



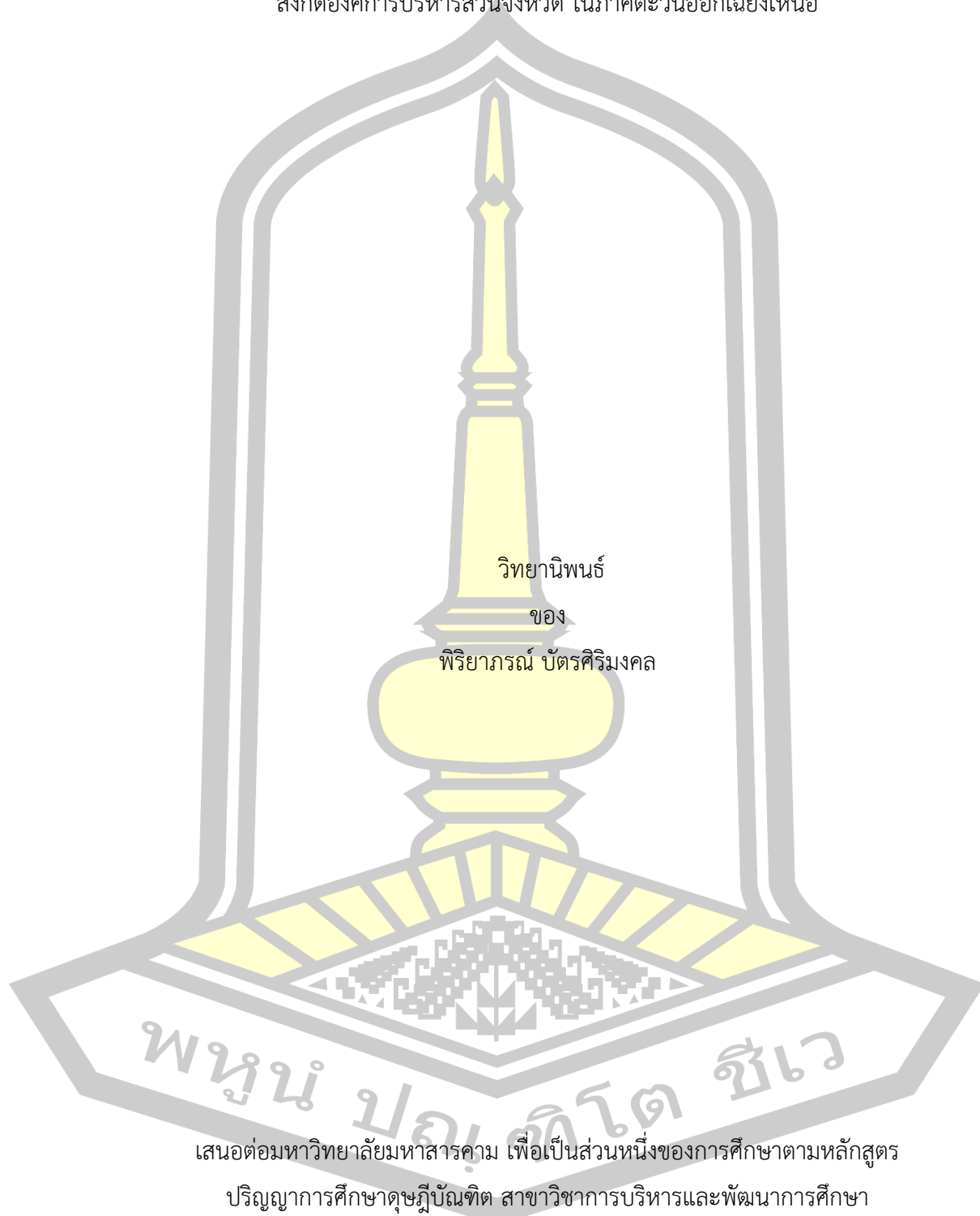
การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิทยานิพนธ์
ของ
พริยาภรณ์ บัตรศิริมงคล

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา
มิถุนายน 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



วิถยานิพนธ์

ของ

พริยาภรณ์ บัตรศิริมงคล

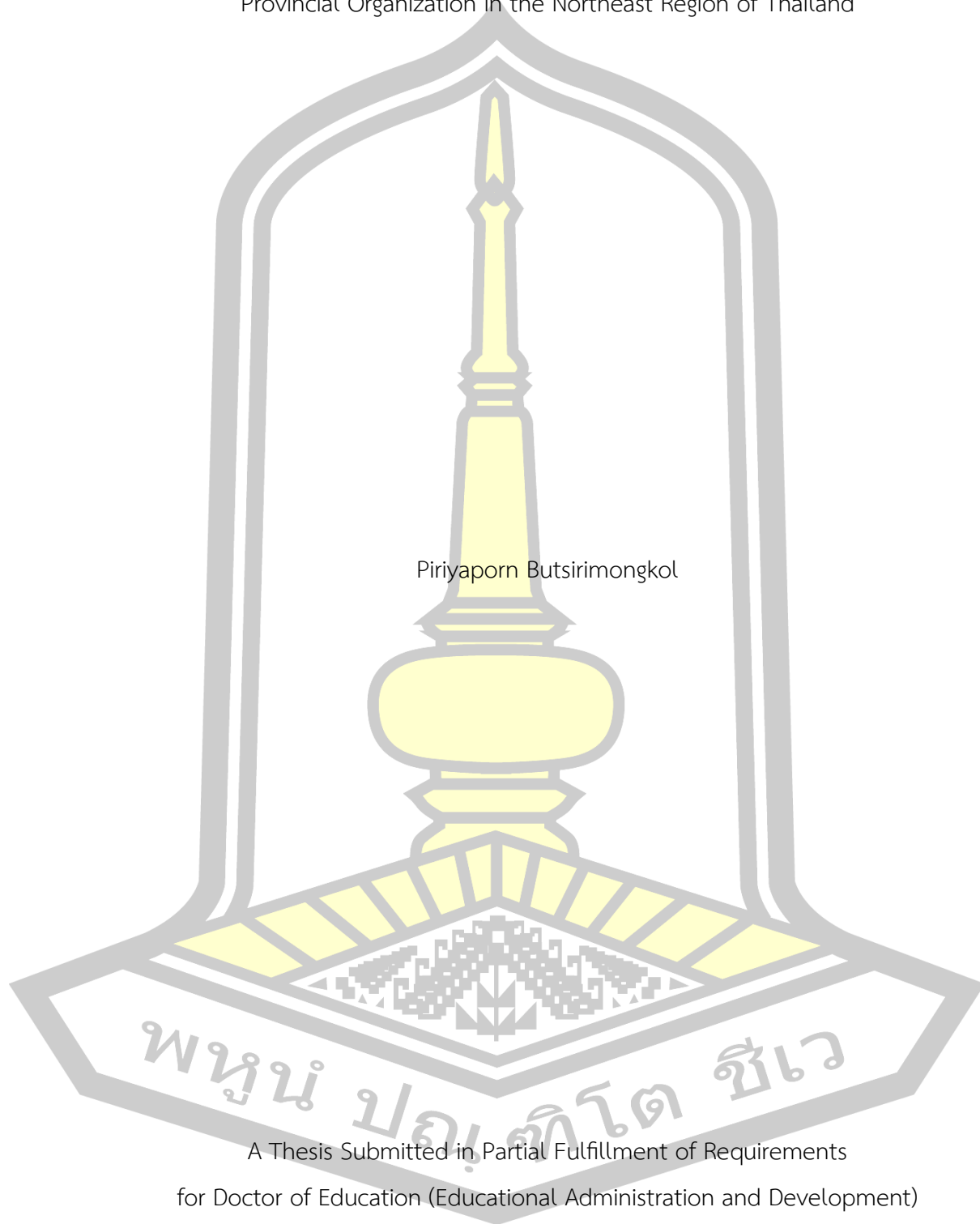
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

มิถุนายน 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Creative Leadership Program Development for Secondary School Teachers under a
Provincial Organization in the Northeast Region of Thailand



Piriyaporn Butsirimongkol

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

June 2023

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวพริยาภรณ์ บัตรศิริ มงคล แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุซงฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

.....กรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. จำเนียร พลหาญ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษาดุซงฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. ชวลิต ชูกำแพง)

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		
ผู้วิจัย	พิริยาภรณ์ บัตรศิริมงคล		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณณ์		
ปริญญา	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2566

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้กระบวนการ วิจัยและพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสาร วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยเก็บข้อมูลจากครู จำนวน 700 ชุด และ 500 ชุด ตามลำดับ เพื่อศึกษาความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการออกแบบโปรแกรมและคู่มือการใช้โปรแกรม และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 7 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของโปรแกรม ระยะที่ 3 นำโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปใช้กับครู จำนวน 33 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีจำนวน 3 องค์ประกอบ 11 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) องค์ประกอบการมีจินตนาการ (Imagination) ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขัน มีความรู้ และมีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 2) องค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ (Vision) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติ

ตามวิสัยทัศน์ และการเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) องค์ประกอบการมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย (Divergent Thinking Skills) ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น และความคิดละเอียดลออ

2. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา จำนวน 3 Module ประกอบด้วย Module 1 การมีจินตนาการ (Imagination) Module 2 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และ Module 3 การมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย (Divergent Thinking Skills) 4) วิธีการพัฒนา กำหนดสัดส่วนการพัฒนาตามรูปแบบ 70:20:10 (Learning Model) โดยกำหนดให้ การศึกษาดด้วยตนเอง 70% การศึกษาจากผู้อื่น 20% และการฝึกอบรม 10% 5) การวัดและประเมินผลการพัฒนา

3. ผลการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูที่แสดงออกก่อนการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และหลังการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และผลการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การพัฒนาโปรแกรม, ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู, ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์



TITLE	Creative Leadership Program Development for Secondary School Teachers under a Provincial Organization in the Northeast Region of Thailand		
AUTHOR	Piriyaporn Butsirimongkol		
ADVISORS	Associate Professor Suwat Junsuwan , Ed.D.		
DEGREE	Doctor of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2023

ABSTRACT

This research aimed to develop a program to enhance the creative leadership of high school teachers affiliated with the provincial administration organization in the northeastern region. This R&D research consisted of three phases. Phase 1 involved analyzing the components of creative leadership through document analysis, exploratory factor analysis, and confirmatory factor analysis. Data were collected from 700 and 500 teachers to assess the appropriateness of the components and indicators. Phase 2 focused on program development, including the examination of program design documents, user manuals, and seminars to evaluate program suitability and feasibility with seven experts. Phase 3 encompassed the implementation of the program with 33 teachers. Data were collected through questionnaires, interview forms, and evaluation forms. Statistical analysis involved calculating means and standard deviations.

The results of the study can be summarized as follows:

1. The study examined the components and indicators of creative leadership among high school teachers affiliated with the provincial administration organization in the northeastern region. It was found that there are three

components and eleven indicators: 1) The component of imagination consists of four indicators: creative thinking, emotional agility, knowledge, and creative problem-solving. 2) The vision component consists of three indicators: vision creation, vision implementation, and vision dissemination. 3) The component of divergent thinking skills consists of four indicators: original thinking, flexible thinking, adaptable thinking, and detailed thinking.

2. The program for developing creative leadership among high school teachers affiliated with the provincial administration organization in the northeastern region consists of the following components: 1) Principles, 2) Objectives, 3) Content with three modules: Module 1: Imagination, Module 2: Vision, and Module 3: Divergent Thinking Skills, 4) Development Method. The development follows the 70:20:10 learning model, with self-study constituting 70%, learning from others 20%, and training 10%. Lastly, 5) Measurement and Evaluation of Development are included in the program.

3. The results of the program implementation for developing creative leadership among high school teachers affiliated with the provincial administration organization in the northeastern region indicated that the overall behavior of teachers' creative leadership before the development was at a high level. Furthermore, after the development, the overall behavior reached the highest level. The evaluation of satisfaction with the use of the program for developing creative leadership among high school teachers affiliated with the provincial administration organization in the northeastern region revealed that the overall satisfaction level was at the highest level.

Keyword : Program Development, Teacher Creative Leadership, Creative Leadership

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณา ความช่วยเหลือ และการให้คำปรึกษาอย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนระวงศ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ กรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ กรรมการสอบ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบข้อบกพร่องในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์และลุล่วงได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี รองศาสตราจารย์ ดร.อรุสา พรหมทา ดร.พุทธรัตน์ ทะสา ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการธีระพันธ์ หันทอง คณะครูโรงเรียนเวียงสะอาดพิทยาคมทุกท่าน ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัยนี้

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณ เจ้าหน้าที่คณะศึกษาศาสตร์ และคุณชไมพร ศรีหาเวช ที่ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงาน

ขอขอบพระคุณ ครอบครัว ญาติ เพื่อนสนิท ที่คอยให้กำลังใจ และคำแนะนำในวันที่ผู้วิจัยเจอปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ คอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาและให้กำลังใจตลอดมา ขอขอบคุณ พี่ น้อง สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา รุ่น 13 ทุกท่าน ที่อยู่เคียงข้างกัน คอยผลักดัน และประคับประคองให้ก้าวผ่านอุปสรรคต่างๆ มาได้ด้วยดี จนถึงความสำเร็จในวันนี้

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อประกาย คุณแม่นวรรตน์ บัตรศิริมงคล ผู้เป็นต้นแบบแห่งความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ต้นแบบแห่งความพยายามอดทน และต้นแบบในการดำเนินชีวิต คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องอุทิศสักการบูชาพระคุณบิดา มารดา บุรพจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

พูนุ ปณ ทิโต ชีเว

พิริยาภรณ์ บัตรศิริมงคล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
การพัฒนาภาวะผู้นำ.....	13
โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม.....	70
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA).....	88
การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	96
หลักการพัฒนา 70 : 20 : 10.....	103
แนวคิดเกี่ยวกับการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship).....	105

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	107
งานวิจัยในประเทศ	107
งานวิจัยต่างประเทศ	114
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	117
การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การ บริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	119
การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การ บริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	131
การศึกษาผลการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	140
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	144
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	144
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	145
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	146
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	202
ความมุ่งหมายของการวิจัย	202
สรุปผลการวิจัย	202
อภิปรายผล	204
ข้อเสนอแนะ	219
บรรณานุกรม	220
ภาคผนวก	239
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	240
ประวัติผู้เขียน	336

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.....	33
ตาราง 2 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการมีจินตนาการ	36
ตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์.....	50
ตาราง 4 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	61
ตาราง 5 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ	120
ตาราง 6 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน	127
ตาราง 7 ความถี่ และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	146
ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคำถาม	148
ตาราง 9 ค่า KMO and Bartlett's Test ของแบบสอบถามความเหมาะสมของพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	150
ตาราง 10 จำนวนองค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมในแต่ละองค์ประกอบ ของแบบวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา	151
ตาราง 11 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ของแบบวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ก่อนและหลังหมุนแกน แบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax Method)	152
ตาราง 12 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	154
ตาราง 13 ความถี่ และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	156
ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคำถาม.....	157
ตาราง 15 ค่าสถิติของไคเซอร์-ไมเยอร์-โอลคิน (KMO) และค่าสถิติของบาร์ทเลทท์ (Bartlett's Test of Sphericity) ของแบบวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	160

ตาราง 16 จำนวนองค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมในแต่ละองค์ประกอบ ของแบบวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	160
ตาราง 17 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ของแบบวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ก่อนและหลังหมุนแกน แบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนิแม็กซ์ (Varimax Method)	161
ตาราง 18 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	163
ตาราง 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	166
ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู	168
ตาราง 21 ผลการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	175
ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	193
ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ก่อนและหลังการพัฒนา จำแนกตามองค์ประกอบ	194
ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ก่อนและหลังการพัฒนา จำแนกเป็นรายชื่อ	195
ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	200

สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู.....	8
ภาพประกอบ 2 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในแต่ละระยะ.....	118
ภาพประกอบ 3 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	170



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศ เพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลก ควบคู่กับการธำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ ภายใต้แรงกดดันภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์ และแรงกดดันภายในประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤตที่ประเทศต้องเผชิญ ดังนั้น การจัดการศึกษาของไทยจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วางแผนพัฒนาและเตรียมกำลังคนที่จะเข้าสู่ตลาดงานเมื่อสำเร็จการศึกษาในระดับต่าง ๆ ปรับหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่น หลากหลาย เพื่อพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างเสรีแบบไร้พรมแดนในยุคเศรษฐกิจและสังคม 4.0 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

ตลอดระยะเวลาของการพัฒนาการศึกษา จะมีภาพความสำเร็จของการจัดการศึกษาปรากฏให้เห็น แต่ส่วนใหญ่เป็นผลสำเร็จในเชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ อาทิ การเพิ่มอัตราการเข้าเรียนของผู้เรียนในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะในระดับประถมศึกษาที่ใกล้เคียงหรือสูงกว่าระดับสากล จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่เพิ่มมากขึ้น การกระจายโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาผ่านนโยบายเรียนฟรี 15 ปีของรัฐ การผลิตและพัฒนากำลังคนระดับกลางที่เชื่อมโยงกับตลาดงานผ่านระบบการศึกษาแบบทวิภาคี โดยภาพรวมระบบการศึกษายังมีปัญหาด้านคุณภาพ และมาตรฐานในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และการผลิตกำลังคนตามความต้องการของประเทศ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นผลจากระบบการศึกษาของประเทศที่ยังไม่สามารถเตรียมและพัฒนาคนในแต่ละช่วงวัยให้มีทักษะและคุณลักษณะที่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจและสังคม และเป็นปัญหาที่เชื่อมโยงกับระบบหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการศึกษาในทุกระดับการศึกษา มาตรฐานสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามมาตรฐานวิชาชีพ และระบบการจัดการศึกษาและการเรียนรู้

เพื่อสร้างทักษะการเรียนรู้ทักษะการดำรงชีวิต รวมถึงการสร้างลักษณะนิสัยและคุณลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับพลเมืองในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้เกิดจากข้อจำกัดเรื่องหลักสูตรและระบบการเรียนการสอน ที่เน้นการสอนเนื้อหาสาระและความจำมากกว่าการพัฒนาทักษะและสมรรถนะ ส่งผลให้ผู้เรียนขาดความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและครูที่มีคุณภาพยังกระจายไม่ทั่วถึง

บทบาทในการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเริ่มต้นชัดเจนขึ้นภายหลังจากกระบวนการถ่ายโอนภารกิจด้านการศึกษา ซึ่งถือเป็นกิจการสาธารณะประเภทหนึ่ง ซึ่งกฎหมายได้แก่พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนกระจายอำนาจไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 กำหนดให้ต้องถ่ายโอนไปองค์การส่วนท้องถิ่นดำเนินการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดหลายแห่งมีความพร้อมในการรับโอนสถานศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการมาอยู่ในสังกัดขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 41 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับระดับหนึ่งหรือทุกระดับ ตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่นและมาตรา 42 ให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, ม.ป.ป)

องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นองค์กรมีบทบาทในการจัดการศึกษาในท้องถิ่นมาอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ยังไม่ได้รับถ่ายโอนสถานศึกษาเข้ามาอยู่ในสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดได้สนับสนุนอุดหนุนด้านการศึกษาที่สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตจังหวัด ซึ่งนับว่าเป็นบทบาทในการช่วยเหลือการศึกษา ทั้งในด้านการพัฒนาการเรียนการสอน ด้านการก่อสร้างและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม สถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีหน้าที่บริหารจัดการการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพคนในสถานศึกษาให้มีคุณลักษณะที่สามารถบูรณวิถีชีวิตให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของสังคมและประเทศชาติ โดยมุ่งพัฒนาให้เกิดความสมดุลทั้งทางด้าน ปัญญา จิตใจ ร่างกาย สังคม ระดับความคิด ค่านิยม และพฤติกรรม ซึ่งเน้นวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ความหลากหลายและให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับที่รัฐบาลมีนโยบายในการพัฒนาการศึกษาทุกระดับ และส่งเสริมการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาท และหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้กับประชาชน

ในท้องถิ่นได้ทุกรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, ม.ป.ป) เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ ในการจัดการศึกษา ให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดแนวทางการปฏิรูปการศึกษา คือ 1) การปฏิรูปสถานศึกษา 2) การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน 4) การปฏิรูประบบการบริหารการศึกษา โดยในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้กำหนดโครงสร้าง ในการบริหารสถานศึกษาไว้ 4 งาน คือ

- 1) การบริหารงานวิชาการ
- 2) การบริหารงานงบประมาณ
- 3) การบริหารงานบุคลากร
- 4) การบริหารงานทั่วไปในการบริหารสถานศึกษา

จากผลงานวิจัยด้านการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า ปัญหาสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนาด้านการศึกษา คือ การสร้างผู้นำการศึกษาระดับมืออาชีพที่ตระหนักถึงการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นองค์รวม ซึ่งควรได้รับการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ทั้งด้านวิธีการและเป้าหมาย (ธีระ รุญเจริญ, 2550) ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Formative Leadership Theory) ที่ได้รับการพัฒนาโดย Ash และ Persall บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ในโรงเรียนหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคน ซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ มากมาย บทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น” แต่หน้าที่ของผู้บริหารคือ การสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ครูอาจารย์และบุคลากรต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Productive Leaders) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์นี้มีมุมมองว่า “ครู คือ ผู้นำ (Teacher as Leaders) โดยมีครูใหญ่ คือ ผู้นำของผู้นำ (Leader of Leaders) อีกทอดหนึ่ง” โดยนัยดังกล่าว หน้าที่สำคัญของครูจึงไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ของครูอาจารย์และบุคลากรของโรงเรียนอีกด้วย (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2546) นักวิชาการหลายท่านได้มีการศึกษาวิจัยถึงปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นกับครู ซึ่งปัญหาครูไม่มีคุณภาพมิได้เกิดจากระบบไม่ดี หากเกิดจากครูขาดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ไม่มีแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง รวมทั้งยังขาดการจัดการความรู้ที่ดีและมิได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551) ซึ่งแนวคิดและผลการวิจัยของนักวิชาการและหน่วยงานทางการศึกษาที่ศึกษาแนวทางเพื่อพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ พบว่า ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญและได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมาก คือ “ภาวะผู้นำ” ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารทุก ๆ ระดับ และของผู้ปฏิบัติงานทุกคนในสถานศึกษาด้วย และจากการศึกษาของ สุรรัตน์ พัฒนเชียร (2552) พบว่า การกระจายภาวะผู้นำไปสู่ครูหรือส่งเสริมให้ครูมีความสามารถทางภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ส่งผลทางบวกต่อการปฏิรูปการปกครองของสถานศึกษา และทำให้การแตกแยกของครูลดลง อีกทั้งการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง และการร่วมมือร่วมพลังของบุคลากรครูในสถานศึกษา อันเป็นหลักการสำคัญของความสามารถทางภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำครูนั้นยังเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาสถานศึกษา และมีอิทธิพลทางบวกต่อความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

ซึ่งลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำของครูมี 2 ประเด็น คือ มีความคิดเชิงสร้างสรรค์และนำไปสู่การพัฒนา ในสถานศึกษา กล่าวคือ ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์มิได้ถูกกำหนดจากฝ่ายบริหาร แต่เกิดจากตัวครูเองภายใต้การสนับสนุนจากสถานศึกษา การพัฒนาครูจึงเป็นทางเลือกอีกทางหนึ่งที่ใช้เพื่อให้เกิด การปฏิรูปการเรียนรู้ เพราะครูเป็นเงื่อนไขความสำเร็จประการหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา ภารกิจ สำคัญของการปฏิรูปการศึกษาคือการพัฒนาครู (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช, 2544) มีรายงานการวิจัยต่าง ๆ ว่า การกระจายภาวะผู้นำไปสู่ครูหรือส่งเสริมให้ครูมีความสามารถในการนำ ส่งผลทางบวกต่อการปฏิรูปการจ้ดต้งครของสถานศึกษา อีกทั้งการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและการร่วมมือ รวมพลังของบุคลากรครูในสถานศึกษา อันเป็นหลักการสำคัญของความสามารถทางภาวะผู้นำและ ภาวะผู้นำครู นั้นยังเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาสถานศึกษาและมีอิทธิพลทางบวกต่อความเชื่อมั่น ในความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) และขวัญกำลังใจของครู (Harris, 2009) นอกจากนี้ Leithwood และ Jantzi (1999) พบว่า ภาวะผู้นำครูส่งผลสัมฤทธิ์ต่อนักเรียน การกระจายสัดส่วน ภาระงานทางภาวะผู้นำให้แก่ครูอย่างทั่วถึงมากขึ้น มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลของครูและ ความผูกพันของนักเรียนเช่นเดียวกับผลการวิจัยอื่น ๆ ที่พบว่า การเพิ่มพลังอำนาจให้ครูมีภาวะผู้นำ มากขึ้นทำให้ครูเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-Esteem) และมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น (Katzenmeyer and Moller, 2001) ดังนั้น โรงเรียนจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ที่มุ่งเน้น ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ซึ่งต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรของ องค์กรมีส่วนร่วมในการเป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม สามารถร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กรให้ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทุกคนในองค์กรต้องรู้สึว่าตนอยู่ในทีม เดียวกันและร่วมแรงร่วมใจให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน การที่ครูในโรงเรียนมีการร่วมมือกันมีผู้นำ มีผู้ตามในระดับย่อย ๆ จะเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยพัฒนาศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนและ การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยซึ่งเป็นครู ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จึงตระหนักถึงความสำคัญที่จะพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบและตัวชี้วัดอะไรบ้าง
2. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ควรเป็นอย่างไร

3. การนำโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปใช้เป็นอย่างไ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อศึกษาผลการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ความสำคัญของการวิจัย

1. ผลการวิจัยทำให้ได้ทราบถึงองค์ประกอบ ตัวชี้วัด ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่สอดคล้องกับ
สภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาของครู ซึ่งจะเป็ประโยชน์สำหรับองค์การบริหารส่วนจังหวัด
และหน่วยงานที่มีบทบาทในการพัฒนาครูนำไปพิจารณาหาแนวทางที่เหมาะสม เพื่อใช้พัฒนา
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ต่อไป
2. ผลการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ได้โปรแกรมและคู่มือการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิง
สร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ที่สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือหรือแนวทางในการพัฒนาครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การ
บริหารส่วนจังหวัดต่อไป

พูน ปณ ทิโต ชเว

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากเอกสาร และตำรา ได้เป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้ (Chernin, 2001; Bennis, 2002; Couto and Eken, 2002; Sousa, 2003; Guntern, 2004; Parker and Begnaud, 2004; Casse and Claudel, 2007; Ruth, Ash and Persall, 2007; Danner, 2008; Stoll and Temperley, 2009; Harris, 2009; Delich, 2010; Gerard and others, 2011)

1. การมีจินตนาการ (Imagination)
2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision)
3. การมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย (Divergent Thinking Skills)

2. โปรแกรมและการพัฒนา

2.1 องค์ประกอบโปรแกรม

ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมจากเอกสารต่าง ๆ ได้องค์ประกอบของโปรแกรมดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2544 ; Barr and Keating, 1990 ; Houle, 1996 ; Caffarella, 2002 ; Styles, 1990 ; Knowles, 1980) ได้ดังนี้

- 2.1.1 หลักการ
- 2.1.2 วัตถุประสงค์
- 2.1.3 เนื้อหา
- 2.1.4 วิธีการพัฒนา
- 2.1.5 การวัดและประเมินผลการพัฒนา

2.2 กระบวนการพัฒนาโปรแกรมประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

- 2.2.1 ขั้นการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู
- 2.2.2 ขั้นการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู
- 2.2.3 ขั้นการประเมินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู

2.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

วิธีการที่หลากหลาย ประกอบด้วย การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาจากผู้อื่น และการฝึกอบรม

3. ขอบเขตของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตประชากร กลุ่มตัวอย่าง ให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัยได้ 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. การศึกษาเอกสาร ตำรา หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบตัวชี้วัด และคุณลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู
2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA)
3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA)

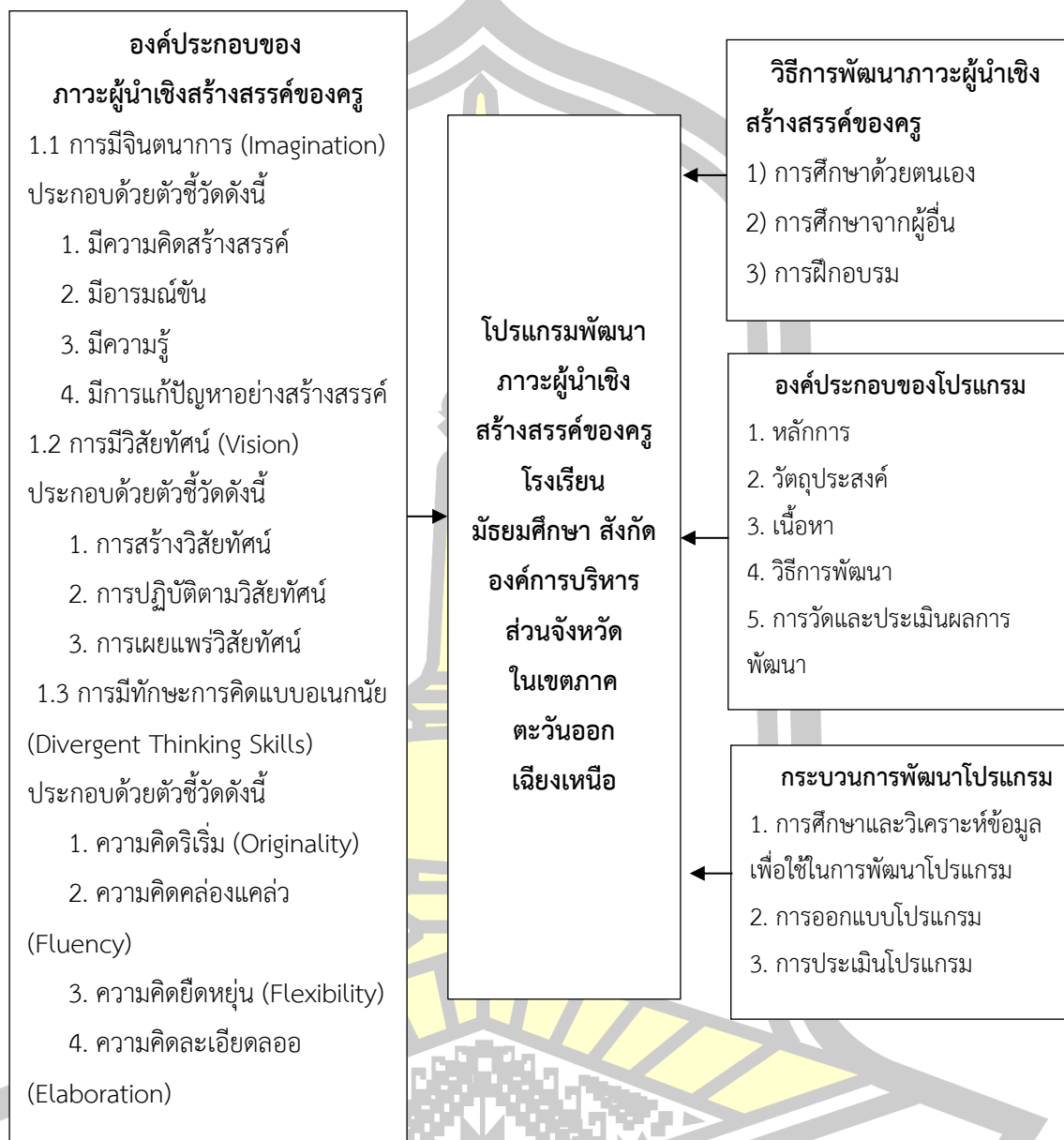
ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

- 2.1 การศึกษาเอกสาร ตำรา หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม และหลักการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู
- 2.2 การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interviews) เกี่ยวกับการออกแบบโปรแกรม และคู่มือการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน
- 2.3 การออกแบบโปรแกรมและคู่มือการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู
- 2.4 การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อประเมินโปรแกรม และคู่มือการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู ซึ่งประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม และคู่มือการใช้โปรแกรม โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน
- 2.5 การปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม และคู่มือการใช้โปรแกรมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

ระยะที่ 3 การศึกษาผลการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

- 3.1 การนำโปรแกรม และคู่มือการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูไปใช้กับกลุ่มเป้าหมาย

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การร่วมคิดร่วมปฏิบัติ เพื่อสร้างสิ่งใหม่ ๆ ด้วยวิธีการและแนวทางใหม่ ๆ โดยนำความแตกต่างทางความคิด การมอง การกระทำ มาเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อม (Environment) เพื่อก่อให้เกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และสนับสนุนให้ผู้อื่นได้มีความสร้างสรรค์และให้โอกาสกับผู้อื่นให้สามารถสร้างสรรค์ได้ ดังนี้

1.1 การมีจินตนาการ (Imagination) หมายถึง พฤติกรรมของครูในสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความคิดสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขัน มีความรู้ และมีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ 1) มีความคิดสร้างสรรค์ 2) มีอารมณ์ขัน 3) มีความรู้ และ 4) มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

1.1.1 มีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถทางสมองที่คิดเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ มองเห็นความสัมพันธ์ โดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวมากระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ มีการคิดนอกกรอบ คิดในแง่บวก คิดแตกต่างจากคนอื่น เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในสิ่งใหม่ต่อไปได้โดยใช้ความรู้และประสบการณ์เดิมที่มีอยู่

1.1.2 มีอารมณ์ขัน หมายถึง การตอบสนองของบุคคลต่อเรื่องราวต่าง ๆ ที่พบเห็นนั้นเป็นสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานปกติสังคมยอมรับ เป็นความสามารถทางการคิดเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ นิสัยใจคอ เป็นทัศนคติในการมองโลกเชิงบวก เป็นกลวิธีในการเผชิญปัญหา ซึ่งแสดงออกได้ทางการพูด การแสดงท่าทาง การยิ้ม และหัวเราะ โดยอารมณ์ขันนั้นถือเป็นเครื่องผ่อนคลายความตึงเครียดและเป็นผลดีที่มีคุณค่าต่อสุขภาพจิตของมนุษย์

1.1.3 มีความรู้ หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งสารสนเทศ ที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา โดยความรู้ประกอบด้วยข้อมูล หรือสารสนเทศที่ได้รับการจัดระบบและประมวลผลเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ ประสบการณ์ และสั่งสมการเรียนรู้ และความเชี่ยวชาญซึ่งสามารถนำไปใช้สำหรับการแก้ปัญหาหรือการดำเนินงานได้

1.1.4 มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการ วิธีการ หรือระบบในการแก้ปัญหา โดยอาศัยการจินตนาการ โดยที่ผลการคิดแก้ปัญหาพิสูจน์ได้จากการลงมือปฏิบัติ เป็นการประสานระหว่างความคิดสร้างสรรค์กับความคิดวิจลญาณ เป็นการสร้างความคิดที่หลากหลายเพื่อการเชื่อมโยงหาเหตุผลและนำมาเปรียบเทียบหาผลกระทบ และทางเลือกที่เหมาะสม

ที่สุดเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา พร้อมทั้งนำวิธีการแก้ปัญหานั้นมาวางแผนการแก้ปัญหานั้นบนเงื่อนไขบริบทและทรัพยากรที่มีอยู่ และนำแผนการแก้ปัญหานั้นไปปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรจากการดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในประกอบกัน นำมาจัดกระทำข้อมูล โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ โดยความร่วมมือ ท่วมเทกำลังกาย ความคิดและความพยายามมุ่งมั่น ท่วมเทที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้น ดำเนินไปเป็นผลสำเร็จบรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และการใช้สื่อต่าง ๆ ผ่านทางคำพูด สิ่งพิมพ์ และผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจ ยอมรับ และเกิดความผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้นไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) 2) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) และ 3) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating)

