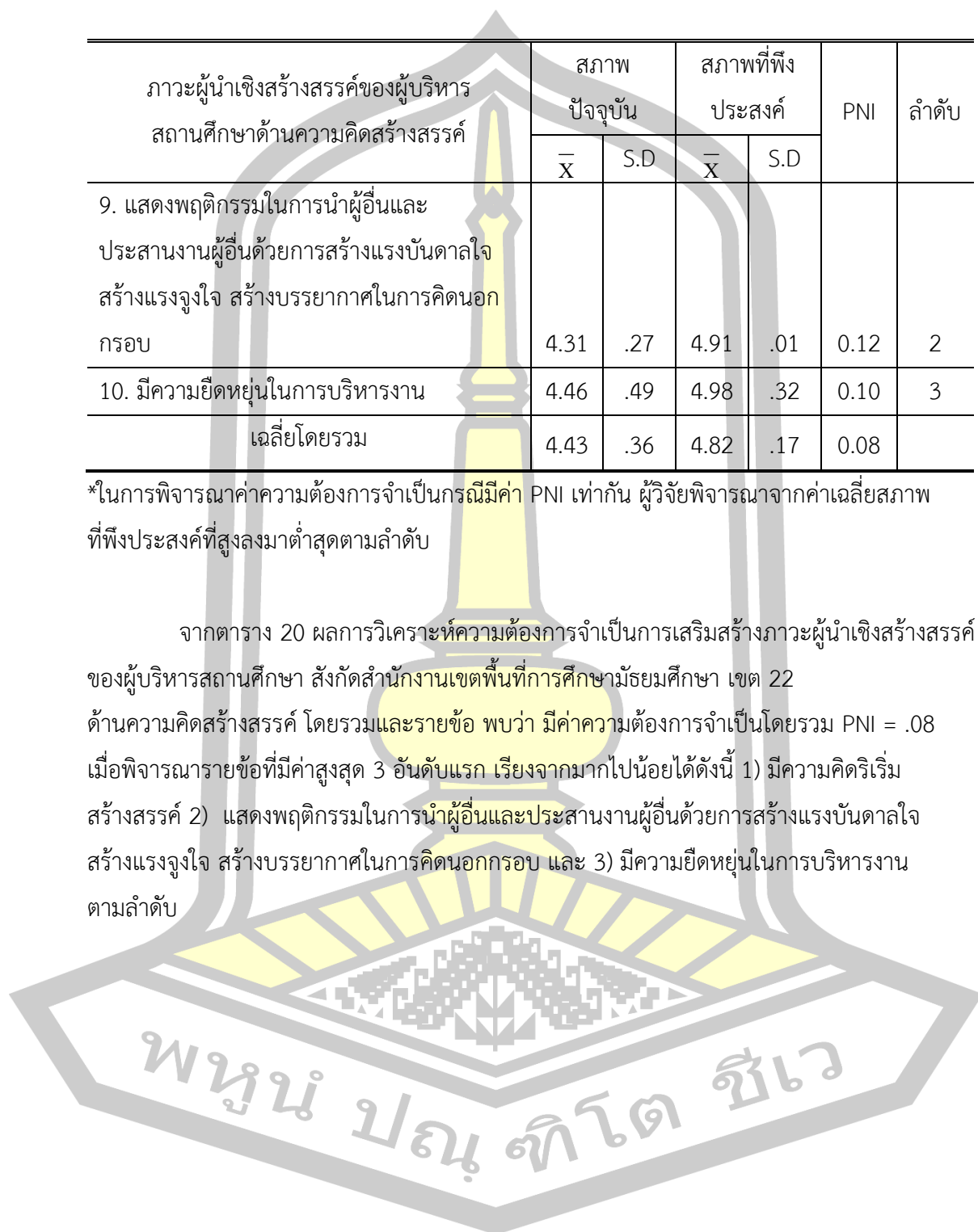
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาด้านความคิดสร้างสรรค์	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. เป็นบุคคลที่พยายามคิดค้นหาวิธีการ และสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่และมีคุณค่า เพื่อปรับปรุงและพัฒนางาน	4.27	.02	4.66	.31	0.08	6
2. มีความสามารถในการคิดหาทางเลือก หรือ ค้นหาทางเลือกใหม่ ได้หลากหลายเพื่อการ แก้ปัญหา	4.67	.12	4.74	.21	0.01	10
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.34	.56	4.95	.01	0.12	1
4. เผชิญกับปัญหาต่าง ๆ โดยไม่หลีกเลี่ยงหรือ หลบถอย	4.61	.39	4.82	.11	0.04	9
5. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิดประดิษฐ์ สิ่งต่าง ๆ	4.24	.27	4.69	.24	0.09	5
6. มีความสามารถในการคิดหลายแง่มุม	4.45	.44	4.71	.32	0.05	8
7. มีความละเอียดรอบคอบและยืดหยุ่นตาม ความเหมาะสม	4.38	.17	4.87	.05	0.10	4
8. มีความทะเยอทะยานและความสำเร็จ ที่มุ่งเน้น	4.58	.91	4.85	.16	0.05	7

ตาราง 20 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาด้านความคิดสร้างสรรค์	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
9. แสดงพฤติกรรมในการนำผู้อื่นและ ประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศในการคิดนอก กรอบ	4.31	.27	4.91	.01	0.12	2
10. มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน	4.46	.49	4.98	.32	0.10	3
เฉลี่ยโดยรวม	4.43	.36	4.82	.17	0.08	

\*ในการพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นกรณีมีค่า PNI เท่ากัน ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสภาพ  
ที่พึงประสงค์ที่สูงลงมาต่ำสุดตามลำดับ

จากตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22  
ด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ พบว่า มีค่าความต้องการจำเป็นโดยรวม PNI = .08  
เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าสูงสุด 3 อันดับแรก เรียงจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) มีความคิดริเริ่ม  
สร้างสรรค์ 2) แสดงพฤติกรรมในการนำผู้อื่นและประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ  
สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศในการคิดนอกกรอบ และ 3) มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน  
ตามลำดับ



ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการคำนึงถึงความเป็น  
ปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. มีการพัฒนาระดับความสามารถและ ศักยภาพของบุคคลให้สูงขึ้น	4.38	.97	4.88	.54	0.10	3
2. เข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการ ของแต่ละบุคคล	4.28	.33	4.92	.01	0.13	1
3. มีการกระจายอำนาจมอบหมายงานและ ความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล	4.53	.01	4.79	.32	0.05	5
4. เป็นที่เลื่อมใสและที่ปรึกษาสอนให้ คำแนะนำรวมทั้งประเมินเพื่อพัฒนาในการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.42	.24	4.71	.88	0.06	6
5. มีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น รายบุคคล	4.25	.49	4.86	.07	0.12	2
6. มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	4.47	.29	4.75	.41	0.06	4
เฉลี่ยโดยรวม	4.39	.39	4.82	.37	0.09	

\*ในการพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นกรณีมีค่า PNI เท่ากัน ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสภาพ  
ที่พึงประสงค์ที่สูงลงมาต่ำสุดตามลำดับ

จากตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการคำนึงถึง  
ความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ พบว่า มีค่าความต้องการจำเป็นโดยรวม PNI = .09  
เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าสูงสุด 3 อันดับแรก เรียงจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) เข้าใจถึงความแตกต่าง  
และความต้องการของแต่ละบุคคล 2) มีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล และ  
3) มีการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงขึ้น ตามลำดับ

ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการมีวิสัยทัศน์  
โดยรวมและรายชื่อ

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. มีความสามารถในการมองเห็นหรือสร้างภาพของ องค์การที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพ ปัจจุบัน	4.32	.33	4.76	.32	0.09	3
2. มีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและ บุคลากร	4.26	.24	4.65	.21	0.08	5
3. มีความสามารถในการกำหนดกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจได้อย่างชัดเจน	4.52	.58	4.73	.88	0.04	8
4. มีความเก่ง รอบรู้ มีวิธีการในระบบการ บริหารงานของโรงเรียนที่รับผิดชอบ	4.27	.22	4.95	.34	0.14	1
5. มีความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การ ปฏิบัติ เพื่อที่จะนำองค์การให้สามารถดำเนินงานได้ ตามวัตถุประสงค์	4.35	.07	4.85	.05	0.10	2
6. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.42	.39	4.79	.17	0.08	4
7. มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร	4.45	.22	4.71	.03	0.06	7
8. มีความสามารถในการสร้างทีมงานขึ้นมาเพื่อนำ วิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ	4.47	.54	4.79	.19	0.07	6
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	4.38	.32	4.78	.27	0.08	

\*ในการพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นกรณีมีค่า PNI เท่ากัน ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสภาพ  
ที่พึงประสงค์ที่สูงลงมาต่ำสุดตามลำดับ

จากตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 ด้านการมีวิสัยทัศน์

โดยรวมและรายชื่อ พบว่า มีค่าความต้องการจำเป็นโดยรวม PNI = .08 เมื่อพิจารณารายชื่อที่มีค่าสูงสุด 3 อันดับแรก เรียงจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) มีความเก่ง รอบรู้ มีวิธีการในระบบการบริหารงานของโรงเรียนที่รับผิดชอบ 2) มีความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อที่จะนำองค์การให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ และ 3) มีความสามารถในการมองเห็นหรือสร้างภาพขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน ตามลำดับ

ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายชื่อ

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. มีความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	4.15	.31	4.87	.27	0.15	1
2. ความเป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยที่ปฏิบัติมา	4.32	.11	4.56	.31	0.05	6
3. มีอิสระในการคิด ชอบท้าทาย กล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่งใหม่ๆอย่างรอบคอบ	4.23	.01	4.62	.29	0.08	4
4. เปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่างและยอมรับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี	4.41	.17	4.81	.03	0.08	3
5. มีการปรับระบบงานให้มีความยืดหยุ่น ลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง	4.47	.37	4.76	.46	0.06	5
6) มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อวิธีการแก้ปัญหา	4.43	.99	4.93	.01	0.10	2
7) มีความสามารถในการกระทำที่หลายมิติ	4.53	.07	4.64	.36	0.02	7
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	4.36	.29	4.74	.25	0.08	

\*ในการพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นกรณีมีค่า PNI เท่ากัน ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ที่สูงลงมาต่ำสุดตามลำดับ



จากตาราง 23 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 ด้านการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายข้อ พบว่า มีค่าความต้องการจำเป็นโดยรวม PNI = .08 เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าสูงสุด 3 อันดับแรก เรียงจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) มีความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 2) มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อวิธีการแก้ปัญหา และ 3) เปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่างและยอมรับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดีตามลำดับ

ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. สร้างบรรยากาศเพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกไว้วางใจกันและมีส่วนร่วมในการสรรค์ผลงาน	4.19	.07	4.93	.44	0.15	1
2. มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกงานที่ชัดเจน	4.67	.33	4.82	.34	0.03	7
3. มีการติดต่อสื่อสารประสานงานระหว่างกันแบบเปิดเผย	4.52	.21	4.76	.17	0.05	6
4. มีการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย	4.47	.03	4.95	.30	0.09	2
5. มีการวางแผนร่วมกัน	4.56	.17	4.81	.16	0.05	5
6. มีการติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง	4.51	.78	4.86	.09	0.07	3
7. มีการให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงาน	4.61	.88	4.88	.01	0.06	4
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	4.50	.35	4.86	.22	0.07	

\*ในการพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นกรณีมีค่า PNI เท่ากัน ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ที่สูงลงมาต่ำสุดตามลำดับ

จากตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยรวมและรายข้อ พบว่า มีค่าความต้องการจำเป็นโดยรวม  $PNI = .07$  เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าสูงสุด 3 อันดับแรก เรียงจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1. สร้างบรรยากาศ เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกไว้วางใจกันและมีส่วนร่วมในการสรรค์ผลงาน 2. มีการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย และ 3. มีการติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

2.1 ผลการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ในลำดับแรกผู้วิจัยดำเนินการร่างโปรแกรมในเบื้องต้นก่อน จากนั้นนำเสนอร่างโปรแกรมต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาให้ความคิดเห็นและสร้างเป็นโปรแกรมที่สมบูรณ์ต่อไป โดยการดำเนินการผู้วิจัยดำเนินการต่อเนื่องจากการศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ และผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างในระยะที่ 1 โดยนำด้านและข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 มากำหนดเป็นเนื้อหา (Module) และดำเนินการร่างเป็นโปรแกรม ซึ่งเนื้อหาทั้ง 3 โมดูลดังกล่าว ถือได้ว่าเป็นความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยเฉพาะที่เป็นผลจากการศึกษาครั้งนี้ และสามารถนำไปใช้ได้ตรงต่อสภาพจริงในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีสรุปรายละเอียด ดังนี้

Module 1 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วยรายละเอียดเนื้อหาย่อยที่นำไปพัฒนา ดังนี้ 1) เข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล 2) มีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล และ 3) มีการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงขึ้น

Module 2 ความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วยรายละเอียดเนื้อหาย่อยที่นำไปพัฒนา ดังนี้ 1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) แสดงพฤติกรรมในการนำผู้อื่นและประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศในการคิดนอกกรอบ และ 3) มีความยืดหยุ่นในการบริหาร งาน

Module 3 การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยรายละเอียดเนื้อหาย่อที่นำไปพัฒนา ดังนี้ 1) มีความเก่ง รอบรู้ มีวิธีการในระบบการบริหารงานของโรงเรียนที่รับผิดชอบ 2) มีความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อที่จะนำองค์การให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ และ 3) มีความสามารถในการมองเห็นหรือสร้างภาพขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน

โดยมีร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนัก งานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ที่ผู้วิจัยนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิในเบื้องต้นล่วงหน้าก่อนการสนทนากลุ่ม ดังนี้

(ร่าง)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

### 1. หลักการและความสำคัญ

1.1 เป็นกระบวนการพัฒนาโดยการอบรมเข้ม (Intensive Training) มุ่งเน้นเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้ผู้เข้าร่วมพัฒนามีส่วนร่วมในการวางแผน การจัดกิจกรรมและลงมือปฏิบัติจริง กำกับติดตามผลการพัฒนาด้วยตนเองในการเรียนรู้ผ่านการพัฒนาตามโปรแกรม

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ที่เข้าร่วมพัฒนาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการระดมสมองและอภิปรายร่วมกัน สามารถนำเสนอผลการระดมสมองเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม วิเคราะห์เนื้อหา อภิปรายสร้างข้อสรุป และนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ฝึกปฏิบัติจริงโดยใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนัก งานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ในการปฏิบัติงานควบคู่จะเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ จนเกิดเป็นแนวทางปฏิบัติของตนได้อย่างยั่งยืน

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ที่เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรม ได้รับความรู้ ความเข้าใจ และการฝึกฝน การชี้แนะอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดทักษะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยให้วิทยากรการอบรมเป็นตัวอย่างหรือจัดกิจกรรมให้เพื่อให้ได้เรียนรู้จากตัวแบบและกลั่นกรองเป็นแนวทางปฏิบัติและพัฒนาเป็นแนวทางปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 สามารถนำภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

## 3. เนื้อหาการพัฒนา

Module 1 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วยเนื้อหาย่อย ดังนี้

1. การเข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล
2. การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล
3. การพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงขึ้น

Module 2 ความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วยเนื้อหาย่อย ดังนี้

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. การนำผู้อื่นและประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้าง

บรรยากาศในการคิดนอกกรอบ

3. ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน

Module 3 การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยเนื้อหาย่อย ดังนี้

1. เก่ง รอบรู้ มีวิธีการในระบบการบริหารงานของโรงเรียนที่รับผิดชอบ
2. การเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อที่จะนำองค์การให้สามารถดำเนินงานได้

ตามวัตถุประสงค์

3. การมองเห็นหรือสร้างภาพขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูล

ในสภาพปัจจุบัน

## 4. กระบวนการพัฒนา

### 4.1 ระยะเวลาการพัฒนา

กำหนดระยะเวลาแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ใช้เวลาในการพัฒนา จำนวน 140 ชั่วโมง โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre-enhanced Development) เป็นการเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนาตามรูปแบบ ใช้ระยะเวลา จำนวน 20 ชั่วโมง

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้ม (Intensive Development) ตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ใช้ระยะเวลา จำนวน 21 ชั่วโมง หรือ 3 วัน

ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner Implementation) เป็นการนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner Implementation) เป็นการนำเอาทักษะความรู้ความเข้าใจจากการเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมในขั้นตอนที่ 1 และ ขั้นตอนที่ 2 ไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน เป็นระยะเวลา ใช้ระยะเวลา 15 วัน หรือจำนวน 90 ชั่วโมง

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (Follow up and Feedback) เป็นการติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (follow up and Feedback) เป็นการติดตามผลหลังการพัฒนา เพื่อประเมินผล และสะท้อนผล เกี่ยวกับระดับทักษะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ระยะเวลา จำนวน 9 ชั่วโมง

#### 4.2 กิจกรรม

1. การเรียนรู้ตามชุดหน่วยการเรียนรู้ (Module)
2. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
3. การศึกษาดูงาน
4. การศึกษาเป็นกลุ่ม
5. การฝึกปฏิบัติจริงในงาน (On the Job Training)

#### 4.3 สื่อการเรียนรู้

ชุดการเรียนรู้ 3 โมดูล ใบกิจกรรม ใบบันทึกความรู้ VCD หรือ Website ที่เกี่ยวข้องในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

#### 5. การวัดและประเมินผล

- 5.1 ประเมินการทำกิจกรรมที่กำหนด
- 5.2 ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการเรียนรู้
- 5.3 ประเมินจากการศึกษาเป็นกลุ่ม การซักถามและให้ความคิดเห็น
- 5.4 ประเมินใบกิจกรรมและการรายงานผลการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการ

สะท้อนผล

ผลจากการดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ในวันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ. 2562 ณ ห้องประชุมสมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เวลา 09.00 น.- 16.00 น. โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน (รายชื่อตามภาคผนวก) มีรายละเอียดผลจากการสนทนากลุ่ม ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบของโปรแกรมมีความเหมาะสม และให้เพิ่มเติมองค์ประกอบความเป็นมาและความสำคัญของโปรแกรม เพื่อให้เป็นการสื่อถึงเหตุหรือความจำเป็นที่ต้องสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 นี้ขึ้นมา

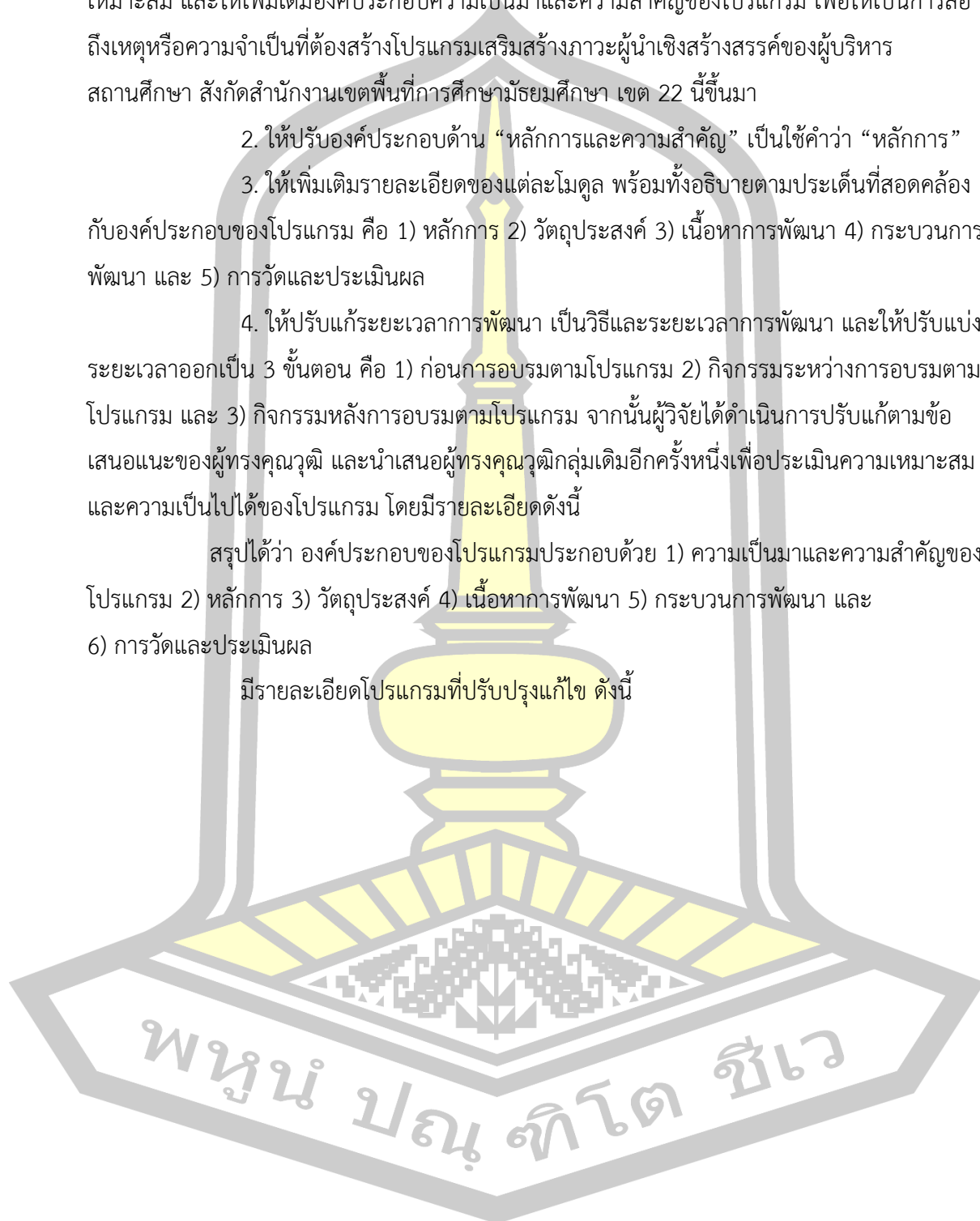
2. ให้ปรับองค์ประกอบด้าน “หลักการและความสำคัญ” เป็นใช้คำว่า “หลักการ”

3. ให้เพิ่มเติมรายละเอียดของแต่ละโมดูล พร้อมทั้งอธิบายตามประเด็นที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาการพัฒนา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

4. ให้ปรับแก้ระยะเวลาการพัฒนา เป็นวิธีและระยะเวลาการพัฒนา และให้ปรับแบ่งระยะเวลาออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) ก่อนการอบรมตามโปรแกรม 2) กิจกรรมระหว่างการอบรมตามโปรแกรม และ 3) กิจกรรมหลังการอบรมตามโปรแกรม จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเดิมอีกครั้งหนึ่งเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 1) ความเป็นมาและความสำคัญของโปรแกรม 2) หลักการ 3) วัตถุประสงค์ 4) เนื้อหาการพัฒนา 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผล

มีรายละเอียดโปรแกรมที่ปรับปรุงแก้ไข ดังนี้





**โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22**

**1. ความเป็นมาและความสำคัญของโปรแกรม**

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องสำคัญ และเป็นประเด็นที่กำลังอยู่ในกระแสของการศึกษาในปัจจุบันอย่างมาก ถึงแม้ในส่วนของความคิดและความรู้เกี่ยวกับผู้นำนั้น จะได้มีการศึกษากันมามากและมานานพอสมควรแล้ว เช่น แนวคิดแรกๆ ที่ศึกษากันอยู่ คือ แนวคิดที่เน้นคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) แล้วก็มาถึงพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory) จนถึงผู้นำโดยสถานการณ์ (Situational Theory) และล่าสุดก็มีการพูดถึง Transformational Leader ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนผ่านหรือผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) แต่ปัจจุบันความสนใจในเรื่องของผู้นำกำลังเคลื่อนตัวไปอีกกระแสหนึ่งแล้ว ซึ่งเป็นกระแสที่จะต้องตามให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกหลังโลกาภิวัตน์ใหม่ ดังนั้นการมองภาวะผู้นำโดยใช้ทฤษฎีเดิม ๆ คงจะไม่พอ เราน่าจะมองประเด็นข้างหน้าในอนาคตเป็นหลัก (ปองภพ ภูจอมจิตร, 2555) ดังที่ Maxwell ที่ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า การพัฒนาปรับปรุงใดๆ นั้นจะเป็นไปไม่ได้ โดยปราศจากการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำ (Improvement is Impossible without a Change in Leadership) สำหรับแนวคิดภาวะผู้นำที่เข้ามาใหม่ (Emerging Leadership Approaches) ซึ่งมีการศึกษาภาวะผู้นำใหม่ ๆ ในศตวรรษที่ 21 เช่น Authentic Leadership (ภาวะผู้นำที่แท้จริง) เป็นการศึกษาความเป็นผู้นำที่แท้จริงของผู้นำ เช่นเดียวกับ Spiritual Leadership (ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ) ที่ศึกษาว่าผู้นำใช้ค่านิยม ความรู้สึกที่ได้รับการเรียกร้องและความเป็นสมาชิกด้วยกัน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามหรือการศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) ที่เน้นหลักของความใส่ใจ (Caring Principle) โดยผู้นำทำตัวเป็นผู้รับใช้ สนใจความต้องการของผู้ตาม เพื่อการพัฒนาให้ผู้ตามมีอิสระ มีความรู้มากขึ้น และเป็นผู้รับใช้เช่นเดียวกัน นอกจากนี้ก็มีการศึกษาภาวะผู้นำที่อิงกับเพศ (Gender-based) เนื่องจากเพศหญิงมีมากขึ้นในแรง งานปัจจุบัน และนำไปสู่ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม และภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ (Cultural and Global Leadership) ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต อันเนื่องมาจากคนในโลกได้มีการติดต่อกันมากขึ้น ที่มีสาเหตุมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในปัจจุบัน (Northouse, 2012)