1.2.1 การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร จากการดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในประกอบกัน นำมาจัดกระทำข้อมูล โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ โดยการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร

1.2.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติ โดยความร่วมมือ ท่วมเทกำลังกาย ความคิดและความพยายามมุ่งมั่น ท่วมเท ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้น ดำเนินไปเป็นผลสำเร็จบรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.3 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) หมายถึง การใช้สื่อต่าง ๆ ผ่านทางคำพูด สิ่งพิมพ์ และผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจ ยอมรับ และเกิดความผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งอาจทำได้โดยการกล่าวปราศรัย การพูดคุย และการพบปะสังสรรค์ การบันทึกจดหมายแจ้งข่าว การอุปมา คำขวัญ ป้ายประกาศ เล่าเรื่อง และพิธีการต่าง ๆ เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหรือกับตัวสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์กร

1.3 การมีทักษะการคิดแบบอนกนัย (Divergent Thinking Skills) หมายถึง พฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงการคิดได้หลายแง่มุม หลายทิศทาง คิดหาคำตอบโดยไม่จำกัดจำนวน ทำให้ได้ความคิดที่แปลกใหม่ ผู้ที่คิดได้มาก แปลก มีเหตุผล และเป็นความคิดที่เป็น 1) ความคิดริเริ่ม (Originality) ซึ่งเป็นความสามารถที่จะคิดได้ไม่เหมือนใครหรือคิดในสิ่งดูเหมือนไม่สัมพันธ์กัน ให้เข้ากันได้ 2) ความคล่องแคล่วในการคิด (Fluency) เป็นความสามารถในการคิดคำตอบได้เป็น

จำนวนมาก ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลของการคิดในเรื่องหน่วย ความสัมพันธ์และระบบ 3) ความยืดหยุ่นในการคิด (Flexibility) เป็นความพร้อมที่จะเปลี่ยนแนวทางหรือตัดแปลงข้อมูล และ 4) ความละเอียดลออในการคิด (Elaboration) เป็นความสามารถที่จะต่อเติมความคิดให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ความคิดริเริ่ม 2) ความคล่องแคล่วในการคิด 3) ความยืดหยุ่นในการคิด และ 4) ความคิดละเอียดลออ

1.3.1 ความคิดริเริ่ม (Originality) หมายถึง ความคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกันกับความคิดของคนอื่น และแตกต่างจากความคิดธรรมดา ความคิดริเริ่มอาจเกิดจากการคิดจากเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้แปลกแตกต่างจากที่เคยเห็น หรือสามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่เคยคาดคิด ความคิดริเริ่มอาจเป็นการนำเอาความคิดเก่ามาปรุงแต่งผสมผสานจนเกิดเป็นของใหม่ ความคิดริเริ่มมีหลายระดับ ซึ่งอาจเป็นความคิดครั้งแรกที่เกิดขึ้น โดยไม่มีใครสอนแม้ความคิดนั้นจะมีผู้อื่นคิดไว้ก่อนแล้วก็ตาม

1.3.2 ความคล่องแคล่วในการคิด (Fluency) หมายถึง ปริมาณความคิดที่ไม่ซ้ำกันในเรื่องเดียวกัน โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) ความคล่องแคล่วทางด้านถ้อยคำ (Word Fluency) เป็นความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว

2) ความคิดคล่องแคล่วทางการโยงสัมพันธ์ (Associational Fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด

3) ความคล่องแคล่วทางการแสดงออก (Expression Fluency) เป็นความสามารถในการใช้ลีหรือประโยค กล่าวคือ สามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ

4) ความคล่องแคล่วในการคิด (Ideational Fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดค้นสิ่งที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด เช่น ใช้คิดหาประโยชน์ของก้อนอิฐให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนดซึ่งอาจเป็น 5 นาที หรือ 10 นาที

1.3.3 ความยืดหยุ่นในการคิด (Flexibility) หมายถึง ประเภทหรือแบบของการคิด แบ่งออกเป็น

1) ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous Flexibility) เป็นความสามารถที่จะพยายามคิดได้หลายทางอย่างอิสระ ตัวอย่างของคนที่มีความคิดยืดหยุ่นในด้านนี้จะคิดว่า ประโยชน์ของหนังสือพิมพ์มีอะไรบ้าง ความคิดของผู้ที่ยืดหยุ่นสามารถจัดกลุ่มได้หลายทิศทางหรือหลายด้าน เช่น เพื่อรู้ข่าวสาร เพื่อโฆษณาสินค้า เพื่อธุรกิจ ฯลฯ ในขณะที่คนที่ไม่มีความคิดสร้างสรรค์จะคิดได้เพียงทิศทางเดียว คือ เพื่อรู้ข่าวสาร เท่านั้น

2) ความคิดยืดหยุ่นทางการดัดแปลง (Adaptive Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการดัดแปลงความรู้ หรือประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์หลาย ๆ ด้าน ซึ่งมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา ผู้ที่มีความยืดหยุ่นจะคิดดัดแปลงได้ไม่ซ้ำกัน

1.3.4 ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) หมายถึง ความคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน สามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน หรือเป็นแผนงานที่สมบูรณ์ขึ้น ความคิดละเอียดลออจัดเป็นรายละเอียดที่นำมาตกแต่ง ขยายความคิดครั้งแรกให้สมบูรณ์ขึ้น

2. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู หมายถึง ชุดกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของครูประกอบด้วย Module 1) การมีจินตนาการ Module 2) การมีวิสัยทัศน์ และ Module 3) การมีทักษะการคิดแบบอนกนัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อให้เกิดการปฏิบัติและการดำเนินการสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้วิธีการพัฒนา คือ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การศึกษาจากผู้อื่น และ 3) การฝึกอบรม

3. ครู หมายถึง ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

4. โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย รายงานการวิจัย เอกสารงานวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำ
2. โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม
3. การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factory Analysis: CFA)
4. การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
5. หลักการพัฒนา 70:20:10
6. แนวคิดเกี่ยวกับการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การพัฒนาภาวะผู้นำ

1. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นศัพท์ทางการบริหารที่ยังหาความหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่ได้ ความหมายของภาวะผู้นำจะแตกต่างกันแม้กระทั่งความหมายตามพจนานุกรม เช่น New Webster's dictionary of the English language (1981) ระบุว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งของผู้นำ หน้าที่ของผู้นำ หรือการชี้นำของผู้นำ และความสามารถในการนำของผู้นำ Hornby (1993) ระบุในพจนานุกรม Oxford learner's dictionary of current English ว่า ภาวะผู้นำหน้าที่ผู้นำ ความสามารถในการนำ และกลุ่มของผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ภายใต้การนำของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำไม่สามารถก่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และผลักดันการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ หากผู้นำขาดความมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ย่อมไม่สามารถบริหารจัดการทรัพยากร

ที่มีอยู่ได้ ดังนั้น บทบาทของผู้นำจึงถือเป็นบทบาทสำคัญที่องค์กรต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญ เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีความเจริญเติบโต และยั่งยืนต่อไป

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้อธิบายและให้ทัศนะไว้หลายมุมมอง เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่หลากหลาย จึงขอนำเสนอความหมายตามทัศนะและมุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำของแต่ละบุคคล ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

วิเชียร วิทย์อุดม (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกัน หรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ

กวี วงศ์พุด (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งอยู่ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกัน และกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ธวัช บุญยมนิ (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการกระทำระหว่างบุคคลโดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนด

กรัณย์ ปัญญา (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถชักจูงโน้มน้าว ชี้นำ สั่งการหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ดร.ณิ ชันขวา (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ศิลปะหรือความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารที่ใช้อิทธิพลของตนในการชี้นำ ผลักดัน ชักจูง หรือใช้อำนาจหน้าที่กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกลุ่มบุคคลอื่นให้ความร่วมมือร่วมใจด้วยความเต็มใจ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการมีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง

Hollander (1978) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ การใช้อิทธิพลของบุคคลที่เป็นผู้นำได้หมายถึงตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับอำนาจตามผู้นำก็ตาม จริงอยู่ที่กระบวนการของผู้นำนั้นมีตัวนำเป็นส่วนสำคัญ และเป็นศูนย์กลางของ กระบวนการ แต่ในสถานการณ์โดยรวมแล้วผู้ตามนั้นมีความสำคัญเช่นกัน เพราะหากปราศจาก การตอบสนองของผู้ตามแล้วก็ไม่มีความหมายของผู้นำเกิดขึ้น ทั้งนี้ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อิทธิพลและผู้รับแรงอิทธิพล แต่ไม่ได้หมายความว่าอิทธิพลจะถูกใช้โดยผู้นำ ฝ่ายเดียว ในทางกลับกันผู้ตามก็ใช้อิทธิพลต่อผู้นำได้เช่นกัน

Trewatha และ Newport (1988) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำทางการ บริหาร หมายถึง กระบวนการสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อนำพฤติกรรมองค์การเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในทัศนะนี้เห็นว่าภาวะผู้นำที่มี พลวัตรหรือเปลี่ยนแปลงมากที่สุดปัจจัยหนึ่งขององค์การ เพราะเหตุว่าบางครั้งความมีภาวะผู้นำ สามารถกระตุ้นผู้ตามทำงานให้ได้ผลผลิตสูงสุด และในทางตรงกันข้ามบางครั้งความขาดภาวะผู้นำ ก็เป็นตัวทำลายของความแข็งแกร่งขององค์การและมีผลต่อการอยู่รอดขององค์การ

Koontz และ Wehrich (1988) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หรืออิทธิพล (Influence) หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายาม อย่างที่สุดอย่างสมัครใจ และอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ในเชิงอุดมคติแล้ว การที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ตามทำงานด้วยความเต็มใจอย่างยิ่งไม่พอ แต่ควรพัฒนาให้ผู้ตาม ทั้งเต็มใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น และมีผู้เชื่อมั่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะไม่เป็นผู้ที่ขอบอยู่ข้างหลัง กลุ่ม เพื่อผลักดัน หรือคอยกระตุ้นให้กลุ่มทำงาน แต่จะวางตัวเองข้างกลุ่ม ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้งานก้าวไปข้างหน้า อีกทั้งสร้างอารมณ์ร่วมให้กลุ่มทำงานจนบรรลุตามเป้าหมาย เช่น การทำงานหน้าที่ของวิทยากร หรือผู้อำนวยการเพลงแห่งวงดนตรี และการพิสูจน์ว่าวาทยกร มีภาวะผู้นำว่ามีคุณภาพมากน้อยเพียงใด ย่อมสังเกตหรือวัดได้จากความไพเราะของเสียงดนตรีวงนั้น บรรเลง ในทัศนะนี้เห็นว่าภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ คือ

1) ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น เพราะโดยปกติมนุษย์ในแต่ละคนต้องการกระตุ้นแตกต่างกัน 3) ความสามารถในการสร้างความรู้สึกร่วม และ 4) ความสามารถที่ช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการตอบสนองต่อการกระตุ้น

Yukl (1998) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ รวมถึง 1) กระบวนการที่มี อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การหรือกระบวนการใช้อิทธิพล 2) กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 3) กระบวนการโน้มน้าว หรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม 4) กระบวนการรักษาสภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม

Owen (2001) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของกลุ่มที่มีคนเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 คน ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในการพยายามที่จะสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ

Yukl (2002) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลให้บุคคลดำเนินการในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร โดยที่ผู้นำได้แสดงความรู้ในด้านต่าง ๆ และแสดงลักษณะท่าทางเพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลเพิ่มที่มากกว่าและสูงกว่ากลไกการทำงานปกติที่ใช้กำกับงานประจำขององค์กร เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะของผู้มีชีวิตที่มีวิสัยทัศน์และต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมาก ไม่เพียงแต่ระดับองค์กรระดับประเทศเท่านั้น แต่ต้องไปถึงระดับทวีป และในที่สุดถึงระดับโลก มีความคิดริเริ่ม เปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นของคนอื่นทันสมัยและมีความเป็นสากล

ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง แรงแผลกดันทางพฤติกรรมหรือการกระทำที่จะเสริมสร้างบรรยากาศและความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน หากองค์กรใดที่ผู้นำส่วนใหญ่มีความสมบูรณ์ในภาวะผู้นำ ย่อมส่งผลให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จสูงและเจริญก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว

ชัยวัฒน์ ชยางกูร (2549) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การเรียนรู้เพื่อให้สามารถสร้างผลงานได้ชัดเจน มีทั้งแบบเป็นรูปธรรมและนามธรรม การมีวิสัยทัศน์ การสร้างความศรัทธาที่เต็มเปี่ยม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ ว่า อะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

ณัฐพันธ์ เชนนนท์ (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ผู้นำใช้อำนาจที่มีในการชักจูงใจให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

สัมมา รณินธ์ (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การรวมตัวกันของบุคคลและมีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีกิจกรรมต่าง ๆ เกิดกฎเกณฑ์กติการ่วมกันในการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันในสถานการณ์ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพล สามารถสร้างความเชื่อถือศรัทธา จูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม

วิเชียร วิทย์อุดม (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำองค์การใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี (2555) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการจูงใจให้บุคคลใช้ความพยายามของตนเองอย่างเต็มความสามารถ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การโดยปราศจากการถูกบังคับ

Robbins และ Coulter (2003) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Dubrin, Dalglis และ Miller (2006) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการใช้อิทธิพลในการกระตุ้น จูงใจ และการสื่อสารเป้าหมาย เพื่อให้ผลักดันให้คนอื่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้า

Schermerhorn และ Chappell (2010) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

Yulk (2010) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพล การใช้อำนาจ การสั่งการ การบริหารจัดการ และการกำกับดูแล เพื่อให้กระตุ้นและผลักดันให้คนอื่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้า

Smith และคณะ (2010) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลเชิงบวกในการแนะนำ การชี้แนะและการให้แนวทางเพื่อช่วยให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Maxwell (2011) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลหรือการผลักดันและโน้มน้าวให้คนอื่นสิ่งต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เรื่องของตำแหน่งหน้าที่แต่จะเกี่ยวข้องกับผู้คน การสร้างความเปลี่ยนแปลง ความท้าทายและการส่งเสริมให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวของผู้ตามและการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุระดับสูงสุด

Achua และ Lussier (2013) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลของบุคคลต่อกลุ่ม เพื่อให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออก ความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าว ชี้แนะ สร้างแรงผลักดันหรือแรงบันดาลใจเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เป็นการหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. ผู้นำและภาวะผู้นำ

ประเด็นเกี่ยวกับผู้นำในมิติและมุมมองต่าง ๆ นั้น ได้รับการกล่าวถึงอยู่เสมอว่า ต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และโปร่งใส ผู้บริหารในอนาคตต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถและมีจริยธรรมที่เหมาะสม ผู้นำจึงหมายถึงบุคคลหรือกลุ่มสมาชิกในแต่ละสถานการณ์ เพื่อทำหน้าที่นำพาหมู่คณะให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้อำนาจที่มีอยู่ในการโน้มน้าวและกระตุ้นให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ บุคคลจะเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีองค์ประกอบ (ฉันทะพันธุ์ เชนันันท์, 2552 และสัมมา ธรนิตย์, 2553) สรุปดังต่อไปนี้

- 2.1 ผู้นำ (Leader) บุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ซึ่งมักจะได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่ม
 - 2.2 กลุ่มหรือหมู่คณะ (Group or Team) บุคคลหรือคณะบุคคลที่ปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ โดยจะต้องมีการประสานงานกัน และสนับสนุนต่อความก้าวหน้าขององค์การ
 - 2.3 วัตถุประสงค์ (Objectives) หรือเป้าหมายที่กลุ่มต้องการ ซึ่งจะเป็นความต้องการร่วมที่กำหนดและชี้แนะโดยผู้นำ รวมทั้งได้รับการยอมรับจากสมาชิก
 - 2.4 สถานการณ์ (Situation) ปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะมีอิทธิพลทั้งในทิศทางบวกหรือมีอิทธิพลต่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งผู้นำจะต้องมีความเข้าใจและความสามารถใช้ประโยชน์จากสถานการณ์อย่างเต็มที่
 - 2.5 สภาพแวดล้อม (Environment) ปัจจัยแวดล้อมภายนอกกลุ่ม โดยจะประกอบด้วยปัจจัยระดับต่าง ๆ ที่มีผลต่อโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของกลุ่ม
- สรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership) มีอยู่ 3 ประการ ได้แก่ ผู้นำกลุ่มหรือผู้ตาม และสถานการณ์ ซึ่งจะสอดคล้องกับความหมายและแบบจำลองของผู้นำที่กล่าวถึงข้างต้น ดังนั้นเราอาจจะกล่าวได้ว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง ความสามารถ (Ability) ของผู้นำในการใช้อำนาจที่มีในการชักจูงให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามต้องการ

3. พฤติกรรมของภาวะผู้นำ

Covey (1989) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) ว่าเกิดจากวิถีคิดหรือกรอบการมองโลก (Paradigm) ของผู้นำ ซึ่งถูกกำหนดโดยสังคมและคนรอบข้าง พฤติกรรมภาวะผู้นำส่งผลให้ผู้นำพูด คิด และมีพฤติกรรมทั้งในแง่บวกและแง่ลบ การแสดงออกของพฤติกรรมผู้นำจะมีความเกี่ยวข้องกับลักษณะนิสัยและบุคลิกภาพของตัวผู้นำ การมีพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมนั้นผู้นำต้องมีลักษณะนิสัยของคนที่มีประสิทธิภาพสูง โดยให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกตน คือ ด้านร่างกายและบุคลิกภาพ (Body) การเปิดใจ คือ จิตใจ (Heart) สติปัญญา (Mind) จิตวิญญาณ (Spirit) การมีมนุษยสัมพันธ์ คือ การดำรงชีพให้อยู่รอด (To Live)