แต่อย่างไรก็ตามเมื่อในสถานการณ์ปัจจุบันสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ผู้นำยุคใหม่จึงต้องรู้จักคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ และคิดใหม่ ๆ คิดทำสิ่งใหม่ เพื่อให้ทันกับสถานการณ์โลกที่มีการเปลี่ยนแปลง และผู้นำในด้านการศึกษาคควรเป็นบุคคลที่มอง

ทุกอย่างให้ลึกซึ้งและกว้างขึ้น ต้องคิดวิเคราะห์หอนาคตและจะต้องคิดสิ่งใหม่ๆและนำไปสู่ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ส่งเสริมความคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ในวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิด (ไพฑูริย์ สีนลรัตน์, 2553) และนอกจากภาวะผู้นำที่เข้ามาใหม่ดังที่กล่าวมาแล้วนั้นข้างต้น ผู้วิจัยก็ยังพบว่า มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน คือ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หรือ Creative Leadership (CL) นั้นเพราะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการจูงใจ ประสาน งานและนำบุคคลอื่นอย่างมีวิสัยทัศน์ จินตนาการและความยืดหยุ่นด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่อย่างท้าทายและสร้างสรรค์ โดยอาศัยปัจจัยทางด้าน 1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด ด้วยการไว้วางใจ ให้อิสระในการคิดและพร้อมสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ 2) แรงจูงใจภายใน ด้านการมีความอยาก ความหวัง ความปรารถนา ความเพียรพยายาม มุ่งมั่น ทุ่มเทเพื่อให้เป็นคนที่เหมาะสม ความสำเร็จ 3) ความรู้เชิงลึก ด้วยการมีความรู้แนวกว้างและลึก มีทักษะ ประสบการณ์อันจะส่งผลให้เกิดแนวทางที่ดีในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2556)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ฉะนั้นแล้วผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงต้องมีมิติในการบริหารงานที่หลากหลายมิติ มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และการบริหารงานและประสานคนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การที่มีผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และมีพฤติกรรม การบริหารที่เน้นการจูงใจเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในการบริหารงานอาทิเช่น การให้เกียรติ ให้ ความไว้วางใจ ให้การยอมรับบุคลากร ให้ความเป็นอิสระ พิจารณาความดีความชอบด้วยความ เป็นธรรม กระตุ้นให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางในการทำงานที่ชัดเจน และส่งเสริมให้บุคลากร ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ คิดนอกกรอบ มีภาวะผู้นำ ก็จะทำให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่สร้างสรรค์ มีผล สัมฤทธิ์ในการทำงานสูงสุด (วิโรจน์ สารรัตน์, 2555)

## 2. หลักการ

2.1 เป็นกระบวนการพัฒนาโดยการอบรมเข้ม (Intensive Training) มุ่งเน้นเพื่อเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้ผู้เข้าร่วมพัฒนามีส่วนร่วมในการวางแผน การกำหนดกิจกรรมและลงมือปฏิบัติจริง พร้อมทั้งกำกับติดตามผลการพัฒนาด้วยตนเองในการเรียนรู้ ผ่านการพัฒนาตามโปรแกรม

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ที่เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการระดม สมองและอภิปรายร่วมกัน สามารถนำเสนอผลการระดมสมองเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม วิเคราะห์เนื้อหา อภิปรายสร้างข้อสรุป และนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษา ที่เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ และการชี้แนะอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยให้วิทยากรอบรม เป็นตัวแบบหรือจัดกิจกรรมให้เพื่อให้ได้เรียนรู้จากตัวแบบและกลั่นกรองเป็นแนวทางปฏิบัติและ พัฒนาเป็นแนวทางปรับ เปลี่ยนพฤติกรรมของตนต่อไป

### 3. วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

### 4. เนื้อหาการพัฒนา

#### Module 1 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

##### หลักการ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงออกถึงความเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล ให้ความสำคัญในการการดูแลเอาใจใส่ถึงความต้องการของแต่ละบุคคล มีการส่งเสริมพัฒนาระดับ ความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงยิ่งขึ้น ตลอดจนมีการวิเคราะห์ความต้องการ และความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนให้คำแนะนำรวมทั้งมีการกระจายอำนาจ มอบหมายที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล

##### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเข้าใจถึง ความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดูแลเอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระดับความ สามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงยิ่งขึ้น

##### กิจกรรม

1. กิจกรรมก่อนการอบรมตามโปรแกรม

ศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำราวิชาการ บทความ รายงานวิจัย สื่ออิเล็กทรอนิกส์ แหล่งเรียนรู้อื่นและกรณีตัวอย่าง จากเนื้อหาการพัฒนา ดังนี้

1) เข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล 2) มีการดูแลเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคล และ 3) มีการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงขึ้น

## 2. กิจกรรมระหว่างกรอบตามโปรแกรม

ในระหว่างกรอบตามโปรแกรมจะมีกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการได้เพิ่ม พูนความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์อย่างเต็มที่ เช่น 1) การระดมสมอง 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3) การสรุปองค์ความรู้ร่วมกัน

## 3. กิจกรรมหลังกรอบตามโปรแกรม

เพื่อให้การอบรมตามโปรแกรมบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีการทบทวน หลังทำงานหรือหลังปฏิบัติ หรือหลังกิจกรรม (After Action Review-AAR)

### เนื้อหา

1. ความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล
2. การดูแลเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชา
3. การพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคล

### สื่อการเรียนรู้

1. ใบความรู้ (หน่วยย่อย)
2. ใบกิจกรรม
3. ใบบันทึกความรู้
4. ใบบันทึกกิจกรรม
5. สื่อวีดิทัศน์/อิเล็กทรอนิกส์
6. กรณีตัวอย่าง/กรณีศึกษา

### ระยะเวลาการอบรมตามโปรแกรม

การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ครั้งนี้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจและทักษะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จึงควรใช้เวลาในการพัฒนาไม่น้อยกว่า 3-6 ชั่วโมง

### การประเมินผล

1. แบบสอบถาม
2. แบบสำรวจ
3. แบบฝึกปฏิบัติ
4. รายงานผล/แสดงผลงาน

## Module 2 ความคิดสร้างสรรค์

### หลักการ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงออกถึงความสามารถในการคิดสิ่งแปลกใหม่ โดยการนำความรู้ ประสบการณ์เดิมมาประยุกต์ใช้สร้างสรรค์ผลงาน และเป็นผลงานที่แปลกใหม่

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำผู้อื่นและประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศในการคิดนอกกรอบ
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความยืดหยุ่นในการบริหารงาน

### กิจกรรม

#### 1. กิจกรรมก่อนการอบรมตามโปรแกรม

ศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำราวิชาการ บทความ รายงานวิจัย สื่ออิเล็กทรอนิกส์ แหล่งเรียนรู้อื่นและกรณีตัวอย่าง จากเนื้อหาการพัฒนา ดังนี้

- 1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การนำผู้อื่นและประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศในการคิดนอกกรอบ และ 3) ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน

#### 2. กิจกรรมระหว่างการอบรมตามโปรแกรม

ในระหว่างการอบรมตามโปรแกรมจะมีกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เพิ่ม พูนความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์อย่างเต็มที่ เช่น 1) การระดมสมอง

- 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3) การสรุปองค์ความรู้ร่วมกัน

#### 3. กิจกรรมหลังการอบรมตามโปรแกรม

เพื่อให้การอบรมตามโปรแกรมบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีการทบทวน หลังทำงานหรือหลังปฏิบัติ หรือหลังกิจกรรม (After Action Review-AAR)

### เนื้อหา

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. การนำผู้อื่น ประสานงาน การสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ และการสร้างบรรยากาศในการคิดนอกกรอบ
3. ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน

### สื่อการเรียนรู้

1. ใบความรู้ (หน่วยย่อย)
2. ใบกิจกรรม

3. ใบบันทึกความรู้
4. ใบบันทึกกิจกรรม
5. สื่อวีดิทัศน์/อิเล็กทรอนิกส์
6. กรณีตัวอย่าง/กรณีศึกษา

#### ระยะเวลาการอบรมตามโปรแกรม

การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ครั้งนี้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจและทักษะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านความคิดสร้างสรรค์ จึงควรใช้เวลาในการพัฒนาไม่น้อยกว่า 3-6 ชั่วโมง

#### การประเมินผล

1. แบบสอบถาม
2. แบบสำรวจ
3. แบบฝึกปฏิบัติ
4. รายงานผล/แสดงผลงาน

#### Module 3 การมีวิสัยทัศน์

##### หลักการ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางการดำเนินการขององค์กรสิ่งที่ยังคงมุ่งหวัง หรือจุดหมายที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำหนด ซึ่งต้องมีความชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมายและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้และเป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเลิศขององค์กรและนำองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

##### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเก่ง รอบรู้ มีวิธีการในระบบการบริหารงานของโรงเรียนที่รับผิดชอบ
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อที่จะนำองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสามารถในการมองเห็นหรือสร้างภาพขององค์กรที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน

##### กิจกรรม

1. กิจกรรมก่อนการอบรมตามโปรแกรม

ศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำราวิชาการ บทความ รายงานวิจัย สื่ออิเล็กทรอนิกส์ แหล่งเรียนรู้อื่นและกรณีตัวอย่าง จากเนื้อหาการพัฒนา ดังนี้



1) ระบบการบริหารงานของโรงเรียน 2) การเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ และ 3) การสร้างภาพขององค์กรที่พึงประสงค์ในอนาคต

## 2. กิจกรรมระหว่างกรอบตามโปรแกรม

ในระหว่างกรอบตามโปรแกรมจะมีกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการได้เพิ่ม พูนความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์อย่างเต็มที่ เช่น 1) การระดมสมอง 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3) การสรุปองค์ความรู้ร่วมกัน

## 3. กิจกรรมหลังการอบรมตามโปรแกรม

เพื่อให้การอบรมตามโปรแกรมบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีการทบทวนหลังทำงานหรือหลังปฏิบัติ หรือหลังกิจกรรม (After Action Review-AAR)

### เนื้อหา

1. ระบบการบริหารงานของโรงเรียน
2. การเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ
3. การสร้างภาพขององค์กรที่พึงประสงค์ในอนาคต

### สื่อการเรียนรู้

1. ใบความรู้ (หน่วยย่อย)
2. ใบกิจกรรม
3. ใบบันทึกความรู้
4. ใบบันทึกกิจกรรม
5. สื่อวีดิทัศน์/อิเล็กทรอนิกส์
6. กรณีตัวอย่าง/กรณีศึกษา

### ระยะเวลาการอบรมตามโปรแกรม

การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ครั้งนี้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจและทักษะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการมีวิสัยทัศน์ จึงควรใช้เวลาในการพัฒนาไม่น้อยกว่า 3-6 ชั่วโมง

### การประเมินผล

1. แบบสอบถาม
2. แบบสำรวจ
3. แบบฝึกปฏิบัติ
4. รายงานผล/แสดงผลงาน

## 5. กระบวนการพัฒนา

แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ใช้เวลาในการพัฒนา จำนวน 140 ชั่วโมง โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

1. กิจกรรมก่อนการอบรมตามโปรแกรม จำนวน 15 ชั่วโมง  
ศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำราวิชาการ บทความ วิทยานิพนธ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ แหล่งเรียนรู้อื่นและกรณีตัวอย่าง จากเนื้อหาแต่ละโมดูล
2. กิจกรรมระหว่างการอบรมตามโปรแกรม จำนวน 110 ชั่วโมง
  - 2.1 ความรู้ความเข้าใจตามเนื้อหา
  - 2.2 การระดมสมอง
  - 2.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
  - 2.4 การสรุปองค์ความรู้ร่วมกัน
  - 2.5 ศึกษาดูงาน
3. กิจกรรมหลังการอบรมตามโปรแกรม จำนวน 15 ชั่วโมง
  - 3.1 การทบทวนหลังทำงานหรือหลังปฏิบัติ หรือหลังกิจกรรม (After Action Review-AAR)
  - 3.2 การประเมินหลังอบรมตามโปรแกรม

## 6. การวัดและประเมินผล

- 6.1 ประเมินการทำกิจกรรมที่กำหนด
- 6.2 ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการเรียนรู้
- 6.3 ประเมินจากการศึกษาเป็นกลุ่ม การซักถามและให้ความคิดเห็น
- 6.4 ประเมินใบกิจกรรมและการรายงานผลการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนผล

2.2 ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ในการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ผู้วิจัยได้ดำเนินการหลังจากการปรับปรุงแก้ไขและสร้างโปรแกรมตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม จากนั้นนำเสนอต่อ

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน ซึ่งเป็นกลุ่มเดิมอีกครั้งเพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ  
โปรแกรม โดยการหาค่า เฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ  
ดังมีผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 25 ดังนี้