และอารมณ์และสังคม (To Love) โดยใช้จินตนาการและการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีหลักคุณธรรมในการดำรงชีวิต (Moral) และการสร้างแผนที่ชีวิตที่ดี (ID Plan)

Kotter (1996) และ Drucker (2005) ได้สรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) ว่าเป็นกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้นำใช้เสริมสร้างพลังอำนาจในตัวเอง (Creative Behavior Empowerment) การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม (Collaborative Changing) และการสร้างแรงบันดาลใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Inspirational for Achievements)

Fullan (2012) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเชิงสร้างสรรค์ต่อการสร้างแรงบันดาลใจและเสริมสร้างพลังให้กับผู้ร่วมงานหรือผู้ตามอย่างมีพลวัต เพื่อให้มีพฤติกรรมและความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีศักยภาพ จนเกิดความสำเร็จและเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีในด้านต่าง ๆ ขององค์กรและของตนเอง รวมทั้งทำให้เกิดความตระหนักและมีวิสัยทัศน์ร่วมต่อการกิจของทีมงานและองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงยิ่งขึ้นของทีมงาน โดยใช้ทักษะความเป็นผู้นำกระทำการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Dynamic Intellectual and Development) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมที่ดีงาน (Organizational Cultural and Shared Values Commitment)

Collins (2005), Adair (2011) และ Maxwell (2011) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของภาวะผู้นำว่า เป็นการแสดงออกของผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกระดับ โดยอาศัยกระบวนการแทรกเสริมและสร้างอิทธิพล (Influence) ต่อผู้ตามได้อย่างมีความเป็นธรรมชาติ รู้จักเรียนรู้พฤติกรรมที่เหมาะสมทั้งของผู้นำเองและผู้ตามอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้ตามให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อก้าวไปสู่ระดับของการบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ได้อย่างมีคุณภาพสูงขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง หากกล่าวโดยสรุปในภาพรวมเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำสามารถจำแนกระดับพฤติกรรมของภาวะผู้นำได้ 5 ระดับ ดังนี้

1. พฤติกรรมของภาวะผู้นำตามตำแหน่งหน้าที่ (Position) เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำตามตำแหน่งหน้าที่ เน้นความเกี่ยวข้องกับสิทธิ (Right) ตามตำแหน่งที่ผู้คนยอมทำตาม กล่าวคือ ผู้ตามจะต้องยอมทำตามด้วยความเต็มใจแต่พฤติกรรมของภาวะผู้นำในระดับนี้ผู้ตามยอมทำตามผู้นำแค่เพียงเพราะมีตำแหน่งเท่านั้น

2. พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สร้างการยอมรับ (Permission Team Member) เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เน้นสร้างทีมงานโดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามยอมทำตามด้วยความเต็มใจ การมีพฤติกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นจุดเริ่มต้นของความเชื่อถือ และความเชื่อมั่นในตัวผู้นำผู้ตามจะยอมทำตามผู้นำเพราะให้ความเชื่อถือในตัวผู้นำ เช่น การให้ความใส่ใจในตัวผู้ตาม มีความเป็นธรรม สื่อความกับผู้ตามอยู่เสมอและการทำให้ผู้อื่นเป็นคนสำคัญ

3. พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มุ่งสร้างผลงาน (Production) เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่ผู้ตามยอมทำตาม เพราะผู้นำได้พิสูจน์ตัวเองแล้วว่ามีความสามารถในการสร้างผลงาน การทำงานประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีพลังขับเคลื่อนที่จะทำให้สิ่งต่าง ๆ รอบตัวประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้น การที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่มีแรงขับเคลื่อน (Momentum) ก็จะทำให้ลูกน้องมีความเชื่อมั่นว่า ผู้นำของเขาทำในสิ่งที่ถูกต้องเสมอ และจะมองว่าเป็นผู้นำในหัวใจ ถึงแม้สิ่งที่ทำอาจจะดูไม่ถูกต้องนัก แต่ก็ไม่มีใครรู้สึกว่ามีความผิดที่ยิ่งใหญ่ ปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้

4. พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Effective Leadership) เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่คอยสร้างคนให้มีความก้าวหน้าในการทำงานเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่ลูกน้องยินยอมที่จะเป็นผู้ตามอย่างศรัทธา เพราะผู้นำได้พิสูจน์ให้พวกเขาเห็นจากการกระทำว่า ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาและฝึกอบรมผู้ตามทุกระดับให้มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะในด้านต่าง ๆ ทำให้เกิดความซื่อสัตย์ต่อองค์กร และจะซื่อสัตย์ต่อผู้นำด้วย เนื่องจากผู้นำได้ช่วยฝึกฝน อบรม และเพิ่มความมีคุณค่าให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ตาม

5. พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สมบูรณ์แบบ (Pinnacle) เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่นับได้ว่าเป็นระดับสูงสุด คือ ลูกน้องมีความเคารพนับถืออย่างบริสุทธิ์ใจ ยินยอมที่จะทำตาม เพราะรู้สึกว่าการที่ผู้นำได้ช่วยพวกเขามากเป็นช่วงระยะเวลาอันยาวนาน จนทำให้ได้รับการยอมรับ และให้ความเคารพนับถือว่าเป็นผู้นำที่ทำงานประสบความสำเร็จและมีจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำที่แท้จริงในความรู้สึกของลูกน้องอยู่ตลอดเวลา พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สมบูรณ์แบบนั้นจะมุ่งสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง โดยให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในการมีบทบาทหน้าที่และการมีภาวะผู้นำร่วม เพื่อสร้างความโดดเด่นแก่สมาชิกในทีม โดยผ่านกระบวนการทำงานและการเรียนรู้ของทีมอย่างมีพลวัตร

Armstrong (2009) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะเฉพาะด้านเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สามารถชักจูงและกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม
2. ก้าวทันความเปลี่ยนแปลง
3. มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานสูง
4. มีความทะเยอทะยานสูง
5. มีความความคิดสร้างสรรค์
6. สร้างความร่วมมือในทีม

Adair (2011) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะเฉพาะด้านเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สามารถชักจูงและกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจไว้ ดังนี้

1. ตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ
2. มีความน่าเชื่อถือ
3. มีความโดดเด่นสง่างาม
4. มีความกระฉับกระเฉงว่องไว
5. มีความอดทนสูง
6. จัดการกับความตึงเครียดได้ดี
7. มีความรับผิดชอบสูง
8. มองอุปสรรคเป็นเรื่องท้าทาย
9. มีความตั้งใจสูง

นอกจากนี้ Achua และ Lussier (2013) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะด้านพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำในยุคของคลื่นลูกที่สาม (The Third Wave) และการเตรียมผู้นำยุคใหม่เพื่อก้าวเข้าสู่โลกยุคคลื่นลูกที่สี่ (The Fourth Wave) ไว้ว่า ผู้นำยุคใหม่ต้องมีคุณลักษณะและพฤติกรรมเฉพาะด้านที่สำคัญ ดังนี้

1. รู้จักใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาในการปฏิบัติงาน (Paradigm Shift Research)
2. เป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (Total Learning Leadership)
3. สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness Communication)
4. มีวินัยในตนเอง (Self-Discipline)
5. มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ดี (Good Culture Performance)
6. เป็นผู้มองเห็นการณ์ไกล (Visibility)
7. มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Task Achievement Focus)

หากกล่าวถึงภาวะผู้นำนั้นมีความหมายกว้างที่มาก ซ้ำยังขึ้นอยู่กับความเข้าใจของแต่ละบุคคล ตลอดจนเนื้อหาของเรื่องราวหรือสถานการณ์ที่กำลังกล่าวถึง โดยเราจะเห็นว่าหลายคนมักจะนึกถึงผู้นำประเทศ ผู้นำในสังคม ผู้นำทางความคิด ผู้นำทางวิทยาศาสตร์ ผู้นำทางศิลปะ ซึ่งมีความหมายหลากหลายแตกต่างกันไป ดังนั้น เพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์การ คำจำกัดความของภาวะผู้นำ ตลอดจนทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การได้อย่างเหมาะสม จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Dubrin, Dalglis and Miller, 2006 ; Yukl, 2010) ดังนี้

1. อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ

อำนาจ (Power) เป็นปัจจัยเริ่มต้นของการเป็นผู้นำและการให้ภาวะผู้นำ ดังนั้นก่อนที่จะทำการศึกษารื่องของผู้นำและภาวะผู้นำ เราควรจะต้องมีความเข้าใจความหมายของคำว่าอำนาจเสียก่อน เพราะการที่ผู้นำจะสามารถชี้นำและโน้มน้าวบุคคลอื่นให้คล้อยตามหรือปฏิบัติตามได้ เขาจะต้องมีอำนาจในการชักจูงคนเหล่านั้นได้เสียก่อน ปกติเรามักจะมีความเข้าใจในทางลบกับอำนาจ เนื่องจากมีประสบการณ์การใช้อำนาจในทางที่ผิด ความจริงอำนาจเป็นคำที่เป็นกลาง แต่สามารถจะก่อให้เกิดผลเป็นบวกหรือลบได้ ซึ่งอำนาจเป็นความสามารถที่จะทำใ้บุคคลอื่นกระทำตามที่ผู้ใช้อำนาจต้องการ หรือเป็นความสามารถที่จะทำให้ปรากฏการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นตามความต้องการ ซึ่งบุคคลจะใช้อำนาจทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้ได้มาในสิ่งที่เขาต้องการ โดยอำนาจอาจจะเกิดจากตัวบุคคล (Personal Power) ซึ่งเป็นอำนาจที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่เกิดขึ้นจากการสร้างและสั่งสมมาของแต่ละบุคคล หรือได้จากตำแหน่ง (Position Power) เป็นอำนาจที่ได้รับการมอบหมายและแต่งตั้งภายในองค์กร เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานได้ตามขอบเขตที่ต้องการอำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลจะเกิดขึ้นจากตัวของบุคคลนั้น ๆ เอง โดยไม่ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง แต่จะได้อำนาจมาจากความรู้ ทักษะความสามารถพิเศษ หรือจุดเด่นของแต่ละบุคคล ในขณะที่อำนาจที่ได้รับจากตำแหน่งนั้นจะเป็นอำนาจที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้งมา โดยที่แต่ละตำแหน่งในองค์กรจะมีอำนาจและหน้าที่แตกต่างกันไป โดยสามารถบอกถึงแหล่งที่มาของอำนาจ (Sources of Power) 2 ประเภท ได้แก่

1.1 อำนาจตามตำแหน่ง เป็นอำนาจที่เกิดจากพื้นฐานของสิ่งที่มีมาพร้อมกับตำแหน่งงานที่ผู้บริหารหรือผู้นำสามารถให้แก่บุคคลอื่นได้ จะมีโดยทันทีเมื่อได้รับตำแหน่งตามสายงาน ในแต่ละองค์กรจะถูกใช้อย่างไรและประสบความสำเร็จเพียงไหนดังนั้นมีความแตกต่างกันระหว่างผู้บริหารแต่ละคน แต่อำนาจเหล่านี้จะหมดไปเมื่อพ้นจากตำแหน่ง ได้แก่ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการบังคับ อำนาจการให้รางวัล และอำนาจทางข้อมูล ได้แก่

1.1.1 อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งที่บุคคลดำรงอยู่ ทำให้มีอิทธิพลโดยตัวมันเองต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น เช่น อำนาจของนายจ้าง หรือผู้จัดการบริษัท หรืออำนาจของเจ้าพนักงานตามกฎหมาย เช่น ตำรวจ ผู้พิพากษา ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องยอมรับการกระทำและปฏิบัติตามคำสั่งหรือข้อกำหนดจากบุคคล ซึ่งมีอำนาจตามกฎหมายนี้ โดยมีอาจหลีกเลี่ยง แม้ว่าการยอมรับนั้นทำให้มีข้อจำกัดในพฤติกรรมบางอย่างก็ตาม อำนาจตามกฎหมายมักจะใช้กันเสมอในกรณีเพื่อลดการขัดแย้ง เช่น เมื่อผู้มีอำนาจทำหน้าที่เป็นคนกลางไกล่เกลี่ยกรณีที่ขัดแย้งกัน หรือเมื่อต้องการให้ผู้ที่มิอำนาจน้อยกว่ายินยอมกระทำตามที่ตนเองต้องการ

1.1.2 อำนาจการบังคับ (Coercive Power) บุคคลจะมีอำนาจการบังคับเมื่อเขาสามารถกำหนดการลงโทษ และยกเลิกรางวัล หรือสิทธิที่เคยมีของบุคคลอื่นในกลุ่มได้ ถ้าการปฏิบัติของคนเหล่านั้นไม่เป็นที่ถูกต้องพอใจ ตำแหน่งต่าง ๆ มีอำนาจนี้ในระดับที่แตกต่างกัน การลงโทษพนักงานคนหนึ่งทำงานไม่เป็นที่พอใจของผู้นำจะเป็นการสร้างความคิดค้นต่อพนักงานคนอื่น ๆ ให้พยายามทำงานให้ถูกต้องและเป็นที่พอใจมากขึ้น พนักงานจะหลีกเลี่ยงผู้นำที่ใช้อำนาจการบังคับและรู้สึกไม่ชอบผู้นำ พนักงานอาจจะกระทำตามที่ผู้นำต้องการแต่ไม่ยอมมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอีกถ้าการใช้อำนาจนี้กระทำโดยโปร่งใส ให้เป็นที่เข้าใจชัดเจนถึงเหตุผล ผลดีก็มีมาก

1.1.3 อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) บุคคลจะมีอำนาจการให้รางวัลเมื่อเขาสามารถให้สิ่งซึ่งเป็นคุณประโยชน์ สิ่งที่คนอื่นต้องการและพอใจ หรือขจัดความทุกข์ ความเดือดร้อนให้แก่คนอื่นได้ เมื่อคนเหล่านั้นได้ปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว อำนาจนี้จะมากหรือน้อยเป็นไปตามระดับที่บุคคลอื่นประเมินคุณค่าของสิ่งที่จะได้รับ และโอกาสที่จะได้รับสิ่งนั้น ถ้าอยู่ในระดับสูงก็ทำให้มีอำนาจมาก แต่ถ้าอยู่ในระดับต่ำอำนาจนี้จะลดน้อยลงไป การใช้อำนาจการให้รางวัลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นไปข้างหน้า พนักงานจะพยายามทำตามข้อกำหนดหรือคำสั่ง คอยเสนอตัวเพื่อทำงาน เพิ่มความชอบพอในตัวผู้นำ และมีปฏิสัมพันธ์ด้วยในทางที่ดี แต่อำนาจการให้รางวัลก็มีผลร้ายในบางเงื่อนไข เช่น การให้รางวัลที่มากเกินไปอาจทำให้เกิดข้อสงสัยขึ้น ในพนักงานบางส่วนว่า เขากำลังถูกซื้อเพื่อให้ทำอะไรที่ไม่เหมาะสมบางอย่างต่อไป ทำให้พนักงานส่วนนี้เริ่มลังเลที่จะทำงานต่อไป บางกลุ่มอาจเริ่มต่อต้านก็ได้

1.1.4 อำนาจทางข้อมูล (Informational Power) บุคคลจะมีอำนาจทางข้อมูลเมื่อผู้อื่นรับรู้ว่าเขาเป็นแหล่งของข้อมูลข่าวสารสำคัญแห่งเดียว ซึ่งไม่อาจหาจากที่อื่น และข้อมูลนั้นเป็นประโยชน์ต่อการทำงานหรือต่อการบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งได้ อำนาจนี้เกิดจากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อโต้แย้ง โดยมีข้อมูลอ้างอิงที่ชัดเจนน่าเชื่อถือ ตำแหน่งผู้นำในองค์กรจะเป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางลึกขององค์กรได้มากตามระดับของตำแหน่ง ทำให้หัวหน้างานส่วนใหญ่มีอำนาจทางข้อมูลในระดับหนึ่ง

1.2 อำนาจส่วนบุคคล เป็นอำนาจที่เกิดจากการรับรู้ของบุคคลอื่นที่มีต่อผู้นำ เป็นคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลที่ผู้นำแต่ละคนมี พื้นฐานที่สำคัญสองอย่างได้แก่ อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจอ้างอิง ได้แก่

1.2.1 อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) บุคคลจะมีอำนาจความเชี่ยวชาญเมื่อบุคคลอื่นรับรู้และเห็นประจักษ์ในความรู้พิเศษหรือความชำนาญพิเศษบางประการในตัวเขา เป็นความเชี่ยวชาญและความรู้ที่เชื่อถือได้ เชื่อมั่นได้ ผู้ที่มีอำนาจนี้จะดึงดูดให้คนไปปรึกษาหรือพึ่งพาทางความคิด เมื่อต้องการความกระจ่างในเรื่องที่เขามีความเชี่ยวชาญ เขาสามารถให้คำตอบ

หรือความถูกต้องได้ อำนาจนี้อาจมีผลเสียอยู่บ้าง ถ้าทำให้คนอื่น ๆ ในองค์กรมีความรู้สึกที่ตัวเอง
ไม่มีความหมาย

1.2.2 อำนาจการอ้างอิง (Referent Power) บุคคลจะมีอำนาจการอ้างอิง
เมื่อคนอื่น ๆ อยากรจะเป็นหรืออยากจะทำเช่นเดียวกับตัวเขา เป็นความสามารถที่จะปลุกเร้า
ความเคารพ ความชื่นชมและความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นต่อตัวผู้นำ อำนาจนี้อยู่บนพื้นฐานทางบารมี
ของผู้นำ พนักงานมีความต้องการผูกพันหรือเอาแบบอย่างจากผู้นำมากเท่าไร อำนาจการอ้างอิงก็มี
มากเท่านั้น คนที่มีอำนาจการอ้างอิงสูงสามารถมีอิทธิพลต่อการคิดการกระทำของผู้อื่นได้มาก