ตาราง 25 ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความเป็นมาและความสำคัญของโปรแกรม						
1.1 ระบุปัญหาได้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง	4.89	.33	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
1.2 มีความเป็นเหตุเป็นผลในการสร้างโปรแกรมนี้ขึ้นมา	5.00	.00	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด
1.3 การบรรยายความเป็นมาและความสำคัญได้สอดคล้อง	4.67	.71	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.85	.35	มากที่สุด	4.96	.11	มากที่สุด
2. หลักการ						
2.1 สอดคล้องกับรายละเอียดของโปรแกรม	4.56	.53	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด
2.2 ตรงกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.67	.50	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
2.3 เขียนได้กระชับชัดเจน การใช้ภาษา มีความต่อเนื่องเข้าใจง่าย	4.33	.50	มาก	4.67	.71	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.52	.41	มากที่สุด	4.85	.35	มากที่สุด
3. วัตถุประสงค์						
3.1 เขียนได้ชัดเจนเข้าใจง่าย	4.78	.44	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด
3.2 สามารถปฏิบัติตามคำแนะนำแต่ละข้อได้	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด
3.3 ตรงกับความต้องการในการพัฒนาของกลุ่มเป้าหมาย	4.11	.33	มาก	4.56	.53	มากที่สุด
3.4 มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุผล	4.78	.44	มากที่สุด	4.44	.53	มาก

ตาราง 25 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3.5 สอดคล้องกับความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ	5.00	.00	มากที่สุด	4.78	.44	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.71	.31	มากที่สุด	4.71	.43	มากที่สุด
4. เนื้อหาการพัฒนา						
4.1 มีความน่าสนใจ	4.56	.53	มากที่สุด	4.78	.44	มากที่สุด
4.2 มีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4.67	.50	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
4.3 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.33	.50	มาก	4.78	.44	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.52	.41	มากที่สุด	4.85	.29	มากที่สุด
5. กระบวนการพัฒนา						
5.1 มีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจนและต่อเนื่อง	4.89	.33	มากที่สุด	4.78	.44	มากที่สุด
5.2 มีกิจกรรมและสื่อที่เหมาะสม	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด
5.3 ความเหมาะสมของระยะเวลา	5.00	.00	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.93	.22	มากที่สุด	4.89	.26	มากที่สุด
6. การวัดและประเมินผล						
6.1 สามารถตรวจสอบการบรรลุจุดมุ่งหมายของรูปแบบได้	4.11	.33	มาก	4.89	.33	มากที่สุด
6.2 สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ	4.67	.50	มากที่สุด	4.44	.53	มาก
6.3 วิธีการวัดและประเมินผล	5.00	.00	มากที่สุด	4.56	.53	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.59	.28	มากที่สุด	4.63	.46	มากที่สุด
เฉลี่ยโดยรวม	4.69	.33	มากที่สุด	4.82	.32	มากที่สุด

จากตาราง 25 แสดงผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = .33) และมีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = .32)

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ในครั้งนี้ สรุปผลการศึกษาลำดับดังนี้

1. ความมุ่งหมายการวิจัย
2. วิธีดำเนินการวิจัย
3. สรุปผล
4. อภิปรายผล
5. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 สรุปผลตามความมุ่งหมายการวิจัย ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 สรุปได้ดังนี้

สภาพปัจจุบัน สรุปผลโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ความคิดสร้างสรรค์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีวิสัยทัศน์ และการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ สรุปลงโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ความคิดสร้างสรรค์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีวิสัยทัศน์ และการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ

ในส่วนผลไปวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 สรุปลงได้ว่า ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมา คือ ความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ การปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมตามลำดับ

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 สรุปลงได้ว่า

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ความเป็นมาและความสำคัญของโปรแกรม 2) หลักการ 3) วัตถุประสงค์ 4) เนื้อหา 5) วิธีและระยะเวลาการพัฒนา และ 6) การประเมินผล ตามลำดับ

ส่วนผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม สรุปลงได้ว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

## อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีสรุปลงสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ความคิดสร้างสรรค์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีวิสัยทัศน์ และการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ และสภาพที่พึงประสงค์ สรุปลงโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ความคิดสร้างสรรค์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีวิสัยทัศน์ และการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ ทั้งนี้ผลการวิจัยดังกล่าวถือเป็นข้อมูลที่สำคัญที่แสดงให้เห็นว่าในสภาพปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษายังมีการนำภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทั้ง 5 ด้าน ไปใช้ในการบริหารน้อยหรืออาจไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ในบางตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบมากนัก ผลการวิเคราะห์จึงมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งนั่นก็หมายความว่าควรมีการพัฒนาหรือเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาจากสรุปลงผลการศึกษาดังกล่าวก็พบว่า การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในส่วนของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งประเด็นแรกชี้ให้เห็นว่า



ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมในการบริหารสถานศึกษา อยู่แล้ว แต่อาจยังไม่ครอบคลุมตัวชี้วัดทั้งหมดจึงส่งผลให้สภาพที่พึงประสงค์ยังมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ สูงสุดเช่นเดียวกัน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา นั้นเพราะการมุ่งเน้นการทำงานถือเป็นการให้ทุกคน เข้ามามีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมรับผิดชอบซึ่งย่อมให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า ทั้งนี้การทำงานเป็นทีม ของผู้บริหารจึงเป็นคุณสมบัติที่ต้องการของคนไทยยุคใหม่ (สุเมธ แสงนิมมवल, 2552) และถือเป็น ความสามารถของผู้บริหารในการประสานพลังสร้างสรรค์จากผู้ร่วมงานทุกคน โดยการนำจุดแข็งหรือ ข้อดีในแต่ละคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ตลอดจนการสร้างความรู้สึกร่วมกันในการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย การแบ่งปันประสบการณ์และความคิดเห็นจากทุก ๆ คนในทีม เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกร่วมกัน ร่วม ในการสร้างสรรค์ผลงาน และเป็นการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับ วิมล จันทร์แก้ว (2555) ที่ได้สรุปการบริหารแบบมุ่ง เน้นทีมงานว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนัก ถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันการทำงานและการแก้ปัญหาพร้อมกัน การมุ่งเน้นทีมงานจึงเน้นการ ทำงานร่วมกันเป็นทีมในทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การเรียนรู้ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สามัคคีกัน ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันใช้เทคนิคของการสนทนา (Dialogue) การอภิปราย (Discussion) การบริหาร ทีมงานและการบริหารโครงการเข้ามาช่วย ซึ่งเปรียบเสมือนการถ่ายทอดอัจฉริยภาพหรือถ่ายทอด วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จระหว่างกันและกัน ทำให้เกิดพัฒนาการขึ้นในเวลาอันรวดเร็วและได้ ประสิทธิภาพสูงสุด

ในส่วนของการศึกษาความต้องการจำเป็น ที่มีสรุปผลว่าด้านที่มีความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สูงสุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับปองภพ ภูจอมจิตร (2555) ที่สรุปคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการดูแลเอาใจใส่เป็นกรณีพิเศษ ถึงความต้องการของแต่ละบุคคล เพื่อความเติบโตในหน้าที่การงาน พัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้นทั้งยังสนับสนุนและให้โอกาสใน การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถจนมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าชี้ให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถที่แตกต่างระหว่างบุคคล การมอบหมายงานที่เหมาะสมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ สามารถพัฒนาวิธีการต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพอย่างหลากหลายทันกับ โลกในยุคปัจจุบันมาใช้ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเหมาะสม และเป็นไปตามแนวคิดของ Tichy and DeVanna (1986) ที่กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดง เชื่อมั่นในผู้ตาม ไม่ใช้อำนาจเผด็จการ สนใจผู้ตามและมอบอำนาจให้เพราะเชื่อในความสามารถ ของผู้ตาม ให้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำจะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และการสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Ash and Persall (1999) ที่กล่าวว่า

ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญของคนมากกว่างานเอกสารและงานธุรการ และสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ที่ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยต้องพยายามพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น และผู้บริหารจะต้องมีความอดทน และมีความสามารถด้านการฟังที่ดี คุณสมบัติดังกล่าวเรียกว่าการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กิตติกร ธรรมกิจวัฒน์ (2562) ที่ศึกษาวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ที่พบว่า ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เช่นเดียวกัน

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ที่มีผลสรุปว่า องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) ความเป็นมาและความสำคัญของโปรแกรม 2) หลักการ 3) วัตถุประสงค์ 4) เนื้อหาการพัฒนา 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผล สอดคล้องกับ จิราพร อมรไชย (2553) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่นสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยโปรแกรม พัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่นสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องทำการพัฒนา ส่วนที่ 2 หลักการ แนวคิด และวัตถุประสงค์ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่นสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาการพัฒนา วัตถุประสงค์ทั่วไป วัตถุประสงค์เฉพาะ วิธีการพัฒนา และวิธีการประเมิน และยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553) ได้พัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ โครงสร้าง การวัดและประเมินโปรแกรม และอนันต์ พันนึก (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้โปรแกรมพัฒนา ประกอบด้วย 4 ส่วน ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนามและ ส่วนที่ 4 แนวทาง เงื่อนไข ตัวชี้วัดความสำเร็จ และสุเทพ แก่งสันเทียะ (2556) ศึกษาวิจัยการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาสู่การเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้โปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของ

โปรแกรมและโครงการ, ผลที่คาดหวัง, กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้, ตัวบ่งชี้แสดงเวลาปริมาณและคุณภาพ, แหล่งข้อมูลและเงื่อนไขที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ และกรองทิพย์ นาควิเชตร และคณะ (2557) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้ศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและศึกษาประสิทธิผลรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้ศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน โดยใช้รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้ศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้ศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน 3) กระบวน การดำเนินงานตามหน้าที่ทางการบริหาร คือ การวางแผน การจัดการการกรนำ และการควบคุม กำกับติดตาม ทั้งนี้โดยใช้วิธีการอบรมตาม หลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้ศึกษา และจักรี ต้นเชื้อ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของคณะกรรมการรองคณบดีการศึกษาระดับอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยใช้โปรแกรมที่มีองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ คือ 1) คำชี้แจงในการใช้โปรแกรม 2) ความเป็นมาและความสำคัญของโปรแกรม 3) หลักการของโปรแกรม 4) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 5) เนื้อหาของโปรแกรม 6) กิจกรรมที่ใช้ในโปรแกรม 7) เทคนิคที่ใช้ในโปรแกรม 8) สื่อที่ใช้ในโปรแกรม และ 9) การวัดและประเมินผล

ทั้งนี้ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมสรุปโดยรวมนั้น มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกันนั้นสอดคล้องกับแนวคิดของ Eisner (1976) ที่ได้เสนอแนวคิดในการประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง เฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจรณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน และเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบ เป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ นอกจากการใช้วิจรณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเท่านั้น บนหลักการที่เน้นความเชื่อถือว่า ผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและวิจรณ์ญาณที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง ดังนั้นการดำเนินการยืนยันรูปแบบโดยวิธีของผู้ทรงคุณวุฒินี้ถือว่าเป็นการประเมินทางการศึกษาที่เรียกว่า การวิพากษ์วิจารณ์ทางการศึกษานั้นเอง การวิพากษ์วิจารณ์ต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิติชม วิธีนี้นิยมใช้มาก เพราะถือว่าเป็นการตัดสินใจหรือการวิพากษ์วิจารณ์โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ในศาสตร์สาขาหรือวิชาชีพนั้น ๆ เป็นอย่างดี เป็นสิ่งที่ยอมรับได้ (ภูติศ พัดพิน, 2555)

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 พบว่า ด้านการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับปรุงหรือพัฒนาตนเอง พร้อมทั้งมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาให้มีทักษะการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งในการดำเนินชีวิตประจำวันและการปฏิบัติงาน

1.2 ด้านสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 พบว่า การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรต้องปรับปรุงวิธีการบริหารโดยเน้นการทำงานเป็นทีมให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

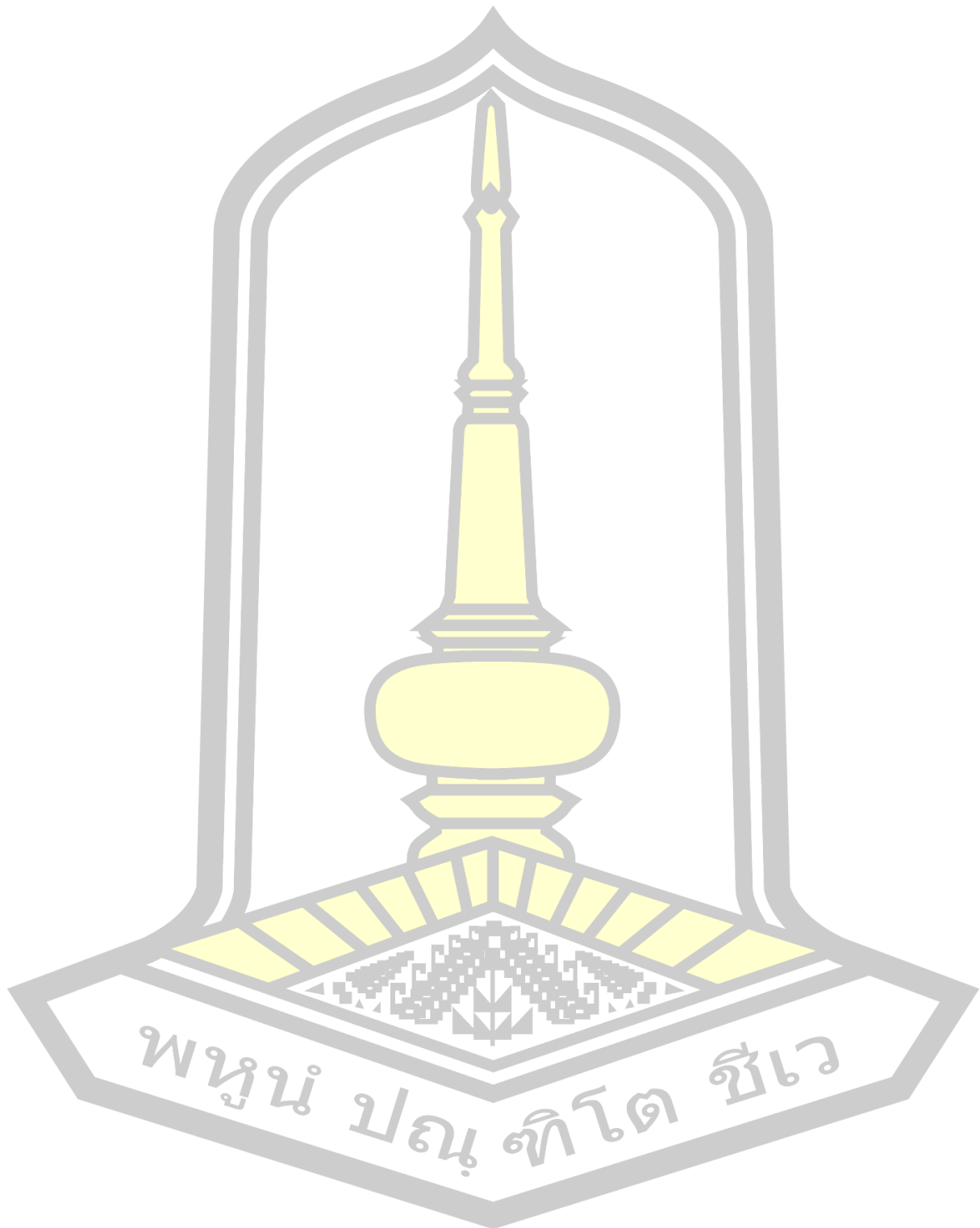
2.1 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแบบวัดและประเมินภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 หรือสังกัดหน่วยงานอื่น

2.2 ควรมีการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 หรือสังกัดหน่วยงานอื่น

2.3 ควรมีการวิจัยเชิงประเมินและติดตามผลการนำองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากการวิจัยครั้งนี้ ไปใช้ในการประเมินภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 หรือสังกัดหน่วยงานอื่น เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

พจนัน ปณุกิตโต ชีวะ

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กมล ทรายชู. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เทศบาล. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 5(2), 9-19.
- กรรณิกา เรตมอนต์. (2559). ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21. นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- กรองทิพย์ นาควิเชตร และคณะ. (2557). รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้ศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน. *วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย*, 20(2), 37-45
- กรองทิพย์ นาควิเชตร. (2552). *ภาวะผู้นำสร้างสรรค์เพื่อการศึกษา*. สมุทรปราการ : ชีรสาส์น.
- กฤติยา เห่งนาเลน. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงาน บรรยากาศเชิงสร้างสรรค์การ แลกเปลี่ยนระหว่าง หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ กับภาวะผู้นำสร้างสรรค์ของ หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- กาญจนา ศิลา. (2556). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*
- กิตต์กาญจน์ ปฏิพันธ์. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ : สิ่งที่ต้องค่าสำหรับทุกคนในอนาคต.* ขอนแก่น : คลังนานวิทยา.
- กิตติกร ธรรมกิจวัฒน์. (2562). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- กิตต์กาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- กิตติชัย เตียวฉะอ่อน และธีระวัฒน์ จันทิก (2560). การทำงานเป็นทีมสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 11(1), 355-370.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2553). *การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ชัคเชสมิเดีย.



- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2560). ยุทธศาสตร์ทางวัฒนธรรมเพื่อนำประเทศไทยสู่ประเทศรายได้สูง. *วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร*, 12(1), 6-21.
- เกศสรินทร์ ตรีเดช. (2552). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชัตติยา ดั่งสำราญ. (2552). *รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขภูบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จรวัดณ์ รจนาวรรณ. (2555). *23 กลยุทธ์คิดแบบผู้นำ ทำแบบนักบริหาร*. สมุทรปราการ : มายเบสท์บุ๊คส์.
- จักรี ต้นเชื้อ. (2555). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา อาชีวศึกษาในวิทยาลัยเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุขภูบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- จันทกานต์ ต้นเจริญพานิช และนิตยา เงินประเสริฐศรี. (2550). *ทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐของไทยในคริสต์ศตวรรษที่ 21*. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 33(1), 82-901.
- จารินี สิกุลจ้อย. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์.
- จิตติมา วรณศรี. (2553). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 12(1), 35-47.
- จิตติมา วรณศรี. (2550). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขภูบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- จินดารัตน์ โพธิ์นอก. (2560). *การคิดเชิงวิพากษ์*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.dailynews.co.th/article/614294>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 19 สิงหาคม 2560].
- จิราพร อมรไชย. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองส่วนท้องถิ่นสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขภูบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- จุมพล หนีพานิช. (2543). *ผู้นำ อำนาจ และการเมืองในองค์กร*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ฉัตรภรณ์ วิวัฒน์วานิช. (2550). *สรุปผลงานผู้นำฝ่ายค้านในสภาผู้แทนราษฎร : พลตำรวจเอก ประमाण อติเรกสาร*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2542). *จิตวิทยาการบริหาร*. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 12(1), 1-9.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร (2548). *สู่ทิศทางการใหม่ของการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ก้าวใหม่.
- ชาญณรงค์ พรุ่งรุ่งโรจน์. (2546). *ความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ทิพย์วรรณ สุขรุ่งใจวัฒนา (2557). *การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บังคับบัญชา/นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2557 - 2566)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2544). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : กราฟิคฟอร์แมท.
- ธวัช บุญยเมธี. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ธวัชชัย หอมยามเย็น. (2548). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธีระ รุญเจริญ (2553). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปตรวจสอบและประเมินภายนอกกรอบสาม*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ (2554). *กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช. (2542). *การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยของประเทศในเอเชีย ปี 2540-2542*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- นเรศ บุญช่วย. (2555). *แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปทุมธานี.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2556). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : เซนทรัลเอ็กเพรส.

- บังอร ไชยเผือก. (2550). *การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบปรับใช้และบรรยากาศโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะพระกุมารเยซู*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2547). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญมา แผงศรีสาร. (2560). คุณลักษณะผู้บริหารทางการศึกษาในยุคศตวรรษใหม่. *วารสาร มจร. นครน่านปริทรรศน์*, 2(2), 131-141.
- บุณรดา ทรงบุญศาสตร์. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24*. วิทยานิพนธ์ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาสารคาม.
- ปกรณัม ปรียากร. (2554). *การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์*. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปณตนนท์ เกียรประภากุล. (2561). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0. *ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 11(2), 1994-2013, พฤษภาคม- สิงหาคม.
- ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ. (2551). *การพัฒนาเทคนิคการคิด*. กรุงเทพฯ : 9119 เทคนิค พรินต์ติ้ง.
- ประภาพรรณ รักเลี้ยง. (2556). *หลักทฤษฎีและการปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- ประเวศ วะสี. (2540). *การพัฒนาพลังสร้างสรรค์องค์กร*. กรุงเทพฯ : หมอชาวบ้าน.
- ปองภพ ภูจอมจิตร. (2555). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ปัญญา สังขวดี และสมหมาย เทศชา. (2554). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2*. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ปัทมา แคนยุกต์. (2554). *รูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของนักศึกษาหลักสูตร พยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- พงษ์พันธ์ พงษ์ไสภา. (2542). *พฤติกรรมกลุ่ม = Group behavior*. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.

- พนัส ถิ่นวัน. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2541). การศึกษาเพื่ออารยธรรมที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ : มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2540). พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคม. กรุงเทพฯ : กรมการปกครอง.
- พระมหานพพล กนต์ลีโล (สายสินธุ์). (2557). การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการ. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร., 2(1), 49-58.
- พลุ เดชะรินทร์. (2553). มุมมองใหม่. กรุงเทพฯธุรกิจ, 14(4211), ม.ป.ป.
- พลุ เดชะรินทร์. (2554). การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.ร.
- พิมพ์พร พิมพ์เกาะ. (2557). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2553). ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ : กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2554). CCPR กรอบคิดใหม่ทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2555). ปรัชญาการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2547). คุณลักษณะ คุณสมบัติ ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- ภูติศ พัดพิน. (2555). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เบอร์เน็ท.
- ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์. (2553). การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธนัช.

- รัตน์พร ไกรถาวร. (2545). การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์.
- รุ่งนภา วิจิตรวงศ์. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- เรวัฒน์ ชำนาญ. (2554). ฉลาดคิด ฉลาดสุข: Creativity. กรุงเทพฯ : ฐานการพิมพ์.
- วนิชชัย แสงหม่น. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- วรเดช จันทรศร. (2551). จากนโยบายสู่การปฏิบัติ : องค์กรความรู้ตัวแบบทางทฤษฎีและการประเมินความสำเร็จ ความล้มเหลว. กรุงเทพฯ : พริกหวาน.
- วัฒนา ปะกิกา. (2560). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วันทนา เนาว์วัน. (2560). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- วิภาดา คุปตานนท์. (2544). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิมล จันทรแก้ว. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิโรจน์ สารรัตนะ (2553). โรงเรียน : การบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2554). โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). แนวคิด ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.



วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ = Learning organization development*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ศิริพร วิษณุหิมาชัย. (2554). *ทำงานอะไรไม่มีที่ไม่เหนื่อย เหนื่อยอย่างไรให้รวย 100 ล้าน*.

กรุงเทพฯ : ไทยควอลิตี้บุ๊คส์.

สนธยา พลศรี. (2545). *หลักสังคมวิทยา*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

สมชาย รุ่งเรือง และธีระศักดิ์ จันทิก. (2560). รูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 10(1), 29-46.

สมบัติ นพรัถ และจิตติมา วรณศรี. (2553). รูปแบบการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้น. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์*, 14(3), 61-70.

สมยศ นาวิการ. (2538). *การบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.

สมศักดิ์ เจริญพานิชเสวี. (2558). รูปแบบการส่งเสริมพฤติกรรมการสอนของครูที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนโรงเรียนสุพรรณภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1. *วิทยากร*, 112(12), 65-67.

สร้อยญา เกิดแก้ว. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนนครินทร์.

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ ชูสอน. (2557). *ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์*. ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2551). *ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน : การพัฒนาและตรวจสอบความตรงของตัวแบบ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือการประเมินสมรรถนะครู*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). *แนวทางการจัดการเรียนรู้ จากแหล่งเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สิปปนนท์ เกตุทัต. (2540). *ความฝันของแผ่นดิน ในคณะศึกษาศาสตร์ด้านวิชาการของโรงเรียนต่อชุมชน*. กรุงเทพฯ : ตะวันออก.

สุทธิชัย ปัญญาโรจน์. (2555). *ครบเครื่องเรื่องนักบริหาร*. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส (1989).



- สุเทพ แก่งสันเทียะ. (2556). การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาสู่การเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. *วารสารบัณฑิตศึกษา*, 10(48), 143-152.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดุกะชัย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). ผู้นำที่ฉลาดรู้ทางอารมณ์. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 6(18), 64-73.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2555). “แบบประเมินตนเองด้านทักษะการเป็นผู้นำที่ทีมงาน” ฐานข้อมูลบทความทางวิชาการสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://library.uru.ac.th/article/finddew.asp?lc=LA>. [สืบค้นเมื่อวันที่ 12 สิงหาคม 2561].
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภัททา ปิณฑะแพทย์. (2554). *คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพทางการศึกษา*. [ออนไลน์]. ได้จาก : [http://www.supatta.haysamy.com/learn2\\_1.html](http://www.supatta.haysamy.com/learn2_1.html). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 14 สิงหาคม 2661].
- สุภาพ ฤทธิ์บำรุง. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุเมธ แสงนิมนวล. (2552). *ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า.
- สุรพล สุษะพรหม และคณะ. (2555). *ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงพุทธ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรัตน์ ดวงชาวม. (2551). ยุทธวิธี 19 ประการ สำหรับภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ. *วารสารวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏมหาสารคาม*, 4(6), 1-3.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล ติรกานนท์. (2555). *การวิเคราะห์ตัวแปรพหุในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). "ภาวะผู้นำ" ประมวลชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร  
การศึกษา เล่มที่ 2 หน่วยที่ 5. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้ง:การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : ต้นอ่อน.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2554). การออกแบบการวิจัย : วิธีการเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และผสมผสาน  
วิธีการ = *Research design : quantitative, qualitative, and mixed methods  
approaches*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนันต์ พันนึก. (2554). การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อเนก ตรีภูมิ (2550). ความคิดสร้างสรรค์. [ออนไลน์]. ได้จาก :  
<http://learnears.in.th/blog/putaiwan/256054>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 14 สิงหาคม 2661].
- อานันท์ ปันยารชุน. (2541). คนดีที่สังคมยังต้องการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : แสงดาว.
- อุดม มุ่งเกษม. (2544). *Good Governance* กับการพัฒนาข้าราชการ. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนา  
ข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
- Abdul, K. (2007). *Creative leadership in the global knowledge economy*. [online].  
Available from : from <http://www.india.jbs.cam.ac.uk/news/events/2007>.  
[accessed 16 July 2019].
- Adair, J.E. (2007). *Leadership for Innovation: How to Organize Team Creativity and  
Harvest Ideas*. London : Kogan.
- Adair, J.E. (2010). *Strategic Leadership: How to Think and Plan Strategically and  
Provide Direction*. London : Kogan
- AHSC. (1985). *The American Heritage Dictionary*. 2nd ed. Boston : Houghton Mifflin.
- Ash, R.C. and J.M. Persall. (1999). "The Principal as Chief Learning Officer" *National  
Association of Secondary School Principals*. Birmingham, Alabama U.S.A. :  
Samford University.
- Avolio, B. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital forces in  
Organizations*. California : Sage.
- Avolio, B.J. and B.M. Bass. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Third edition  
manual and sampler set*. Menlo Park, CA : Mind garden.
- Basadur, M.S. (2004). Leading others to Think Innovatively Together : Creative  
Leadership. *Leadership Quarterly*, 15, 103-121.

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : The Free Press.
- Bennis, W. and B. Nanus. (1985). *Leaders : The Strategies for Taking Change*. New York : Harper and Row.
- Blake, R.R. and T.S. Mouton. (1964). *The Managerial Grid*. Texas : Gulf.
- Bothwell, L. (1983). *The Art of Leadership : Skill Build Techniques that Product Results*. New York : Prentice-Hall.
- Bouchard, T.J. and others. (1990). Sources of Human Psychological Differences: The Minnesota Study of Twins Reared Apart. *Science*, 250, 223–228.
- Boyd, B. and Eill. (1978). Teacher Morale and Sense of Efficacy as Psycho-Social Variables Prestige. *Dissertation Abstracts International*, 3274-A.
- Bryman, A. (1996). *Leadership in Organizations*. London : Sage.
- Burger, M.L. (1993). *Inservice administrator and manager training : Comparing education and industry*. Ed.D. Thesis, The University of Oklahoma.
- Casse, P. and P.G. Claudel. (2007). *Philosophy for Creative Leadership: How Philosophy can turn People into more Effective Leaders*. London : Athena Press.
- Cho, S.H. and others. (2010). The Relationship Between Diverse Components of Intelligence and Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 44, 125-137.
- Coleman, J.S. (1981). Cognitive Outcomes in Public and Private Schools. *Sociology of Education*, 55(31), 65-76.
- Cronbach, L.J. (1970). *Essentials of Psychological Test*. 5th ed. New York : Harper Collins.
- Danner, S.E. (2008). *Creative Leadership in Art Education: Perspectives of an Art Educator*. Thesis Master of Arts, Art Education, Fine Arts, Ohio University.
- Davar, R.S. (1994). *Creative Leadership : the People-Oriented Task Approach*. New York : USB.
- Dejnozka, E.L. (1983). *Educational Administration Glossary*. Connecticut : Greenwood.
- Den Hartog, D.N. and P.L. Koopman. (2001). *Leadership in Organization. Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology: Volume 2 Organizational Psychology*. London : Sage.

- Dessler, G. (2001). *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*. 2nd ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Dorothy, A.S. (2001). *Spiritual Intelligence: Developing Higher Consciousness*. Buffalo, NY : Creative Education Foundation
- DuBrin, J. (1998). *Leadership Research Finding : Practice and skills*. Boston Houghton : Mifflin.
- DuBrin, J.A. (2007). *Leadership Research Findings, Practice, and Skills*. 5th ed. Boston : Houghton Mifflin
- DuBrin, J.A. (2010). *Principles of Leadership*. Canada : South-Western.
- Eisner, E. (1976). Educational connoisseurship and criticism : Their form and functions in education evaluation. *Journal of Aesthetic Education*, 39(2), 192-193.
- Fiedler, F.E. (1976). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw-Hill.
- Finger, S.C. (1985). Leadership Style of the Quasi Administrators And Teacher Job Satisfaction. *Dissertation Abstracts International*, 45(6), 3494-A, June.
- Frank, M. (2011). *The pillars of the self concept: Self-esteem and self-efficacy*. [online]. Available from : <http://www.excelatlife.com/articles/selfesteem.htm>. [accessed 7 May 2019].
- Fullan, M. (2006). Change Theory A Force for School Improvement. *Center for Strategic Education*, 157, 3-14.
- Greenfield, T.B. (1986). Research in Educational Administration in the United States and Canada : An Overview and Critique. *Educational Administration*, 8(1), 207-45.
- Guiford, J.P. (1980). Some Changes in the Structure of Intellect Model. *Educational and Psychological Measurement*, 48(1), 1-4.
- Harris, A. (2009). Creative leadership. *Journal of Management in Education*, 23(1), 9-11.
- Hartog, D.N. and P.L. Koopman. (2001). *Leadership in Organization : Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology : Volume 2 Organizational Psychology*. London : Sage.
- Hemphill, J.K. and A.E. Coon. (1957). *Leader Behavior Description*. Ohio : Ohio State University Press.

- Hersey, P. and K.H. Blanchard. (1982). *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources*. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Hickman, C.R. and M.A. Silva. (1984). *Creating Excellence*. New York : New American Library.
- Ibbotson, P. and L. Darsq. (2008). Directing Creative: The Art and Craft of Creative Leadership. *Journal of Management and Organization*, 14(5), 548-559.
- Jolly, R. and F. Artlee. (1996). The Effectiveness of Secondary Educational Administration Preparation Programs at Kansas Regents Universities. *Dissertation Abstracts International*, 31(5), 226.
- Katz, D. and R.L. Kahn. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York : Wiley.
- Koontz, H. and H. Weihrich. (1988). *Management*. New York : McGraw-Hill.
- Kotter, J.P. (1979). *Power in Management*. New York : Amacom Books.
- Kouzes, J.M. and B.Z. Posner. (1995) *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Lind, Dorothy S. (2001). *Improving Instructional Practice : An Action Research Study of the Integration of Technology into a Grade Four/Five Social Studies Curriculum*. M.Ed. Thesis, The University of Regina (Canada).
- Lipham, J.M. (1964). *Behavioral Science and Educational Administration*. Chicago : University of Chicago.
- Lussier, R.N. (2001). *Effective Leadership*. Sydney : Thomsom/South-Western.
- Maxwell, J.C. (1998). *The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you*. Nashville, TN : Thomas Nelson Publishers.
- McCauley, C.D. and others. (1998). *The Center for Creative Leadership : Handbook of Leadership Development*. San Francisco : Jossey – Bass.
- McFarland, .D.E. (1979). *Management : Foundation & Practices*. 5 th ed. New York : Macmillan.
- Meredith, C.L. (2008). The Relationship of Emotional Intelligence and Transformational Leadership Behavior in Non-Profit Executive Leaders. *Dissertation Abstracts International*, 68(11), 810-A.

- Mitchell, T.R. and J.R. Larson. (1987). *People in Organizations : An Introduction to Organization Behavior*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.
- Moggridge, J. (2008). *Creative Leadership*. [online]. Available from : <http://creativeleadership.com/2012/09/11/in-memory-of-derboraunconar>. [accessed 7 May 2019].
- Nahavandi, A. and A.R. Malekzadeh. (1993). Leader Style in Strategy and Organizational Performance: An Integrative Framework. *Journal of Management Studies*, 30(3), 405-425.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Nethercote, R. (1998). *Leadership in Australian University. Colleges and Halls of Residence: A Model for the Future*. Unpublished Doctor of Education Thesis, The University of Melbourne.
- Northouse, P.G. (2009). *Leadership : Theory and Practice*. 5th ed. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Northouse, P.G. (2012). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. 2nd ed. Thousand Oaks, California : Sage.
- Palus, and Horth (2002). Servant Leadership in Organizations : Irrational and Moral. *Leadership Quarterly*, 2(2), 105-109.
- Palus, C.J. and D.M. Horth. (2005). *The Leader's Edge: Six Creative Competencies for Navigating Complex Challenges*. San Francisco : Jossey Bass.
- Podsakoff, P.M. and others. (1990). Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Puccio, G.J., Mance, M. and M.C. Murdock. (2011). *Creative leadership: Skills that drive change*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Raelin, J.A. (2002). "I Don't Have Time to Think!" Versus the Art of Reflective Practice. *Reflections*, 4(1), 66-75.
- Robbins, S.P. (1989). *Organizational Behavior*. 9th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Robinson, R.B.Jr. (2007). *Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control*. Boston : McGraw Hill



Schwartz, Z.D. (1980). *Introduction to Management : Principle, Practice and Process.*

New York : Harcourt Brace Jovanovich.

Sousa, D. (2003). *The Leadership Brain : How to Lead today's Schools more Effectively.* Thousand Oaks : Sage.

Sternberg, R.J. (2006). Creative Leadership: it's a Decision. *Journal of Leadership*, 36(2), 22-24.

Stogdill, R.M. (1948). *Handbook of Leadership.* New York : Free Press.

Stogdill, R.M. (1950). Leadership, Membership and Organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14.

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership.* New York : The Free.

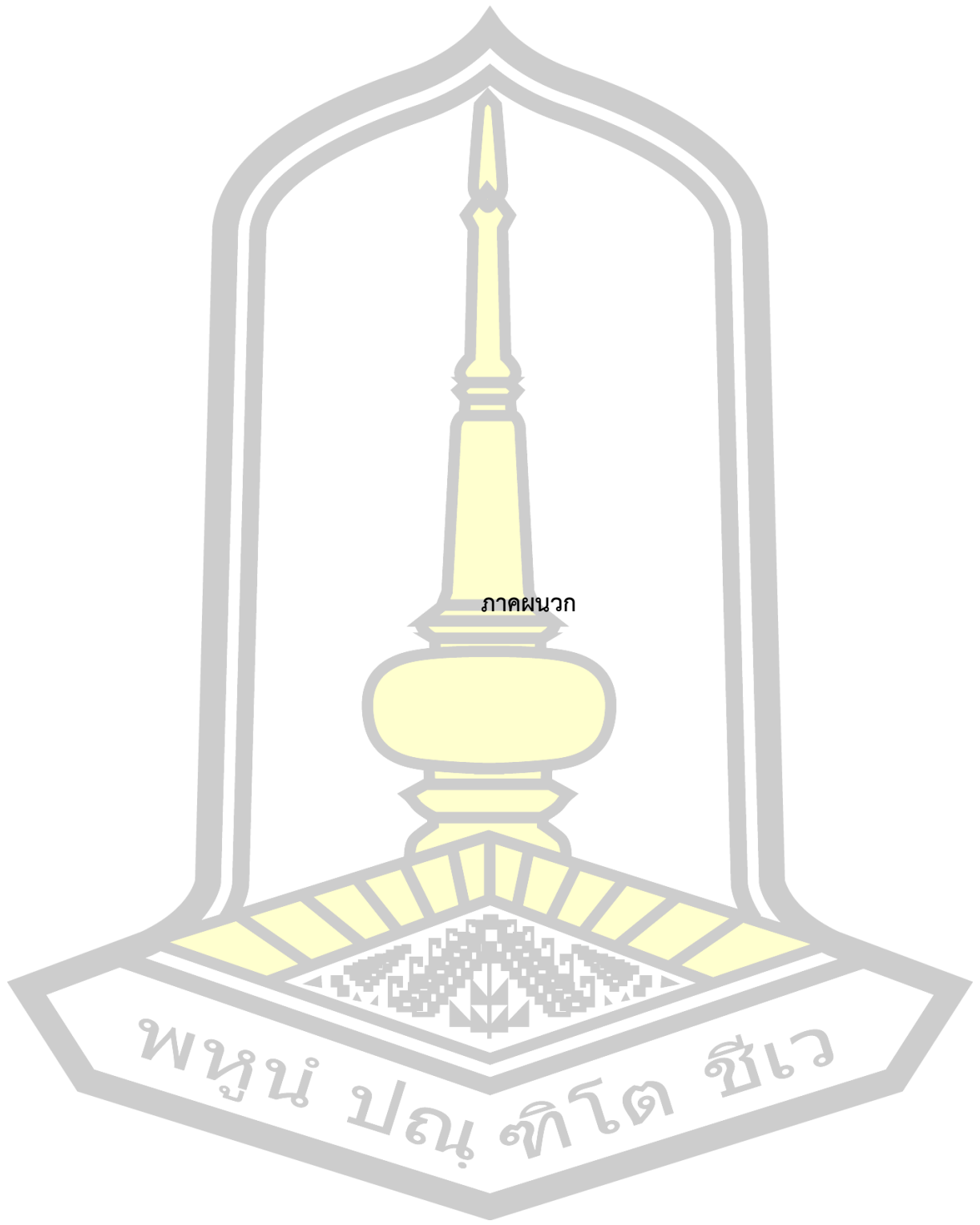
Stoll, L. and J. Temperley. (2009). Creative Leadership : A Challenge of our times. *School Leadership and Management*, 29(1), 63-76.

Tichy, N.M. and M.A. Devanna. (1986). *The Transformational Leader.* New York : Riley.

Trewatha, R.L. and G.M. Newport. (1982). *Management.* Plano Texas : Business Publication.

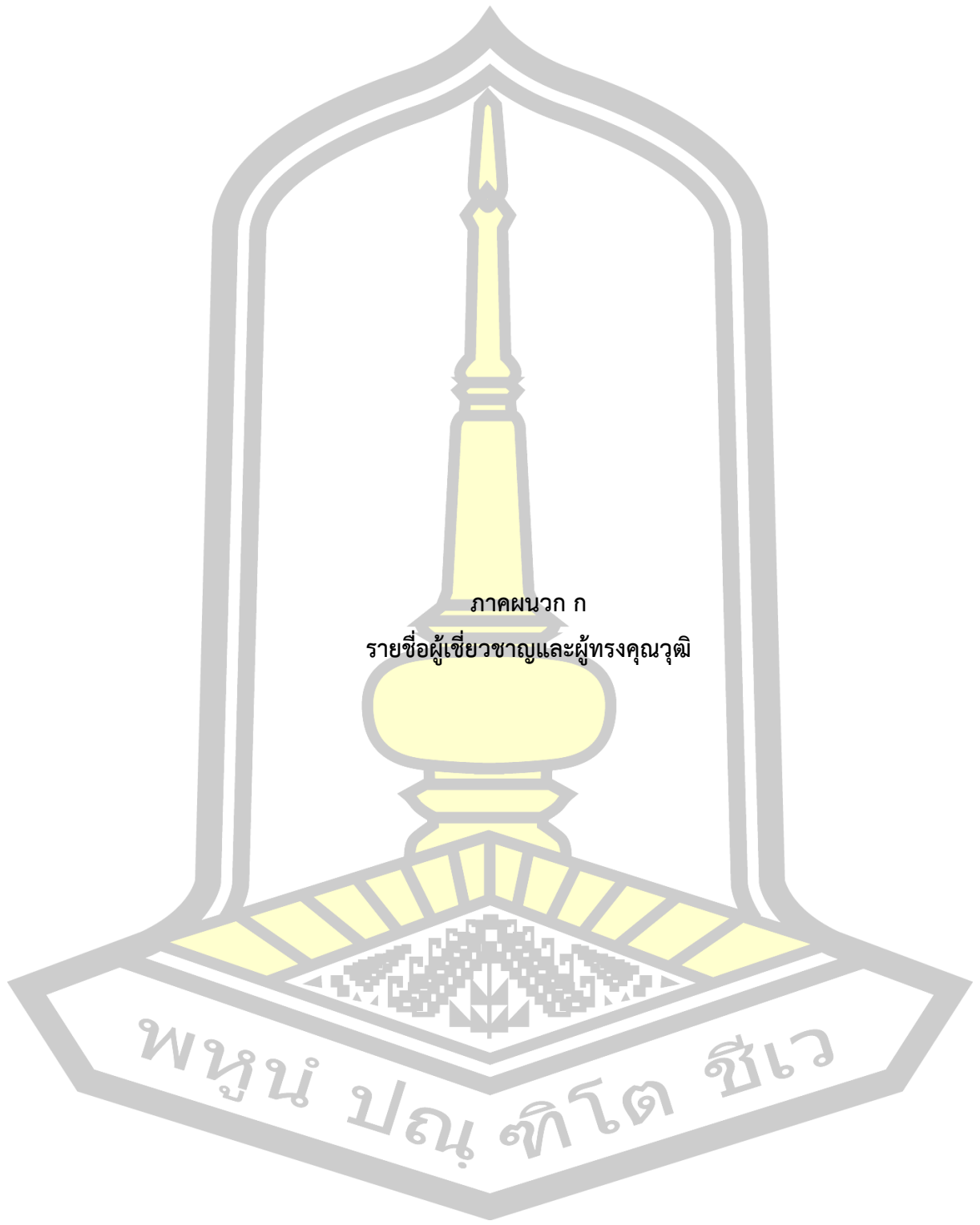
Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations.* 6rd ed. New York : Pearson Prentice Hall.





ภาคผนวก

พหุณํ ปณฺ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

พหุมนั ปณุ ทิโต ชีเว

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)  
และความเหมาะสมของภาษา (Wording) ของข้อคำถาม

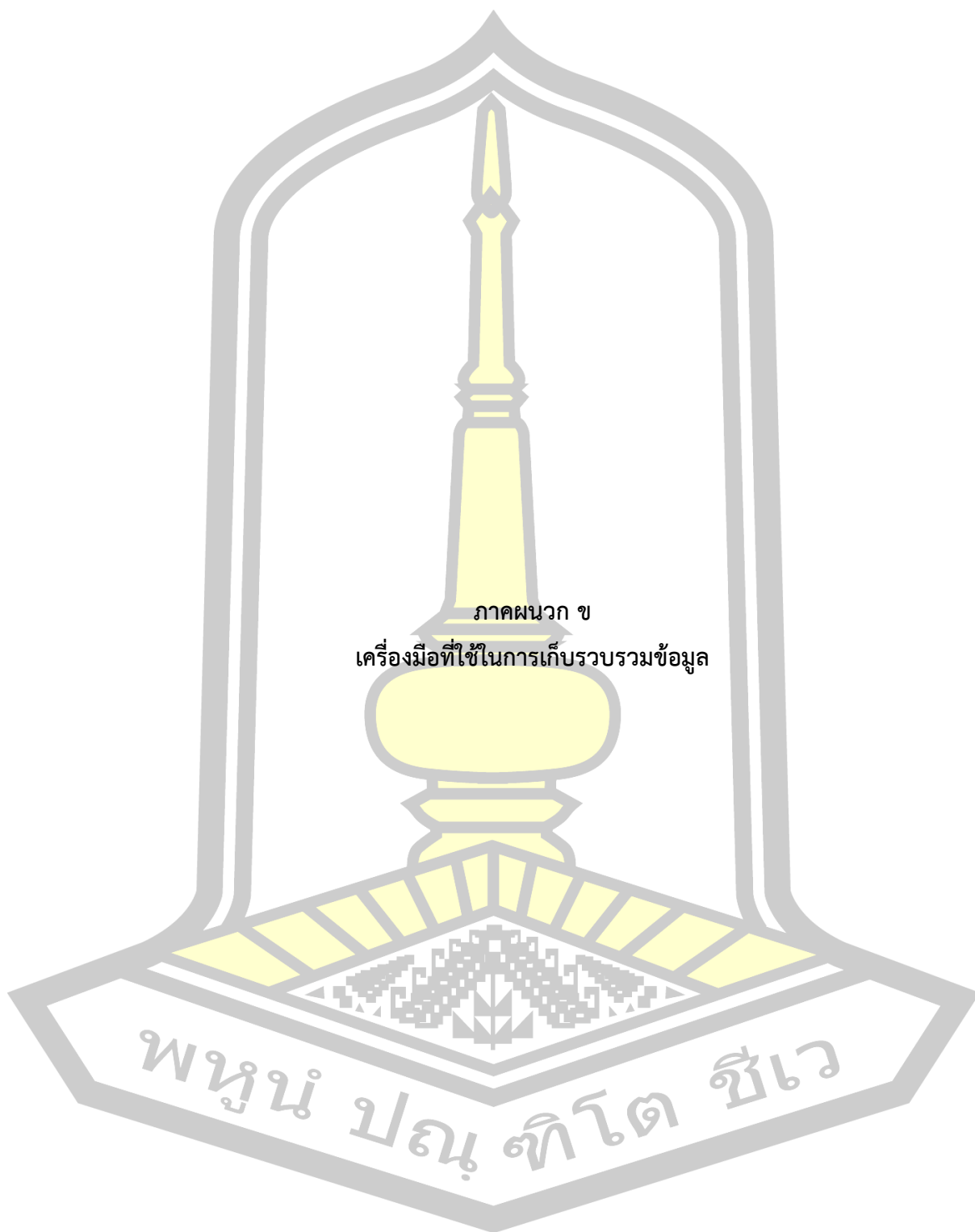
- |  |  |
|--|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ว่าที่ พ.ต.ดร.กิตติกรณ์ บำรุงบุญ | อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม                  |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษณก ดวงชาต              | อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  |
| 3. ดร.ปองภ ภูจอมจิตร                               | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองตื้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 |
| 4. ดร.สวัสดี แก้วชนะ                               | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไผ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 25                    |
| 5. ดร.มนตรี ถ้ำหิน                                 | ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองสองห้องวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยม เขต 25          |



### ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

- |  |   |
|--|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ว่าที่ พ.ต.ดร.กิตติกรณ์ บำรุงบุญ | อาจารย์ประจำสาขา วิชาการบริหาร<br>จัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม     |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษณก ดวงชาทม             | อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหาร<br>จัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม      |
| 3. ดร.ปองภ ภูจอมจิตร                               | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองต้น<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา                                    |
| 4. ดร.สวัสดี แก้วชนะ                               | ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1<br>ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไผ่ สำนักงาน<br>เขตพื้นที่ศึกษามัธยม เขต 25 |
| 5. ดร.มนตรี ถ้ำหิน                                 | ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองสองห้อง<br>วิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยม เขต 25              |
| 6. ดร.วรรณปกรณ์ จุมพลน้อย                          | ผู้อำนวยการโรงเรียนขอนแก่นวิทยายน 2<br>สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยม เขต 25                      |
| 7. ดร.เอกลักษณ์ บุญท้าว                            | ผู้อำนวยการโรงเรียนดงบังพิสัยนวการนุสรณ์<br>สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยม เขต 26                 |





ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

### คำชี้แจง

ในการตอบคำถามแบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์และเป็นข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ  ชาย  หญิง

2. ประสบการณ์ในการทำงาน

ต่ำกว่า 10 ปี  ตั้งแต่ 11 - 20 ปี  มากกว่า 20 ปี

3. ระดับการศึกษา  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก

#### ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ

เชิงสร้างสรรค์ จำนวน 38 ข้อ แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้จะถือว่าเป็นความลับและไม่มีการนำข้อมูลไปทำให้ท่านได้รับความเสียหายโดยเด็ดขาด จึงขอความกรุณาได้ตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางจิตนิภา บิณูมาตร์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
15	มีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล										
16	มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน										
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์</b>											
17	มีความสามารถในการมองเห็นหรือสร้างภาพขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน										
18	มีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากร										
19	มีความสามารถในการกำหนดกรอบวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจได้อย่างชัดเจน										
20	มีความเก่ง รอบรู้ มีวิธีการในระบบการบริหารงานของโรงเรียนที่รับผิดชอบ										
21	มีความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อที่จะนำองค์การให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์										
22	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี										
23	มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร										
24	มีความสามารถในการสร้างทีมงานขึ้นมาเพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ										
<b>ด้านการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง</b>											
25	มีความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา										
26	มีความเป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยที่ปฏิบัติมา										
27	มีอิสระในการคิด ชอบท้าทาย กล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่งใหม่ๆ อย่างรอบคอบ										

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
28	เปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่างและยอมรับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี											
29	มีการปรับระบบงานให้มีความยืดหยุ่นลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง											
30	มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อวิธีการแก้ปัญหา											
31	มีความสามารถในการกระทำที่หลายมิติ											
<b>ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม</b>												
32	สร้างบรรยากาศเพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกไว้วางใจกันและมีส่วนร่วมในการสรรค์ผลงาน											
33	มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกงานที่ชัดเจน											
34	มีการติดต่อสื่อสารประสานงานระหว่างกันแบบเปิดเผย											
35	มีการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย											
36	มีการวางแผนร่วมกัน											
37	มีการติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง											
38	มีการให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงาน											

พูนุ ปณ ทิโต ชีเว

แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมความเหมาะสม  
ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

คำชี้แจง

แบบประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบ  
ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม จึงขอความอนุเคราะห์ท่าน ดังนี้

1. โปรดพิจารณาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพียงใด
2. โปรดทำเครื่องหมาย /ลงในช่องความคิดเห็นแต่ละข้อคำถาม โดยข้อความแต่ละช่อง  
มีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้มากที่สุด

4 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้มาก

3 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ปานกลาง

2 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้น้อย

1 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้จะถือว่าเป็นความลับ  
และไม่มีการนำข้อมูลไปทำให้ท่านได้รับความเสียหายโดยเด็ดขาด จึงขอความกรุณาได้ตอบแบบสอบ  
ถามทุกข้อให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางจิตนิภา ปัญมาตร์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

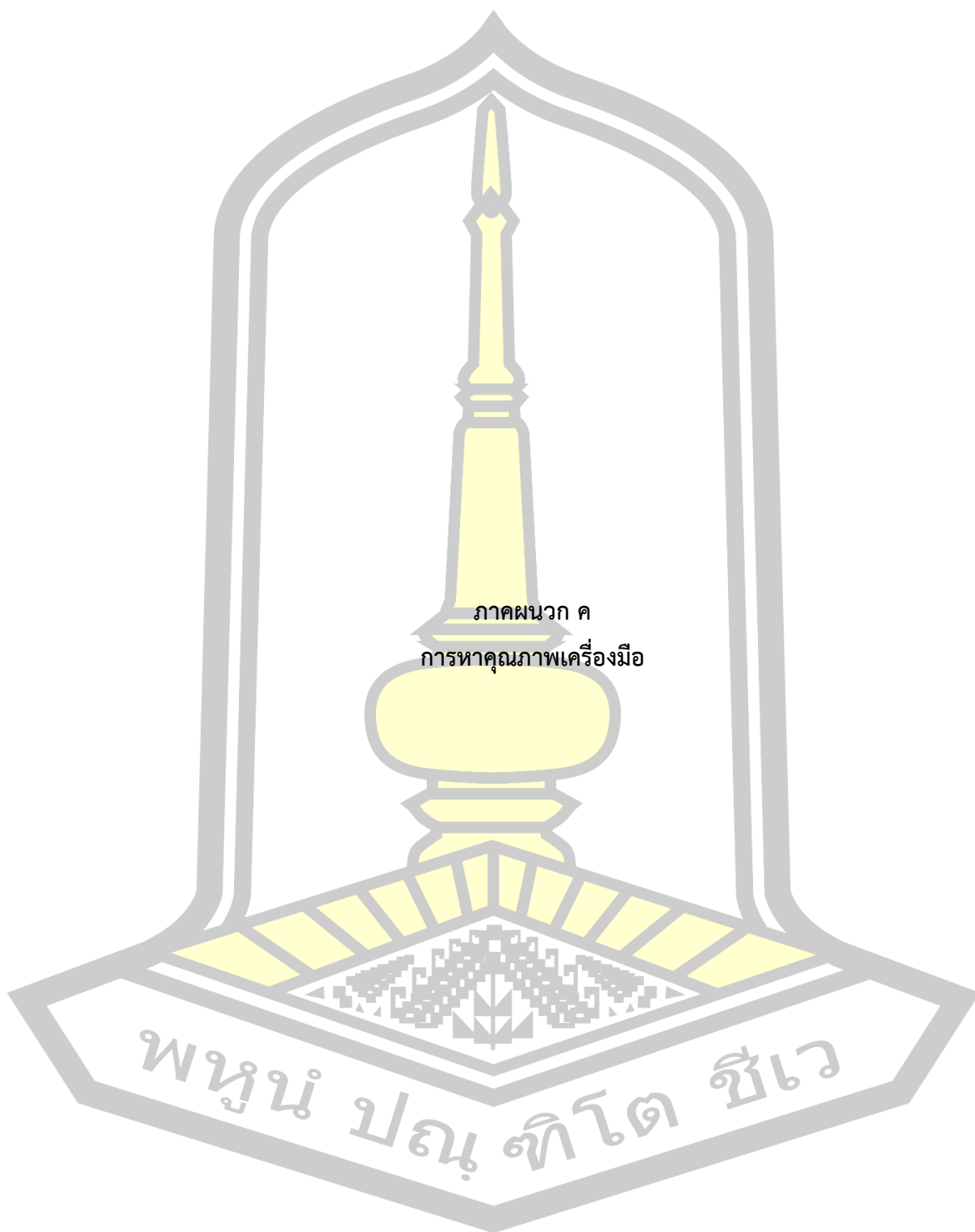
ข้อ ที่	รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>1. ความเป็นมาและความสำคัญของโปรแกรม</b>											
1	ระบุปัญหาได้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง										
2	มีความเป็นเหตุเป็นผลในการสร้างโปรแกรมนี้อขึ้นมา										
3	การบรรยายความเป็นมาและความสำคัญได้สอดคล้อง										
<b>2. หลักการ</b>											
4	สอดคล้องกับรายละเอียดของโปรแกรม										
5	ตรงกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม										
6	เขียนได้กระชับชัดเจน การใช้ภาษามีความต่อเนื่องเข้าใจง่าย										
<b>3. วัตถุประสงค์</b>											
7	เขียนได้ชัดเจนเข้าใจง่าย										
8	สามารถปฏิบัติตามคำแนะนำแต่ละข้อได้										
9	ตรงกับความต้องการในการพัฒนาของกลุ่มเป้าหมาย										
10	มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุผล										
11	สอดคล้องกับความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ										
<b>4. เนื้อหา</b>											
12	มีความน่าสนใจ										
13	มีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย										
14	สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบ										
<b>5. วิธีและระยะเวลาการพัฒนา</b>											
15	มีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจนและต่อเนื่อง										
16	สอดคล้องกับหลักการของรูปแบบ										
17	ความเหมาะสมของระยะเวลา										
<b>6. การวัดและประเมินผล</b>											
18	สามารถตรวจสอบการบรรลุจุดมุ่งหมายของรูปแบบได้										
19	สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ										
20	วิธีการวัดและประเมินผล										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....





ภาคผนวก ค  
การหาคุณภาพเครื่องมือ

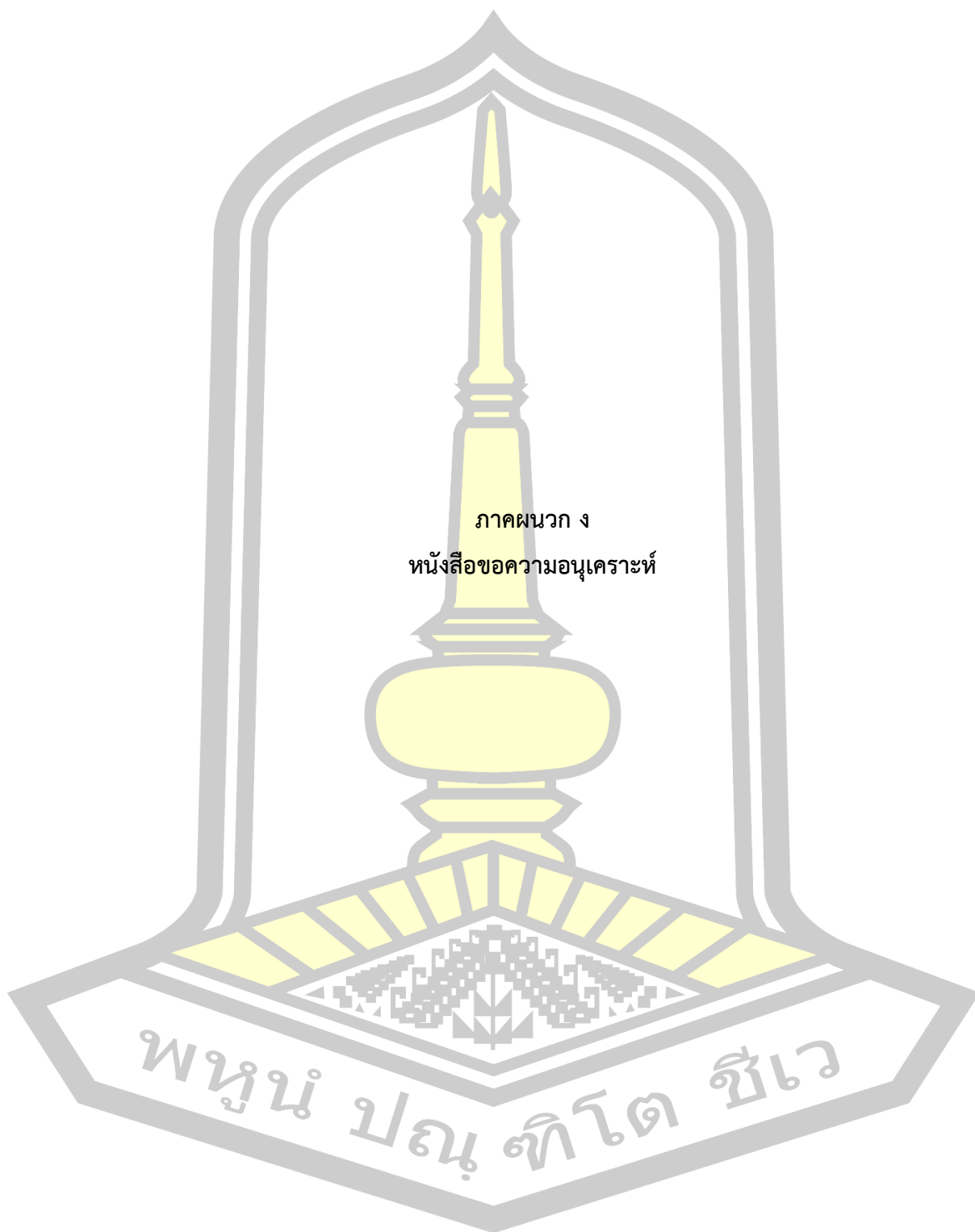
พหุ ประทีป ชัยเว

## ผลการประเมินดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)

ข้อ คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลการพิจารณา		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	$\Sigma R$	IOC	ความ เหมาะสม
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
21	+1	-1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	+1	0	+1	+1	+1	3	0.80	ใช้ได้

ข้อ คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลการพิจารณา		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	$\Sigma R$	IOC	ความ เหมาะสม
25	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	+1	0	+1	+1	0	3	0.60	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้





ภาคผนวก ง  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุบัณฑิตยศาสตร์



ที่ อว 0605.5(2) / ว 6326

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.ปองภพ ภูจอมจิตร

ด้วย นางจิตติภา บิณมาตร์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผศ.ดร.ไพบุลย์ ลิ้มมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0985562951



ที่ อว 0605.5(2) / ว 6326

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผศ.ดร.ฤกษ์กนก ดวงชาทอม

ด้วย นางจิตินา ปัญญาตรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผศ.ดร.ไพบุลย์ ลิ้มมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0985562951





ที่ อว 0605.5(2) / ว 6326

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รศ.ดร. ว่าที่ พ.ต.ดร.กิตติกรณ์ บำรุงบุญ

ด้วย นางจิตติภา ปิฎมมาตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.ไพบุลย์ ลิ้มมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิตินัดจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิตินัด 0985562951



ที่ อว 0605.5(2) / ว 6326

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.มนตรี ถ้ำหิน

ด้วย นางจิตติภา บิณมาตร์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.ไพบุลย์ ลิ้มมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0985562951



ที่ อว 0605.5(2) / ว 6326

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.สวัสดี แก้วชนะ

ด้วย นางจิตติภา บัญมาตร์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.ไพบุลย์ ลิ้มมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0985562951



ที่ อว 0605.5(2) / ว 6327

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผศ.ดร.กฤษณก ดวงชาทม

ด้วย นางจิตติภา บัญมาตร์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผศ.ดร.ไพฑูริย์ ลิ้มมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0985562951

ม.น. ๕๖



ที่ อว 0605.5(2) / ว 6327

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รศ.ดร. วาที่ พ.ต.ดร.กิตติกรณม์ บำรุงบุญ

ด้วย นางจิตติภา บิณุมাত্র์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.ไพบุลย์ ลิ้มมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0985562951



ที่ อว 0605.5(2) / ว 6327

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.มนตรี ถ้ำหิน

ด้วย นางจิตติภา บัญมาตร์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.ไพบุลย์ ลิ้มมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0985562951





ที่ อว 0605.5(2) /ว 6327

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.สวัสดี แก้วชนะ

ด้วย นางจิตติภา บัญมาตร์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผศ.ดร.ไพบุลย์ ลิ้มมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0985562951



ที่ อว 0605.5(2) / ว 6327

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.เอกลักษณ์ บุญท้าว

ด้วย นางจิตติภา ปัญมาตร์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผศ.ดร.ไพบุลย์ ลิ้มมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0985562951



ที่ อว 0605.5(2) / ว 6327

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.วรรณปกรณ์ จุมพลน้อย

ด้วย นางจิตนิภา บัญมาตร์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผศ.ดร.ไพฑูริย์ ลิ้มมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0985562951

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางจิตติภา บิณูมาตร์
วันเกิด	วันที่ 25 ตุลาคม พ.ศ. 2528
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 288 หมู่ที่ 4 ตำบลเวง อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดร้อยเอ็ด รหัสไปรษณีย์ 45110
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู คศ.1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนโพธิ์ทองพัฒนาวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดร้อยเอ็ด รหัสไปรษณีย์ 45110
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2546 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนมุกดาหาร จังหวัดมุกดาหาร พ.ศ. 2552 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาสังคมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2563 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูนุ่ ปณุ่ ทิโต ชีเว