นอกจากนี้ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้กล่าวถึงแหล่งอำนาจและอิทธิพลของ
ผู้นำที่มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านพฤติกรรม (Behavior Approach) อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ
มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือแบบของผู้นำนั้นมักจะมุ่งไปที่พฤติกรรมอะไรบางอย่างของผู้นำที่ใช้ใน
การปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ หรือผู้นำทำอะไรบ้างในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมี
ประสิทธิภาพ เพื่อค้นหาพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมหรือทำให้แต่ละภารกิจประสบความสำเร็จ
สำหรับงานวิจัยกลุ่มที่สองจะศึกษามุ่งเน้นไปที่ความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพและ
ไม่มีประสิทธิภาพของผู้นำ โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับความพึงพอใจและ
ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม พฤติกรรมของผู้นำที่นำมาพิจารณาเป็นพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ (Critical
Incident) ของการบริหาร

2. ปัจจัยด้านคุณลักษณะ (Trait Approach) อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ
มีความเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ จะเห็นได้ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณสมบัติ
พิเศษเหนือกว่าผู้ตาม

3. ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situation Approach) อำนาจและอิทธิพลของ
ผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้น เช่น ความมั่นคงของ
ผู้นำลักษณะงานของผู้นำ ความสามารถและแรงจูงใจของผู้ตาม สภาพแวดล้อมภายนอก
ความคาดหวังและข้อเรียกร้องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานของลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และบุคคลภายนอก
องค์กร

2. ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและอิทธิพลของภาวะผู้นำ

สุนทร โคตรบรรเทา (2551) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและ
อิทธิพลของภาวะผู้นำ ถือว่าเป็นกุญแจสำคัญของภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นกระบวนการอิทธิพล (Influence
Process) เป็นผลคูณ (Function) ของตัวประกอบของแหล่งอำนาจของผู้นำ (Leader's Source
of Power) และระดับของการยอมรับด้วยความสนใจและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา
(Degree of Acceptance with Interests and Needs of the Subordinates) โดยสามารถ

กำหนดที่มาของแหล่งอำนาจออกได้เป็นสองกลุ่ม คือ อำนาจองค์การ (Organizational Power) และแหล่งอำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) ดังนี้

1. อำนาจองค์การ ได้แก่ อำนาจโดยกฎหมาย อำนาจรางวัล และอำนาจบังคับ ซึ่งเป็นอำนาจที่ฝ่ายบริหารนโยบายและวิธีการดำเนินงานเป็นตัวกำหนด
2. อำนาจส่วนบุคคล ได้แก่ อำนาจผู้เชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิง ซึ่งมีบุคลิกภาพของผู้นำเป็นตัวกำหนด

สัมมา ธรณิธย์ (2553) ได้กล่าวถึงประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับอำนาจและอิทธิพลของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. การมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการอิทธิพล (Process of Influence) ที่ผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นด้วยการเหนี่ยวนำให้พฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้นไปในทิศทางที่ต้องการ
2. กระบวนการอิทธิพลเป็นแนวคิดหลักที่เกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม (Group Context) โดยมีสมาชิกกลุ่มที่ไม่เปลี่ยนแปลงเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำ ดังนั้นจึงเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก
3. ผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มไปในทิศทางของเป้าหมายที่ต้องการให้กลุ่มบรรลุผล และในแง่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลการบรรลุเป้าหมาย รวมถึงการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มอีกด้วย

4. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่จะทำให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2553 ; Northouse, 2012) ส่วน Guilford (1995 อ้างอิงมาจาก Isaksen and Aerth, 2011) ได้กำหนดคุณลักษณะของ คนสร้างสรรค์ (Creative People) ไว้ว่า คนสร้างสรรค์จะประกอบไปด้วย การมีความสร้างสรรค์ (Creativity) มีบุคลิกภาพที่สร้างสรรค์ (Creative Personality) และมีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ (Creative Behavior) Dubrin (2010) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leader) ในหนังสือ Principles of Leadership ไว้ว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะประกอบไปด้วย มีความรู้ (Knowledge) การมีความสามารถทางความคิด (Cognitive Abilities) การมีบุคลิกลักษณะ (Personality) และการศรัทธาในหน้าที่ (Passion for the Task) ขณะที่ Isaksen และ Aerth (2011) ได้กำหนดคุณลักษณะบางอย่างของความคิดสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือ Creative : Approaches to Problem Solving ว่าประกอบไปด้วย การมีความยืดหยุ่น (Flexibility) มีจินตนาการ (Imagination) และมีความเป็นอิสระ (Independence) นักวิชาการได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้เหมือนกันและแตกต่างกันตามขอบเขตเนื้อหา ทักษะคติ มุมมอง และสถานการณ์ ซึ่งสามารถจำแนก

นิยามของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากนักวิชาการได้เป็น 2 กลุ่ม ประกอบไปด้วย กลุ่มแรก ได้ให้คำนิยาม ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในลักษณะการนำ (Leading) ดังที่ Basadur (2004) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การนำบุคคลอื่น ๆ ผ่านกระบวนการ (Process) หรือวิธีการ (Method) ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Ralph (1981 อ้างอิงมาจาก Trevelyan, 1987) ซึ่งเป็นผู้อำนวยการโครงการนวัตกรรมและสร้างสรรค์ และประธานผู้บริหารสภาพิภักดิ์เชิงสร้างสรรค์ ในเอเชียแปซิฟิก ซึ่งได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการนำ (Lead) บุคคลอื่นให้ไปสู่อนาคตใหม่ ๆ ริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อย่างที่คนอื่นคาดไม่ถึง หรือถูกมองข้ามไป” ขณะที่ Stoll และ Temperley (2009) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การมีปฏิริยาตอบสนอง เชิงจินตนาการ โดยคิดไตร่ตรอง อย่างละเอียดถี่ถ้วน ในสถานการณ์ต่าง ๆ และประเด็นต่าง ๆ อย่างท้าทาย (Challenge) ที่สำคัญ คนที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำเป็นต้องมีสภาพแวดล้อม (Environment) สำหรับผู้อื่นให้มีความ สร้างสรรค์ สอดคล้องกับ Puccio และคณะ (2011) ที่ให้นิยามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า เป็นความสามารถในการจูงใจอย่างมีจินตนาการ (Imagination) ด้วยวิธีการและแนวทางใหม่ ๆ กลุ่มที่สองได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในเรื่องเกี่ยวกับการประสานงาน (Connecting) ดังที่ กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการผลักดันให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งมา ด้วยการคิดต่าง คิดหลายมิติ คิดบวก คิดเชิงสร้างสรรค์และพัฒนา รวมทั้งการคิดแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ Harris (2009) ที่อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นเรื่องการติดต่อประสานงาน (Connect) กับบุคคลต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และ Adair (2010) ซึ่งนับว่าเป็น 1 ใน 40 ของโลกที่มีบทบาทอย่างมากต่อการพัฒนาแนวคิดด้านการบริหารจัดการ เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงมากในเรื่องภาวะผู้นำ และเป็นศาสตราจารย์แห่งภาวะผู้นำ ณ University of Surrey ได้กล่าวไว้ในหนังสือชื่อ Leadership for Innovation ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การกระตุ้น (Encourages) ส่งเสริมและแนะนำ (Stimulates and Guides) กระบวนการ ใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ อย่างท้าทาย (Challenge) ซึ่งนับว่าเป็นความท้าทายอย่างยิ่ง สำหรับการนำของคนสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ Ibbotson และ Darsq (2008) ที่อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นการประสานให้เกิดความสมดุลกัน (Balancing) ระหว่างความเร่งด่วน (Emergent) และการเปลี่ยนแปลงแบบช้า ๆ ค่อยเป็น ค่อยไป ทั้งที่อาจจะเกิดขึ้น และที่ยังไม่ได้เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่ เป้าหมายที่กำหนดไว้ จากคำนิยามของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่กล่าวมาจกทัศนะของนักวิชาการและ นักการศึกษาทั้ง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่เกี่ยวกับการนำ (Leading) ซึ่งจะเป็นกลุ่มที่มองในทัศนะการแสดง ความเป็นผู้นำสร้างสรรค์ และกลุ่มที่เกี่ยวกับการประสานงาน (Connecting) ซึ่งเป็นกลุ่มที่มองใน ทัศนะในการกระตุ้นให้คนอื่นให้มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้วิจัยจึงสรุปตามทัศนะของผู้วิจัยได้ว่า ภาวะผู้นำ

เชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ (Vision) มีจินตนาการ (Imagination) และมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ อย่างท้าทายและสร้างสรรค์ รวมถึงมีสภาพแวดล้อม (Environment) สำหรับผู้อื่นให้มีความสร้างสรรค์

5. แนวคิดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากที่กล่าวมาในข้างต้นนั้น เป็นการสังเคราะห์คำนิยามของนักวิชาการ และ นักการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สามารถจำแนกได้เป็นกลุ่มของผู้ให้คำนิยาม ดังที่ผู้วิจัย ได้รวบรวมมากล่าวนำไว้พอสังเขป และเพื่อให้มองเห็นและเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้แก่ Mungkasem (2001), Arellano และ Martin (2002), Palus และ Horth (2002), Dubrin (2006), Danner (2008), Basadur (2004), Coste (2009), Stoll และ Temperley (2009), Harris (2009) และกรองทิพย์ นาควิเชตร (2552) ดังต่อไปนี้

Mungkasem (2001) ให้ความเห็นว่า ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่บุคคลที่เป็นผู้นำในองค์กรหรือชุมชนนั้นมีความสามารถในการชี้นำตนเองและผู้อื่นให้กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และลงมือทำตามแผนที่ตั้งไว้อย่างจริงจัง มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการประสานพลังสร้างสรรค์จากสมาชิกได้ มีมุมมองเชิงบวกที่ทำวิกฤตให้เป็น โอกาส และมีความสามารถในการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่างๆได้

Palus และ Horth (2005) ให้ความเห็นว่า ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนในปัจจุบัน โดยใส่ใจที่จะเข้าใจสถานการณ์ที่ซับซ้อนนั้น รู้จักตั้งศักยภาพส่วนตนเองและสมาชิกในองค์กรหรือชุมชน มาเป็นพลังกลุ่มในการจัดการสิ่งต่าง ๆ มีการให้ข้อมูลข่าวสาร เสนอความคิด และสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักริเริ่มความคิดที่ผ่านการตรวจสอบและทดสอบอย่างอิสระ และรู้จักการใช้กระบวนการของการเรียนรู้อย่างเป็นสาระบันเทิง เพื่อค้นหาความคิดใหม่ ๆ และรู้จักสังเคราะห์ทุกเนื้อหาและการกระทำที่ปรากฏ

Dubrin (2006) ศาสตราจารย์ทางด้านการจัดการจาก Rochester Institute of Technology ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ควรมี 1) ความรู้ (Knowledge) 2) ความสามารถทางเชาว์ปัญญา (Intellectual Abilities) 3) บุคลิกภาพ (Personality) 4) พฤติกรรมทางสังคมและการเลี้ยงดู (Social Habits and Upbringing)

Danner (2008) ซึ่งเป็นอาจารย์สอนที่ Ohio University ได้ทำการศึกษาและวิจัย ในหัวข้อ Creative Leadership in Art Education : Perspectives of an Art Educator ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น (Flexibility) และมีความไว้วางใจ

(trust) ในวิธีการและกระบวนการในภาพรวม นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการทำงานร่วมกันสนับสนุนให้เกิดความสร้างสรรค์จากบุคคลหนึ่งไปอีกบุคคลหนึ่ง

Basadur (2004) ปัจจุบันเป็นศาสตราจารย์ด้านนวัตกรรมและจิตวิทยาองค์การ แห่ง McMaster University ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความ ในหัวข้อ “Leading Others to Think Innovatively Together : Creative Leadership” สรุปแนวคิดและสาระสำคัญได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นการนำบุคคลอื่น (Leading People) ผ่านกระบวนการ (Process) หรือวิธีการ (Method) ร่วมกัน เป็นการค้นหาปัญหาอย่างละเอียดถี่ถ้วน และการดำเนินการแก้ปัญหาด้วยแนวทางใหม่ ๆ (New Solutions) เป็นกระบวนการที่จำเป็นที่จะต้องใช้ภาษาในการสื่อสารร่วมกันระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำความเข้าใจได้อย่างรวดเร็วว่า รู้จักกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ในระดับใด ในด้านกระบวนการเชิงสร้างสรรค์จะต้องมีทักษะในการจัดการกับบุคคลอื่น ๆ ในลักษณะที่เป็นลำดับ ขั้นตอน จากกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ การรู้จักกระบวนการเชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้มีต้นแบบในการสร้างภาวะผู้นำแบบใหม่ที่มีความสมบูรณ์แบบยิ่งยวด

Coste (2009) ผู้อำนวยการ Research of the American Creativity Association ได้เสนอแนวคิดและมิติของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อการปฏิบัติที่มุ่งไปสู่การพัฒนางานสร้างสรรค์ไว้ในบทความชื่อ “Creative Leadership and Women” ซึ่งประกอบไปด้วย มีความท้าทายและการมีส่วนร่วม (Challenge and Participle) ความมีอิสระ (Freedom) มีความไว้วางใจ/การเปิดเผย (Trust/Openness) การให้เวลาสำหรับการคิด (Idea Time) ความสนุกสนาน/มีอารมณ์ขัน (Playfulness/Humor) การลดความขัดแย้ง (Conflict) การส่งเสริมความคิดเห็น (Idea Support) การโต้แย้ง (Debato) และการกล้าเสี่ยง (Risk Taking)

Stoll และ Temperley (2009) ศาสตราจารย์ใน University of London และเป็นผู้อำนวยการ Centre for Educational Leadership ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความในหัวข้อชื่อ “Creative Leadership : A Challenge of Our Times” ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการตอบสนองเชิงจินตนาการ (Imaginative) และการคิดไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนต่อโอกาสต่าง ๆ ประเด็นต่าง ๆ อย่างท้าทาย (Challenging) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการมอง การคิด และการกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกันเพื่อจะเสริมสร้างโอกาสให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้อง

Harris (2009) ผู้อำนวยการสำนักวิจัย ณ University of Warwick ได้สรุปแนวคิดสาระสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความ ในหัวข้อ “Creative Leadership Developing Tuture Leaders” ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงาน (Connecting) กับบุคคลที่มีความเห็นตรงกัน และกับบุคคลที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน (Different) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำเป็นต้องอาศัยเวลา (Time) ทรัพยากร (Resources)

โอกาส (Opportunities) เพื่อจะมีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกัน อย่างไรก็ตามผลลัพธ์ (Result) ที่ได้ อาจจะไม่ใช่ว่าความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน แต่อาจจะมาจากความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันเชิงสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่การคิดเชิงสร้างสรรค์ ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ แต่ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนความคิดเดิม ๆ และเผชิญกับความเชื่อมั่นกับแนวทางวิธีการ (Method) ใหม่ ๆ ที่จะสร้างขึ้น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเหมือนกับภาวะผู้นำแบบให้บริการ (Servant Leadership) ภาระงานหลักของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์คือ การประสานงานบุคคล (Connect) ที่มีความคิดเห็นตรงกันและมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนาสมรรถนะและความสามารถต่าง ๆ ของบุคคลภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในทุกสถานที่และทุกระดับ เพื่อจะได้รับการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น “เป็นภาวะผู้นำที่ปราศจากการยึดมั่นถือมั่น” (Leadership Without Ego) โดยทั่วไปแล้วภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ ขององค์กร และความท้าทาย (Challenging) ที่สลับซับซ้อนมากกว่าการคงสภาพที่เป็นอยู่แบบเดิม (Status Quo)

กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยการคิดหลายมิติ คิดบวก รวมทั้งคิดรับผิดชอบและการปฏิบัติในวงกว้างและเชิงลึกหลายมิติจากผู้นำ หรือขยายสู่ครู อาจารย์ และนักศึกษา เพื่อการปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม บุคคลทุกระดับ ทุกฝ่าย ในกระบวนการจัดการศึกษา พัฒนา “ความคิดและการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์” โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารและครูอาจารย์ควรพัฒนา “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์” รวมทั้งนักศึกษาก็ควรได้รับการพัฒนาให้มีคุณสมบัติเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ที่มีทั้งความคิดและการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์

กนกอร สมปราชญ์ (2558) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นการร่วมพลังหรือร่วมคิดรวมทำเพื่อให้เกิดโอกาสของความสำเร็จในการเรียนรู้ในทุกระดับ ทำให้คิดแตกต่างเพื่อสร้างสิ่งใหม่ ๆ มีจินตนาการ การมองอนาคต คิดและทำให้เกิดสิ่งต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชีวิตและการเรียนรู้ของผู้เรียน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จึงมีใช้การที่ผู้นำเกิดความคิดสร้างสรรค์ แต่ต้องจัดกระทำและให้โอกาสกับผู้อื่นสามารถสร้างสรรค์ได้ด้วยทักษะความรู้ของผู้นำเชิงสร้างสรรค์จึงประกอบไปด้วย 1) ความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา 2) สร้างความร่วมมือโดยผ่านเครือข่ายและเข้าไปมีอิทธิพล 3) ความคล่องตัวและการปรับตัว 4) ความริเริ่มและการเป็นผู้ประกอบการ 5) ความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพของการพูดและการเขียน 6) การวิเคราะห์และประเมินข้อมูลข่าวสาร 7) ความอยากรู้อยากเห็นและการมีจินตนาการ

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ศึกษากรอบแนวคิดทั้งสองกลุ่ม แล้วนำมาสรุปเป็นค่านิยมและองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ การบูรณาการกรอบแนวคิดทั้งสองกลุ่มจากลักษณะและพฤติกรรมในการเป็นผู้สร้างสรรค์ (การนำ) และผู้กระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความคิดสร้างสรรค์ (ประสานงาน) ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าเป็นการร่วมคิดร่วมปฏิบัติเพื่อสร้างสิ่งใหม่ ๆ ด้วยวิธีการและแนวทางใหม่ ๆ โดยนำความแตกต่างทางความคิด การมองการกระทำมาเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อม (Environment) เพื่อก่อให้เกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และสนับสนุนให้ผู้อื่นได้มีความสร้างสรรค์และให้โอกาสกับผู้อื่นให้สามารถสร้างสรรค์ได้

6. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากทัศนะของนักการศึกษาและนักวิชาการจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวชี้วัดที่ใช้ในการศึกษาดังนั้นในหัวข้อนี้ผู้วิจัยจะศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากทัศนะของนักการศึกษาและนักวิชาการจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อการสังเคราะห์และกำหนดเป็นองค์ประกอบและกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการที่จะใช้ในการวิจัย ดังนี้

6.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Chernin

Chernin (2001) ผู้อำนวยการ FOX ใน Los Angeles และทำงานในมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ได้สรุปองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความชื่อ “Creative Leadership : Strength of Ideas The Power of The Imagination” ระบุว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เกี่ยวกับความสามารถติดต่อประสานงานทั้งเกี่ยวกับตนเอง และเกี่ยวกับทีมงาน ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้ 1) มีแรงบันดาลใจ 2) มีวิสัยทัศน์ และ 3) มีจินตนาการ

6.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Bennis

Bennis (2002) เป็นผู้ก่อตั้งและเป็นอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญสถาบันภาวะผู้นำเป็นที่ปรึกษาประธานาธิบดีสหรัฐฯ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ ทำงาน ณ University of Southern California และ Harvard University ได้สรุปองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความชื่อ “Creative Leadership” จาก [ABI] Chulalongkorn University (Distributor) ระบุว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับคนเกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจในการบริหารจัดการระบบ โครงสร้าง กระบวนการ การควบคุม ซึ่งมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ (Vision) 2) มีความไว้วางใจ (Trust) 3) การมุ่งความสำเร็จ (Success) 4) มีความยืดหยุ่น (Flexibility)

6.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Couto and Eken

Couto และ Eken (2002) ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความหัวข้อ “To Give Their Gifts : Health, Community and Democracy” สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ (Vision) 2) มีจินตนาการ (Imagination) 3) การปฏิบัติเชิงสะท้อนผล (Reflective Practice) และ 4) การคิดเชิงวิจารณ์ญาณ (Critical Thinking)

6.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Sousa

Sousa (2003) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับ คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือ “The Leadership Brain” ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย 1) มีสติปัญญา (Intelligence) 2) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) 3) มีแรงจูงใจ (Motivation) และ 4) มีความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem Solving)

6.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Guntern

Guntern (2004) ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ ทำงานเป็นที่ปรึกษาพิเศษสำหรับผู้บริหารระดับสูง ประธานของ International Creando Symposium on Creative Leadership ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำสร้างสรรค์ไว้ในบทความหัวข้อ “The Challenge of Creative Leadership” สรุปสาระสำคัญได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะอยู่ในบุคคลที่มีความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ 1) มีแรงบันดาลใจ (Inspiring) 2) มีวิสัยทัศน์ (Vision) 3) มีความน่าเชื่อถือ (Credibility) และ 4) มีสติปัญญา (Intelligent)

6.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Parker และ Begnaud

Parker และ Begnaud (2004) ได้สรุปทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือชื่อว่า “Developing Creative Leadership” ซึ่งได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ประกอบด้วย 1) มีวิสัยทัศน์ (Vision) 2) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 3) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem Solving Ability)

6.7 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Casse และ Claudel

Casse และ Claudel (2007) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในหนังสือ Philosophy for Creative Leadership ว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย 1) มีจินตนาการ (Imagination) และ 2) มีความยืดหยุ่น (Flexibility)

6.8 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Danner

Danner (2008) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อที่ชื่อว่า Creative Leadership in Art Education : Perspectives of an Art Educator ซึ่งเป็นผลงานการวิจัยของมหาวิทยาลัย

ที่มีชื่อเสียงและเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นต้นแบบที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำคือ Ohio University ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ คือ 1) มีความยืดหยุ่น (flexibility) และ 2) มีความไว้วางใจ (Trust)

6.9 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Stoll และ Temperley Stoll และ Temperley (2009) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความในหัวข้อชื่อ “Creative Leadership : a Challenge of Our Times” ระบุว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วย 1) มีจินตนาการ (Imagination) และ 2) การคิดแบบไตร่ตรอง (Thought Pattern)

6.10 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Harris Harris (2009) ผู้อำนวยการสำนักวิจัย ณ University of Warwick ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความ ในหัวข้อ “Creative Leadership : developing future leaders” ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จะประกอบไปด้วย 1) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 2) มีความท้าทาย (Challenging)

6.11 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Delich Delich (2010) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในเว็บไซต์ <http://www.wisegEEK.com/what-iscreative-leadership.htm> ระบุว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะประกอบไปด้วย 1) มีจินตนาการ (Imagination) และ 2) การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ (Inventive)

6.12 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Gerard J. Puccio, Marie Mance, Mary C. Murdock Gerard และคณะ (2011) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือ Creative Leadership : Skills That Drive Change ระบุว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย 1) ทักษะการคิดขั้นสูง (Creative Thinking : Higher-Order Thinking Skill) ได้แก่ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การคิดเชิงวิพากษ์ ละการคิดสร้างสรรค์ 2) การสร้างความสมดุลของการเปลี่ยนแปลงและการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Dynamic Balance : The Heart of Creative Thinking and the Creative Problem Solving Process) 3) ทักษะการคิดแบบอเนกนัย (Divergent Thinking Skills) ได้แก่ การคิดคล่องแคล่ว (Fluency) การคิดยืดหยุ่น (Flexibility) การคิดละเอียดลออ (Elaboration) การคิดริเริ่ม (Early Proponent of Creativity) และ 4) ทักษะการคิดแบบเอกนัย (Convergent Thinking Skills) ได้แก่ การคัดกรอง (Screening) การจัดเรียง (Sorting) การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritizing)

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังตารางที่ 1

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ร.น.	องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	นักวิชาการ											รวมความถี่
		Chernin (2001)	Bennis (2002)	Couto and Eken (2002)	Sousa (2003)	Guntern (2004)	Parker and Begnaud (2004)	Casse และ Claudel (2007)	Danner (2008)	Stoll และ Temperley (2009)	Harris (2009)	Delich (2010)	
1	มีจินตนาการ (Imagination)	✓		✓				✓		✓	✓	✓	7
2	มีแรงบันดาลใจ (Inspiration)	✓				✓							2
3	มีวิสัยทัศน์ (Vision)	✓	✓	✓		✓	✓	✓					6
4	มีความไว้วางใจ (Trust)		✓						✓				2
5	ทักษะการคิดแบบเนกนัย (Divergent Thinking Skills) ได้แก่ การคิดคล่องแคล่ว การคิดยืดหยุ่น การคิดละเอียดลออ และการคิดริเริ่ม		✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	9
6	มีสติปัญญา				✓	✓							2
7	มีแรงจูงใจ				✓								1
8	มีความสามารถในการแก้ปัญหา				✓		✓					✓	3
9	มีความน่าเชื่อถือ					✓							1

จากตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จากนักวิชาการ แสดงออกมาในรูปแบบของจำนวนผู้ให้ข้อมูล จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวนทั้งหมด 6 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่โดยหลอมรวมเข้าในองค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีจินตนาการ (Imagination)
2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision)
3. การมีทักษะการคิดแบบเนกนัย (Divergent Thinking Skills)

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบไปด้วย การมีจินตนาการ (Imagination) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และการมีทักษะการคิดแบบเนกนัย (Divergent Thinking Skills) โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การมีจินตนาการ (Imagination)

การมีจินตนาการ (Imagination) คือ กระบวนการสร้างภาพที่เด่นชัดไว้ในใจที่มีเหตุมีผลเพื่อนำไปสู่เป้าหมายการวางแผน และลงมือดำเนินการ เป็นทักษะเบื้องต้นเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การสร้างจินตนาการขึ้นในสมองจะช่วยให้เกิดความมั่นใจ กล้าคิด มีทักษะและกระบวนการคิดที่ดีเป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ดังที่ Albert Einstein (1955 อ้างอิงมาจาก เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550) ได้ว่า จินตนาการสำคัญกว่าความรู้ (Imagination is More Important than Knowledge)

สมศักดิ์ กิจธรวัดน์ (2545) สรุปไว้ในงานสารนิพนธ์ดุขภูภิบัณฑิตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไว้ว่า การมีจินตนาการ หมายถึง การมีพลังในการวาดภาพของจิตใจ ซึ่งเป็นผลมาจากการผสมผสานข้อเท็จจริง และประสบการณ์จริงของชีวิต ซึ่งคนที่มีจินตนาการจะเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะกล้าคิด กล้าฝัน กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เหมือนกับคนอื่น

วิเชียร วิทย์อุดม (2550) ได้ให้ทัศนะผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ว่า จะต้องมึลักษณะของผู้ที่มีสติปัญญาเป็นเลิศ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ และได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่มีจินตนาการไว้ว่า จะต้องเป็นบุคคลที่มีลักษณะการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และเป็นบุคคลที่มีอารมณ์ขัน

Sousa (2003) ได้ให้คำนิยามเชิงปฏิบัติการของการมีจินตนาการและตัวชี้วัดไว้ในหนังสือ “The Leadership Brain” ซึ่งสรุปคำนิยามเชิงปฏิบัติการไว้ว่า การมีจินตนาการหมายถึง ภาพที่ผ่านการประมวล การไตร่ตรองแล้วอย่างมีประสิทธิภาพในสมอง ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมนำไปสู่การตัดสินใจและการแก้ปัญหา (Decision Making and Problem Solving) และตัวชี้วัดของการมีจินตนาการคือ 1) มีการตัดสินใจ (Decision) และ 2) การคิดไตร่ตรอง (Thoughts)

Chodakowski (2009) ได้ให้คำนิยามและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการมีจินตนาการไว้ในงานวิจัย Degree of Doctor of Philosophy จาก Simon Fraser University ประเทศ Canada ในหัวข้อเรื่อง Teaching Made Wonderful : Redesigning Teaching Deucation with Imagination in Mind ไว้ว่า จินตนาการ หมายถึง ภาพที่ยืดหยุ่น (Flexibility) ในจิตใจและส่วนตัวบ่งชี้ของการมีจินตนาการมีดังต่อไปนี้ 1) มีอารมณ์ขัน (Humor) 2) มีประสบการณ์ (Experience) 3) มีความรู้ (Knowledge) และ 4) ความรู้สึกที่อิสระ (Sense of Freedom) สอดคล้องกับ Good และ Toman (1973 อ้างอิงมาจาก วณิช สุธารัตน์, 2547) กล่าวว่า การมีจินตนาการเป็นจุดกำเนิดของความคิดสร้างสรรค์เป็นภาพที่สร้างขึ้นในจิตใจ เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์มีลักษณะที่แปลกและแตกต่างไปจากสิ่งเดิม และได้สรุปตัวชี้วัดของการมีจินตนาการคือ 1) มีอารมณ์ขัน และ 2) การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

Isaksen และ Aerth (2011) ได้ให้คำนิยามเชิงปฏิบัติการของการมีจินตนาการ และตัวชี้วัดไว้ในหนังสือ Creative Approaches to Problem Solving ไว้ว่า การมีจินตนาการ หมายถึง มุมมอง (Attitude) หรือ ทักษะที่เปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งคนทั่วไปคิดไม่ถึง โดยประกอบไปด้วยความคิดใหม่ ๆ (New Ideas) แนวทางใหม่ ๆ (New Solutions) และการกระทำสิ่งใหม่ ๆ (New Actions) สอดคล้องกับ Puccio และคณะ (2011) ที่กล่าวไว้ในหนังสือ Creative Leadership : Skill That Drive Change ว่าจินตนาการประกอบไปด้วยตัวชี้วัด คือ 1) มีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 2) มีความคิดใหม่ ๆ และแนวทางใหม่ ๆ (New Approaches) ที่เหมาะสมตามสถานการณ์

Reuter (2011) ได้ให้คำนิยามและตัวชี้วัดไว้ใน Journal of Philosophic ในหัวข้อเรื่อง Is Imagination Introspective ไว้ว่า การมีจินตนาการ หมายถึง การมีภาพที่มีเหตุผลในใจ โดยมีตัวชี้วัดถึงการมีจินตนาการคือ มีประสบการณ์ (Experience) และความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ซึ่งสอดคล้องกับ มนสิชา เพชรานนท์ (2547) ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมมนุษย์และการออกแบบสภาพแวดล้อม (Human Behavior and Environmental Design) และจบการศึกษา Ph.D. (Land Use Planning, Management and Design), Texas Tech University, USA ได้แสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ Imagination ไว้ในวารสารรวมวิชาการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ไว้ว่า จินตนาการ หมายถึง การมีกลไกในการสร้างภาพในจิตที่มีพลังส่วนตัวชี้วัดที่สัมพันธ์และเกี่ยวกับจินตนาการ คือ มีอารมณ์ขัน (Humor) และมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

Kaminker (2011) ได้ให้คำนิยามและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการมีจินตนาการ ไว้ในงานวิจัย Degree of Doctor of Philosophy ในสถาบัน Transpersonal Psychology at California University ประเทศ USA ในหัวข้อเรื่อง The Phenomenology of the Mystical Imagination ไว้ว่า จินตนาการไม่ได้อยู่ที่อดีตหรือปัจจุบัน จินตนาการ หมายถึง การสร้างภาพในสมองที่มีความเป็นไปได้ในอนาคต ส่วนตัวชี้วัดของการมีจินตนาการมีดังต่อไปนี้ 1) มีอารมณ์ขัน (Humor) นับว่าเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของการมีจินตนาการ การมีอารมณ์ขันจะทำให้เป็นคนมีความสุข มีความเป็นอิสระนำไปสู่การมีจินตนาการที่สร้างสรรค์ และ 2) มีสติปัญญา (Intelligence) การมีสติปัญญาเป็นเลิศเหนือกว่าปกติธรรมดานำไปสู่การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ Garrett (2009) ซึ่งทำงานใน New York University ได้ให้คำนิยามของการมีจินตนาการไว้ว่าเป็นภาพที่เกิดขึ้นในความคิดที่ไม่ซ้ำกับใคร และได้กำหนดตัวชี้วัดของการมีจินตนาการไว้ในบทความชื่อว่า Representation and Consciousness in Spinoza's Naturalistic Theory of The Imagination ตัวชี้วัดของการมีจินตนาการ ประกอบไปด้วย 1) มีสติปัญญา (Intellect) และ 2) การมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) สอดคล้องกับ เชลลูต นิมเสมอ (2534 อ้างอิงมาจาก วณิช สุรารัตน์, 2547) ที่ให้นิยามและตัวชี้วัดของการมีจินตนาการว่าเป็นพลังของจิตที่สร้างภาพ

ขึ้นใหม่ภายในใจ โดยมีตัวชี้วัดที่สำคัญที่ก่อให้เกิดการมีจินตนาการคือ 1) มีสติ ปัญญา และ
2) มีอารมณ์ขัน

ตาราง 2 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการมีจินตนาการ

ร.น.	นักวิชาการ	ตัวชี้วัด										รวมความถี่	
		สมศักดิ์ กิจเจริญวัฒน์ (2545)	วิเชียร วิทยอุดม (2550)	มนสิชา เพชรานนท์ (2547)	Sousa (2003)	Good และ Toman (2003)	Garrett (2009)	Chodakowski (2009)	Gerard (2011)	Reuter (2011)	Kaminker (2011)		Isaksen และ Aerth (2011)
1	มีความคิดสร้างสรรค์	✓	✓	✓			✓		✓	✓		✓	7
2	มีอารมณ์ขัน			✓		✓		✓			✓		4
3	มีความรู้						✓	✓			✓		3
4	มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์					✓			✓			✓	3
5	มีการตัดสินใจ					✓							1
6	มีการคิดไตร่ตรอง					✓							1
7	มีประสบการณ์							✓		✓			2
8	มีความรู้สึกที่อิสระ							✓					1

จากตาราง 2 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีจินตนาการที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวนทั้งหมด 8 ตัวชี้วัด แต่สำหรับการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาตัวชี้วัดที่มีความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป ได้ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีจินตนาการ คือ 1) มีความคิดสร้างสรรค์ 2) มีอารมณ์ขัน 3) มีความรู้ และ 4) มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ความหมายของตัวชี้วัด

1. มีความคิดสร้างสรรค์ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

Torrance (1963) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์คือความสามารถของบุคคลในการคิดแก้ปัญหา ด้วยการคิดอย่างลึกซึ้งที่นอกเหนือไปจากลำดับขั้นการคิดอย่างปกติธรรมดา เป็นลักษณะภายในของบุคคลที่จะคิดหลายแง่หลายมุม ประสมประสานกันจนได้ผลผลิตใหม่ที่ถูกต้องสมบูรณ์

Wallach และ Kogan (1965) ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่า หมายถึง ความคิดโยงสัมพันธ์ (Association) คนที่มีความคิดสร้างสรรค์ คือ คนที่สามารถจะคิดอะไร ได้อย่างสัมพันธ์เป็นลูกโซ่

Guilford (1967) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหา ของบุคคลเป็นการคิดที่ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้น และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ ความคิดสร้างสรรค์เป็นความคิดหลายแง่หลายมุม

De Bono (1982 อ้างอิงมาจาก ญัฐพงษ์ เจริญพิทย์, 2541) หมายถึง ความสามารถในการคิดนอกกรอบ (Lateral Thinking) เพื่อสร้างแนวคิดใหม่ที่จะนำมาใช้แก้ปัญหา ได้หลาย ๆ แนวคิด และนำแนวคิดเหล่านี้ไปพัฒนาต่อ เพื่อให้สามารถใช้แก้ปัญหาที่ต้องการได้

Rawlinson (1985 อ้างอิงมาจาก ลักขณา สรีวัฒน์, 2549) ได้ให้ความหมาย ความคิดสร้างสรรค์เป็นสองระดับ คือ ระดับแรก หมายถึง การแสดงจินตนาการ หรือความรู้สึกอิสระ ในเรื่องที่น่าสนใจอย่างจริงจัง และในระดับสูง หมายถึง การค้นพบและการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมา

Simpson (1992 อ้างอิงใน ลักขณา สรีวัฒน์, 2549) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลเป็นความสามารถของสมองที่พยายามยึดให้แตกต่างไปจากความคิดเดิม เพื่อนำไปสู่ความคิดใหม่ ๆ

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2535) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ โดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิด ความคิดใหม่ต่อเนื่องกันไป และความคิดสร้างสรรค์นี้ประกอบด้วยความคล่องในการคิด ความยืดหยุ่นและความคิดที่เป็นของตนเองโดยเฉพาะหรือความคิดริเริ่ม

อารี พันธุ์ณี (2537) ได้กล่าวถึงความคิดสร้างสรรค์ว่า เป็นกระบวนการทาง สมองที่คิดในลักษณะอนกนัย อันนำไปสู่การคิดพบสิ่งแปลกใหม่ ด้วยการคิดดัดแปลง ประยุกต์จาก ความคิดเดิมผสมผสานกันให้เกิดสิ่งใหม่ ซึ่งรวมทั้งการประดิษฐ์คิดค้นพบสิ่งต่าง ๆ ตลอดจนวิธีการคิด ทฤษฎี หลักการ ได้สำเร็จ ความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้มิใช่เพียงแต่คิดในสิ่งที่เป็นไปได้ หรือ สิ่งที่เป็นเหตุผลเพียงอย่างเดียวเท่านั้น หากแต่คิดจินตนาการก็เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะก่อให้เกิด ความแปลกใหม่ แต่ต้องควบคู่กันไปกับความพยายามที่จะสร้างความคิดฝันหรือจินตนาการ ให้เป็นไปได้หรือเรียกว่าเป็นจินตนาการประยุกต์นั่นเอง จึงจะทำให้เกิดผลงานและความคิดสร้างสรรค์ จะมี 3 ลักษณะ ดังนี้ 1. ลักษณะทางกระบวนการ หมายถึง ความรู้สึกไวต่อปัญหาและสามารถแก้ไข ปัญหาได้อย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบ และนำผลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในสิ่งใหม่ต่อไป 2. ลักษณะ ของบุคคล หมายถึง บุคคลที่มีความอยากรู้อยากเห็น ใฝ่รู้หรือรื้อน กล้าคิด กล้าแสดง มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์มีอารมณ์ขัน มีจินตนาการและมีความยืดหยุ่นทั้งความคิด และการกระทำและเป็นบุคคลที่มีความสุขกับการทำงานหรือสิ่งที่ตนพอใจและยังไม่หวังผลจากการประเมินภายนอก 3. ลักษณะทาง

ผลิตผล หมายถึง คุณภาพของผลงานที่เกิดขึ้น มีตั้งแต่ขั้นต่ำที่แสดงผลที่เกิดจากความพอใจของตนที่จะแสดงซึ่งความคิดและการกระทำ จนกระทั่งพัฒนาขึ้นเป็นการฝึกทักษะ และค่อยคิดได้เองถึงระดับการคิดค้นพบทฤษฎีหลักการและการประดิษฐ์คิดค้นต่าง ๆ

สมศักดิ์ ภูวิภาดาวรรณ (2537) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ไว้ 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้ 1) ความคิดสร้างสรรค์เป็นเรื่องที่สลับซับซ้อน ยากแก่การให้คำจำกัดความที่แน่นอนตายตัว 2) ถ้าพิจารณาความคิดสร้างสรรค์ในเชิงผลงาน ผลงานนั้นต้องแปลกใหม่และมีคุณค่ากล่าวคือ ใช้ได้โดยมีคนยอมรับ ถ้าพิจารณาความคิดสร้างสรรค์ในเชิงกระบวนการคือการเชื่อมโยงสัมพันธ์สิ่งของหรือความคิดที่มีความแตกต่างกันมากเข้าด้วยกัน ถ้าพิจารณาความคิดสร้างสรรค์เชิงบุคคล บุคคลนั้นต้องเป็นคนที่มีความแปลก เป็นตัวของตัวเอง เป็นผู้ที่มีความคิดคล่อง มีความยืดหยุ่น และสามารถให้รายละเอียดในความคิดนั้นๆ ได้

สุวิมล เขี้ยวแก้ว (2540) ได้สรุปไว้ว่า หมายถึง ความสามารถระดับสูงของสมองของคนที่สามารถคิดแบบอเนกนัย มีความคิดริเริ่ม มีแนวโน้มที่จะค้นพบสิ่งใหม่ ๆ มีความสามารถในการประเมินค่า มีความละเอียดลออ ความสามารถในด้านความคิดสร้างสรรค์มีในตัวบุคคล แต่อาจจะมีในระดับที่แตกต่างกัน ที่สำคัญก็คือสามารถส่งเสริมและพัฒนาสมรรถภาพด้านนี้ได้

ชัยศักดิ์ ลีลาจรัสกุล (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถบุคคลในการคิดแก้ปัญหาด้วยการคิดอย่างลึกซึ้ง ที่นอกเหนือไปจากการคิดอย่างปกติธรรมดา เป็นลักษณะภายในตัวบุคคลที่สามารถจะคิดได้หลายแง่มุม ประสมประสานกันได้ ผลิตผลใหม่ที่ถูกต้องสมบูรณ์

พันธ์ ทองชุมนุม (2544) ได้กล่าวถึงความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า หมายถึง ความคิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่แสดงออกมา โดยความคิดดังกล่าวเป็นความคิดที่มีลักษณะแตกต่างออกไปจากความคิดของบุคคลอื่น ๆ โดยทั่วไป และความคิดนั้นสามารถก่อให้เกิดวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มนุษย์เผชิญอยู่ให้มีสะดวก รวดเร็ว สามารถเพิ่มผลผลิต และเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพมากกว่าที่เคยมีหรือเคยปฏิบัติกันมา

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545 อ้างอิงมาจาก ลักษณะ สรวิวัฒน์, 2549) ได้ให้ความหมายความคิดสร้างสรรค์ ไว้ 3 ลักษณะ คือ 1) หมายถึง ความคิดแง่บวก (Positive Thinking) คือ การพูดแง่บวก โดยไม่ได้มีนัยที่เกี่ยวกับความแตกต่างหรือแปลกใหม่ ทั้งนี้ ความคิดแง่บวกเป็นสิ่งที่เกี่ยวเนื่องกับลักษณะนิสัยมากกว่าวิธีคิด ตรงกันข้ามกับการคิดแง่ลบ (Negative Thinking) ซึ่งหมายถึง ความคิดที่ไม่ดีงาม คิดไม่ดีต่อผู้อื่นและตนเอง คิดบั่นทอนกำลังใจ 2) หมายถึง การกระทำที่ไม่ทำลายใคร (Constructive Thinking) ใช้ในความคิดที่ไม่ทำลายล้าง การคิดและการกระทำในเชิงบวก มุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้ดีขึ้น ตรงข้ามกับความคิดและการกระทำในเชิงลบที่มุ่งทำลาย เป็นลักษณะการเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และสามารถเอาไปใช้ได้ 3) หมายถึง

การสร้างสิ่งใหม่ ๆ (Creative Thinking) ซึ่งเป็นความหมายเกี่ยวกับความหมายทั่ว ๆ ไป ในภาษาอังกฤษ เป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม

ลักขณา สรวิวัฒน์ (2549) ได้กล่าวถึงความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของสมองของบุคคลที่ประกอบด้วย ความคิดคล่อง คืดยืดหยุ่น คืดละเอียดลออ และ คืดริเริ่ม ผสมผสานกันจนเกิดเป็นแนวคิดได้หลายทิศทาง หรือแบบอเนกนัย (Divergent Thinking) เป็นการคิด ที่ทำให้เกิดสิ่งใหม่ หรือเป็นการดัดแปลงปรับปรุงแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วให้มี ประสิทธิภาพดีกว่าเดิม หรือประดิษฐ์คิดค้นสิ่ง ๆ ใหม่ที่ไม่ซ้ำของเดิมและเป็นการคิดที่ไม่ซ้ำกับผู้อื่น

จารุวรรณ ปะกัง (2551) ได้สรุปความหมายความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของสมองที่คิดได้กว้างไกล หลายแง่มุม เรียกว่า ความคิดแบบอเนกนัย ซึ่งทำให้เกิด ความคิดแปลกใหม่แตกต่างไปจากเดิม เป็นความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัว เกิดการเรียนรู้ เข้าใจ จนเกิดปฏิกิริยาตอบสนองให้เกิดความคิดเชิงจินตนาการ ซึ่งเป็น ลักษณะสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ อันนำไปสู่การประดิษฐ์หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ หรือเพื่อการ แก้ปัญหา ซึ่งจะต้องอาศัยการบูรณาการจากประสบการณ์และความรู้ทั้งหมดที่ผ่านมา

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551) ได้กล่าวถึงความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการจินตนาการและรวบรวมความรู้ความคิดเดิมอย่างหลากหลายและรวดเร็ว แล้วสร้างเป็นความรู้ ความคิดใหม่ของตนเอง สามารถคิดนอกกรอบได้ มีผลงานการคิด สามารถริเริ่ม และสร้างสรรค์ผลงานหรือสิ่งใหม่ ๆ ได้

จากการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของการมีความคิดสร้างสรรค์จากนักวิชาการ ต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวชี้วัด มีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถ ทางสมองที่คิดเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ มองเห็นความสัมพันธ์โดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวมากระตุ้นให้เกิด ความคิดใหม่ มีการคิดนอกกรอบ คิดในแง่บวก คิดแตกต่างจากคนอื่น เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหา อย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในสิ่งใหม่ต่อไปได้ โดยใช้ความรู้ และประสบการณ์เดิมที่มีอยู่

2. มีอารมณ์ขัน ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้ให้ความหมายของคำว่า อารมณ์ขัน ไว้ว่า ลักษณะนิสัยที่มักเห็นเรื่องต่าง ๆ เป็นเรื่องขวนขัน

สิทธา พินิจภูวดล (2528) ได้ให้ความหมายของคำว่า อารมณ์ขัน ไว้ว่า อารมณ์ขัน หมายถึง สิ่งที่ทำให้หัวเราะหรือการมีภาวะอารมณ์ขัน โดยอาจจะเปล่งเสียงหัวเราะ หรือยิ้ม หรือแสดงท่าที่พอใจก็ได้ และอารมณ์ขันยังหมายถึง ภาวะอารมณ์ที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงภายในร่างกาย อันมีผลไปสู่ลักษณะนิสัย จิตใจ คุณธรรมและการแสดงออก

สุรพล บัณฑุเศรณี (2539) ได้ให้ความหมายของคำว่า อารมณ์ขัน ไว้ว่า
 อารมณ์ขันอาจหมายถึง ความรู้สึกที่แสดงออกให้รู้เห็นว่าปรากฏการณ์ที่พบเห็นนั้น
 เป็นปรากฏการณ์ตลก การแสดงออกจะปรากฏในกิริยาการยิ้มแย้ม หัวเราะ เฮฮา หัวเราะจนงอหงาย
 และหัวเราะท้องคัดท้องแข็ง อย่างไรก็ตามได้แต่มักเรียกรวมกันว่าหัวเราะ

รุ่งอรุณ ฉัตรวิเศษ (2553) ได้ให้ความหมายของคำว่า อารมณ์ขัน ไว้ว่า คำว่า
 Humour มากจากคำว่า Alumer ในภาษาละติน มีความหมายว่า ความชื้น (moisture) หรือ
 ของเหลวในร่างกาย ในสมัยโบราณ สมัยกลาง และสมัยฟื้นฟูศิลปวัฒนธรรม คำว่า Humour ใช้เรียก
 ของเหลว 4 ชนิด ที่อยู่ในร่างกาย เชื่อกันว่าของเหลวเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อท่าทางและบุคลิกลักษณะ
 ของบุคคล โดยของเหลวทั้ง 4 ชนิดนี้ได้แก่ เลือด (blood) เสมอ (phlegm) น้ำเหลือง (choler) และ
 น้ำดีดำ (melancholy) ถ้าในร่างกายมีส่วนผสมของเลือดมากเกินไปบุคคลผู้นั้นก็จะมีอาการร่าเริง
 เบิกบาน ถ้ามีเสมอมากเกินไปจะทำให้เหงาหงอยและเซื่องซึม ถ้ามีน้ำเหลืองมากเกินไปจะทำให้
 บุคคลนั้นมีอารมณ์ฉุนเฉียว โกรธง่าย และถ้ามีน้ำดีดำมากเกินไปจะทำให้เกิดภาวะโศกเศร้าและ
 ใจคอห่อเหี่ยว

เปลื้อง ณ นคร (2514) ได้ให้ความหมายของคำว่า อารมณ์ขัน ไว้ว่า ฮิวเมอร์
 Humor แปลว่า ขนหัว ขบขัน นำหัวเราะ ซึ่งนำมาใช้ในภาษาไทยว่า หัสคดี หัส แปลว่า ขบขัน
 ขวนหัว เรื่องทำนองฮิวเมอร์ก็คือ เรื่องที่ขวนยิ้มแย้ม ขวนให้ขบขัน หรือเรียกว่า เรื่องขวนหัวก็ได้
 แต่หัสคดีที่ยกย่องกันว่าเป็นเรื่องที่ดีนั้นต้องมีความมุ่งหมายยิ่งกว่าขวนหัวธรรมดา คือต้องมีความคม
 และขวนคิด ผู้เขียนเรื่องฮิวเมอร์ย่อมแลเห็นแง่ขันในคำพูด กิริยาท่าทาง การแต่งกาย ตลอดจนจนความ
 เป็นอยู่ของตนและหัวใจของเรื่องหัสคดีจึงอยู่ที่การวางโครงเรื่องให้ตัวละครอยู่ในฐานะลำบาก
 กลืนไม่เข้าคายไม่ออกหรือสร้างตัวละครที่ตลกเป็น ๆ เซ่อซ่า

ตุ้ย ชุมสาย (2516) ได้ให้ความหมายของคำว่า อารมณ์ขัน ไว้ว่า อารมณ์สำรวล
 เป็นความรู้สึกทางอารมณ์และการหัวเราะเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่ได้ง่ายที่สุดของอารมณ์สำรวล
 แต่การหัวเราะไม่ได้เป็นพฤติกรรมของอารมณ์สำรวลแต่อารมณ์เดียว หลักเกณฑ์ในการสร้างอารมณ์
 ขันไว้หลายวิธี ได้แก่ การเปลี่ยนทิศทางอย่างกะทันหัน การทำให้ผู้อ่านคิดถึงสิ่งที่ปกปิดที่คนสนใจ
 อยู่แล้ว การเล่าเรื่องเกินความจริงที่เป็นไปได้แต่ไม่น่าจะเป็นขึ้นได้ การตีความประสบการณ์ผิด
 การเหน็บแนม เพราะไม่ถูกเส้นกัน การเล่าเรื่องเหลวไหล ลวงให้คิด คำที่มีเสียงคล้าย ๆ กัน
 แต่มีความหมายไปอีกอย่างหนึ่ง สัญลักษณ์รูป ตรีภวะวิจารณ์ผิด ๆ ล้อสังคม ความคิดไร้สาระ
 เรื่องสัปดน

เจตนา นาควัชระ (2521) ได้ให้ความหมายของคำว่า อารมณ์ขัน ไว้ว่า
 อารมณ์ขันเป็นสิ่งที่อยู่ในวิสัยของมนุษย์และการแสดงออกซึ่งอารมณ์ขันในงานศิลปะนั้น

กระทำได้หลายทางต้องอาศัยการฝึกฝนและพัฒนา ผู้เขียนสามารถสร้างอารมณ์ขันได้หลายทาง อาจจะเป็นการสร้างตัวละครที่ตลก ด้วยวัตถุหรือสิ่งของที่มีลักษณะชวนขันเหตุการณ์ที่ตลก หรือ คำพูดที่เรียกเสียงหัวเราะก็ได้

วรพร อินทเชื้อ (2526) ได้ให้ความหมายของคำว่า อารมณ์ขัน ไว้ว่า อารมณ์ขัน หมายถึง ความรู้สึกขบขัน เกิดจากการได้เห็นสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่สอดคล้อง หรือแตกต่างจากสิ่งที่ได้คาดหวัง หรือสิ่งที่ควรจะเป็นตามลักษณะหรือค่านิยมที่ถือกันอยู่ในสังคมโดยทั่วไป ตลอดจน ความรู้สึกขบขันอันเนื่องมาจากความสุขใจอย่างมาก

ธิดา โมสิกรัตน์ (2526) ได้ให้ความหมายของคำว่า อารมณ์ขันไว้ว่า วรรณคดีคือ อารมณ์ขันเป็นงานการประพันธ์ที่ให้ความสนุกสนานบันเทิงใจ หรือความพึงพอใจแก่ผู้อ่าน ทำให้ผู้อ่านเกิดพฤติกรรมขบขัน ได้แก่ ความรู้สึกพอใจอยู่ภายในใจหัวเราะเสียบ อากาการยิ้มย่นัยตา ซึ่งตาคจะประกายยิ้มที่มุมปากหัวเราะเสียงดัง และพฤติกรรมที่แสดงอารมณ์ขันขั้นสุดท้ายคือ หัวเราะงอหาย

กุลลาบ มัลลิกะมาส (2531) ให้ความหมายของคำว่าอารมณ์ขัน ไว้ว่า อารมณ์ขัน คือ คุณสมบัติประการหนึ่งในวรรณคดี ซึ่งเป็นเครื่องผ่อนคลายความเครียดอารมณ์ และสร้าง ความบันเทิงได้ดี ยิ่งคำว่าอารมณ์ขันในทางวรรณคดี หมายถึง อารมณ์ที่ทำให้มนุษย์มีความสุข สนุกสนาน หรือ ทำให้ยิ้มหรือหัวเราะได้อย่างร่าเริง

ไกล่รุ่ง อามระดิษ (2532) ให้ความหมายของคำว่า อารมณ์ขัน ไว้ว่า ความรู้สึกที่ เกิดขึ้นจากการได้ประสบที่ไม่สอดคล้องหรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานปกติ และไม่ได้ก่อให้เกิด ความทุกข์หรือความเสียหาย ทั้งนี้อาจจะเกิดจากความเก๋กตหรือความก้าวร้าวหรือไม่ก็ได้

อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์ (2536) ให้ความหมายของคำว่า อารมณ์ขัน ไว้ว่า อารมณ์ขันเป็นการเสนอสิ่งที่เบี่ยงออกไปจากความหมายปกติ โดยทำการดัดแปลงกลับหน้าเป็นหลัง กลับหลังเป็นหน้า หรือกลับซ้ายเป็นขวา เพื่อเรียกเสียงหัวเราะและสร้างความสนุกสนาน

บุญยดา ปัญญาไว (2544) ให้ความหมายของคำว่า อารมณ์ขัน ไว้ว่า อารมณ์ขัน คือความรู้สึกที่แสดงออกให้ได้ว่าปรากฏการณ์ที่พบเห็นนั้นเป็นสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานปกติ ที่สังคมยอมรับผ่านอาการยิ้มแย้มหรือหัวเราะของบุคคล

จันทิมา หวังสมโชค (2549) ให้ความหมายของคำว่า อารมณ์ขัน ไว้ว่า อารมณ์ขัน เป็นความรู้สึกที่บ่งบอกให้ทราบว่าสิ่งที่พบเห็นหรือได้ยินนั้นตลก การแสดงออกซึ่ง ความรู้สึกมักจะเป็นอาการยิ้มหรือหัวเราะ

เถกิง พันธุ์เถกิงอมร (2559) ให้ความหมายของคำว่า อารมณ์ขัน ไว้ว่า อารมณ์ขันเป็นความรู้สึกของอารมณ์ชนิดหนึ่งที่มีการแสดงออกด้วยการยิ้มหรือหัวเราะ

ศิริรัตน์ ศรีโปลา (2547) ให้ความหมายของคำว่า อารมณ์ขัน ไว้ว่า
 อารมณ์ขัน หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะมองเห็นว่าบางสิ่งบางอย่างน่าหัวเราะเมื่อได้รับ
 สิ่งกระตุ้นจากสิ่งเร้าต่าง ๆ บุคคลเกิดความรู้สึกอยากหัวเราะ และสามารถแสดงออกได้อย่างเป็น
 ธรรมชาติ นั่นจึงจะเป็นอารมณ์ขันอย่างแท้จริง

ชมภูษุช บริรักษ์เลิศ (2548) ให้ความหมายของคำว่า อารมณ์ขัน ไว้ว่า
 อารมณ์ขัน หมายถึง การตอบสนองของบุคคลต่อเรื่องราวต่าง ๆ เป็นพฤติกรรมที่เป็นนิสัยประจำตัว
 ของบุคคล เป็นศิลปะแห่งชีวิต เป็นความสามารถทางการคิด เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ
 อารมณ์ นิสัยใจคอ เป็นทัศนคติในการมองโลกเชิงบวก เป็นกลวิธีในการเผชิญปัญหา ซึ่งแสดงออกได้
 ทางการพูด การแสดงท่าทาง การยิ้ม และหัวเราะ

Martin และ Lefcourt (1986) ให้ความหมายของคำว่า อารมณ์ขัน ไว้ว่า
 อารมณ์ขัน หมายถึง กลวิธีในการเผชิญปัญหา ช่วยให้ผู้บุคคลใช้อารมณ์ขันเพื่อมีมุมมองใหม่
 เป็นการคิดในมุมกลับด้วยความคิดในทางบวกของบุคคลต่อสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

Thorsan และ Powell (1993) ให้ความหมายของคำว่า อารมณ์ขัน ไว้ว่า
 อารมณ์ขัน หมายถึง วิธีการเผชิญความเครียดที่ช่วยให้บุคคลสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิต
 จัดการกับสถานการณ์ที่ยุ่งยากและภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในชีวิตของบุคคล

จากการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของการมีอารมณ์ขันจากนักวิชาการต่าง ๆ
 ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวชี้วัด การมีอารมณ์ขัน หมายถึง การตอบสนองของบุคคลต่อ
 เรื่องราวต่าง ๆ ที่พบเห็นนั้นเป็นสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานปกติสังคมยอมรับ เป็นความสามารถ
 ทางการคิด เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ อารมณ์ นิสัยใจคอ เป็นทัศนคติในการมองโลก
 เชิงบวก เป็นกลวิธีในการเผชิญปัญหา ซึ่งแสดงออกได้ทางการพูด การแสดงท่าทาง การยิ้ม และ
 หัวเราะ โดยอารมณ์ขันนั้นถือเป็นเครื่องผ่อนคลายความตึงเครียดและเป็นผลดีที่มีคุณค่าต่อสุขภาพจิต
 ของมนุษย์

3. มีความรู้ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) ได้ให้ความหมายของความรู้ ไว้ว่า ความรู้เป็นสิ่งที่
 สัมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้ง ความสามารถเชิงทักษะและ
 การปฏิบัติ หรือความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจาก ประสบการณ์ หรือสิ่งที่ได้รับจากการได้ยิน
 การฟัง การคิด การปฏิบัติ

ราชบัณฑิตยสถาน (2550) ได้ให้ความหมายของความรู้ ไว้ว่า “ความรู้” คือ
 สิ่งที่สัมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ
 และทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง
 การคิดหรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา

Turban และ Aronson (2001) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้ประกอบด้วยข้อมูล หรือสารสนเทศที่ได้รับการจัดระบบและประมวลผลเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ ประสบการณ์ และสั่งสมการเรียนรู้ และความเชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถนำไปใช้สำหรับการแก้ปัญหาหรือ การดำเนินงานได้

Pearlson (2001) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่มี คุณค่ามากที่สุด เป็นส่วนผสมของสารสนเทศที่มีสาระ ค่านิยม ประสบการณ์ และกฎเกณฑ์

บุรชัย ศิริมหาสาคร (2550) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น ๆ จนเกิดเป็นความเข้าใจ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้

จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2548) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้ เป็นส่วนที่บุคคลรับข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศ ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ และเชื่อมโยง กับความรู้อื่น ๆ จนเกิดเป็นความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

จิราภรณ์ สุธัมมสภา (2548) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้ของมนุษย์ ที่เกิดจากการศึกษาและเข้าใจสารสนเทศที่ต้องการทำให้รู้แจ้งในเรื่องที่สนใจ ที่ต้องการ และสามารถดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งไปได้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่มีคุณค่า ซึ่งมีการนำประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ ความคิด ค่านิยม และปัญญาของมนุษย์ มาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการสนับสนุนการทำงานหรือใช้ในการแก้ปัญหา

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้ เป็นกระบวนการของการขัดเกลา เลือกลง และบูรณาการ การใช้สารสนเทศจนเกิดเป็นความรู้ใหม่ (new knowledge) ความรู้ใหม่เกิดจากการผสมผสานความรู้และประสบการณ์เดิมผนวกกับความรู้ ใหม่ที่ได้รับ ความรู้ดังกล่าวเป็นความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล เป็นความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง (tacit knowledge) หากความรู้เหล่านั้นได้ถูกถ่ายทอดออกมาในรูปของการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ความรู้นั้นจะกลายเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (explicit knowledge)

วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒผล (2552) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้ หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้ง ความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจหรือสารสนเทศ ที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับ มาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขารวมทั้งสารสนเทศ ที่ผ่าน กระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา

Alavi และ Leidner (2001) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้คือ สิ่งที่พิสูจน์ให้เห็นว่าเป็นการเพิ่มขีดความสามารถที่จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพที่ดีกว่า

Sharratt และ Usoro (2003) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้คือ ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องโดยตรงระหว่างความเข้าใจ ตลอดจนการให้ข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้ คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างสถานการณ์ค่านิยม ความรู้ในบริบทและความรู้แจ้งอย่าง ชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปความรู้จะอยู่ใกล้ชิดกับกิจกรรมมากกว่าข้อมูลและสารสนเทศทำให้เกิด ความตระหนักถึงความสำคัญของความรู้

พรภัทร อินทรวรพัฒน์ (2562) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้ (Knowledge) คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เรียบเรียง เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้

Bloom (1956 อ้างอิงมาจาก อักษร สวัสดิ์, 2542) ได้ให้ความหมาย ของความรู้ว่า หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับการระลึกถึงสิ่งเฉพาะ วิธีการและกระบวนการต่าง ๆ รวมถึง แบบกระบวนของโครงการวัตถุประสงค์ในด้านความรู้ โดยเน้นในเรื่องกระบวนการทางจิตวิทยาของ ความจำอันเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระเบียบ โดยก่อนหน้านั้นในปี ค.ศ. 1965 บลูม และคณะได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้หรือพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ของคนวาประกอบด้วย ความรู้ตามระดับต่าง ๆ รวม 6 ระดับ ซึ่งอาจพิจารณาจากระดับความรู้ในขั้นต่ำไปสู่ระดับของ ความรู้ในระดับที่สูงขึ้นไป โดยบลูมและคณะได้แจกแจงรายละเอียดของแต่ละระดับไว้ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง การเรียนรู้ที่เน้นถึงการจำและการระลึก ได้ถึงความคิด วัตถุ และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นความจำที่เริ่มจากสิ่งง่าย ๆ ที่เป็นอิสระแก่กัน ไปจนถึงความจำเป็นในสิ่งที่ยุ่งยาก ซับซ้อน และมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

2. ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (Comprehension) เป็นความสามารถ ทางสติปัญญาในการขยายความรู้ความจำให้กว้างออกไปจากเดิมอย่างสมเหตุสมผล การแสดง พฤติกรรมเมื่อเผชิญกับสื่อความหมาย และความสามารถในการแปลความหาย การสรุปหรือ การขยายความสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

3. การนำไปปรับใช้ (Application) เป็นความสามารถในการนำความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจหรือใช้ความรู้ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการกับความคิดรวบยอด มาผสมผสานกับความสามารถในการแปลความหาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งนั้น ความคิดรวบยอด (Comprehension) ในเรื่องใด ๆ ที่มีอยู่เดิม ไปแก้ไขปัญหาที่แปลกใหม่ ของเรื่องนั้น

4. การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นความสามารถและทักษะที่สูงกว่าความเข้าใจและการนำไปปรับใช้โดยมีลักษณะเป็นการแยกแยะสิ่งที่จะพิจารณาออกเป็นส่วนย่อยที่มีความสัมพันธ์กัน รวมทั้งการสืบค้นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ เพื่อดูว่าส่วนประกอบปลีกย่อยนั้นสามารถเข้ากันได้หรือไม่ อันจะช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างแท้จริง

5. การสังเคราะห์ (Synthesis) เป็นความสามารถในการรวบรวมส่วนประกอบย่อย ๆ หรือส่วนใหญ่ ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เป็นเรื่องราวอันหนึ่งอันเดียวกัน การสังเคราะห์จะมีลักษณะของการเป็นกระบวนการรวบรวมเนื้อหาสาระของเรื่องต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อสร้างรูปแบบหรือโครงสร้างที่ยังไม่ชัดเจนขึ้นมาก่อน อันเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ภายในขอบเขตของสิ่งที่กำหนดให้

6. การประเมินผล (Evaluation) เป็นความสามารถในการตัดสินเกี่ยวกับความคิด ค่านิยม ผลงาน คำตอบ วิธีการและเนื้อหาสาระ เพื่อวัตถุประสงค์บางอย่าง โดยมีการกำหนดเกณฑ์ (Criteria) เป็นฐานในการพิจารณาตัดสินการประเมินผลจัดได้ว่า เป็นขั้นตอนที่สูงสุดของพุทธิลักษณะ (Characteristics of Cognitive Domain) ที่ต้องใช้ความรู้ความเข้าใจ การนำไปปรับใช้การวิเคราะห์ และการสังเคราะห์เข้ามาพิจารณาประกอบกัน เพื่อทำการประเมินผลสิ่งหนึ่งสิ่งใด

จากการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของการมีความรู้จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวชี้วัด การมีความรู้ หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา โดยความรู้ประกอบด้วยข้อมูล หรือสารสนเทศที่ได้รับการจัดระบบและประมวลผลเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ ประสบการณ์ และสั่งสมการเรียนรู้ และความเชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถนำไปใช้สำหรับการแก้ปัญหาหรือการดำเนินงานได้

4. มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

สิทธิชัย ชมพูพาทย์ (2554) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ว่าเป็น กระบวนการแก้ไขสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือเป็นขั้นตอนของการบรรลุความต้องการหรือวัตถุประสงค์ โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความคิดวิจารณ์ การใช้ความคิดทั้งสองที่กล่าวถึงได้แก่ ผู้แก้ไขปัญหาก็ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการคิดวิธีการแก้ปัญหาให้ลึกและความมีหลากหลาย โดยปราศจากการตัดสินว่าดีหรือถูกต้องหรือไม่ จากนั้นจึงประเมินและเลือกวิธีการแก้ปัญหาโดยใช้การคิดวิจารณ์ เพื่อให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด พร้อมทั้งนำวิธีการแก้ปัญหานั้นมาวางแผนการแก้ปัญหาบนเงื่อนไข บริบทและทรัพยากรที่มีอยู่ และนำแผนการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ โดยเชื่อมั่นว่าสามารถแก้ปัญหาและกำกับตนเองขณะทำการแก้ปัญหาได้

เพื่อสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การเข้าถึงปัญหา ขั้นที่ 2 การคิดวิธีการแก้ปัญหา ขั้นที่ 3 การเลือกและเตรียมการ ขั้นที่ 4 การวางแผนการแก้ปัญหา และขั้นที่ 5 การลงมือปฏิบัติ

Mitchell และ Kowalik (1999) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ว่า เป็นกระบวนการ วิธีการ หรือระบบในการแก้ปัญหา โดยอาศัยการจินตนาการ โดยที่ผลการคิดแก้ปัญหาพิสูจน์ได้จากการลงมือปฏิบัติ

Treffinger, Isaksen และ Dorval (2006) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ว่า เป็นวิธีการเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยใช้ทักษะการรอบการพัฒนาและวิเคราะห์การแก้ปัญหา

Arbesman และ Puccio (2001) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ว่า เป็นการผสมระหว่างความคิดสร้างสรรค์กับความคิดวิจารณ์ญาณ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ว่า หมายถึง การคิดสร้างสรรค์ที่ประกอบด้วยการสร้างความคิดที่หลากหลาย เพื่อช่วยขยายกรอบความคิด ส่วนการคิดวิจารณ์ญาณคือ การเชื่อมโยงเหตุผลเพื่อนำมาเปรียบเทียบหาผลกระทบ และทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา โดยเลวและรีดได้ประยุกต์ความคิดสร้างสรรค์และความคิดวิจารณ์ญาณเข้าในทุกขั้นตอนของกระบวนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์เป็น 2 ระยะ คือ 1) ระยะสร้าง (Generating Phase) ซึ่งเป็นการสร้างแนวความคิดหรือตอบคำถามให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ซึ่งก็คือความคิดสร้างสรรค์ และ 2) ระยะปรับ (Focusing Phase) ซึ่งเป็นระยะที่ประเมินทางเลือกหรือความคิดที่ได้จากระยะสร้างนั่นเอง โดยทั้งสองระยะใช้การคิดควบคู่กันไปในกระบวนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา (2537) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ว่า เป็นกระบวนการมุ่งหาคำตอบหรือวิธีการแปลกใหม่ที่จะสนองต่อความต้องการและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งหัวใจสำคัญของกระบวนการนี้คือ การได้ความคิดจำนวนมากและแปลกใหม่ ที่ทำให้เกิดการแก้ปัญหาที่ดีขึ้นกว่าเดิม ทำให้ผู้เรียนสามารถเลือกและวางแผนการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด เชื่อมั่นว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาและควบคุมตนเองได้

จากการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของการมีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวชี้วัด มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการ วิธีการ หรือระบบในการแก้ปัญหา โดยอาศัยการจินตนาการ โดยที่ผลการคิดแก้ปัญหาพิสูจน์ได้จากการลงมือปฏิบัติ เป็นการผสมระหว่างความคิดสร้างสรรค์กับความคิดวิจารณ์ญาณ เป็นการสร้างความคิดที่หลากหลาย เพื่อการเชื่อมโยงหาเหตุผลและนำมาเปรียบเทียบหาผลกระทบ และทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา พร้อมทั้งนำวิธีการแก้ปัญหานั้น

มาวางแผนการแก้ปัญหาบนเงื่อนไข บริบทและทรัพยากรที่มีอยู่ และนำแผนการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

การมีวิสัยทัศน์ คือ การให้เสรีภาพทีมงานเป็นสิ่งที่ดี เพราะจะช่วยส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ อันจะเป็นประโยชน์แก่การพัฒนาองค์กร ในขณะที่เดียวกันต้องไม่ลืมบทบาทและหน้าที่อันสำคัญคือ การมีวิสัยทัศน์ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการชี้ให้เห็นภาพหรือจุดหมายที่จะเดินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ในอนาคต ยิ่งเมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรคระหว่างทาง ต้องเชื่อมั่นและยืนหยัดในเป้าหมายระยะไกลที่ต้องไปให้ถึง (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550)

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2541) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ไว้ว่าเป็นการมองภาพในอนาคตที่ชัดเจน น่าเชื่อถือ และได้กำหนดลักษณะของบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ไว้ว่า จะต้องเป็นผู้ที่ 1) มีความสามารถในการจินตนาการ (Imagineering) มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งอนาคตมากกว่าอนุรักษ์นิยม 2) มองภาพกว้าง (Big Picture) เข้าใจเป้าหมาย มีความยืดหยุ่นในการจำแนกแนวทางที่จะมุ่งสู่เป้าหมาย 3) มีความท้าทายกระบวนการ (Challenge) ไม่พอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ กระตุ้น ริเริ่มและมีความไวต่อสิ่งใหม่ๆ 4) ไม่ยึดมั่นในอัตตา (Not Ego) เปิดกว้างกับประสบการณ์ใหม่ ๆ และ 5) มีแรงจูงใจ (Motivation) ทะเยอทะยาน มุ่งหาความสำเร็จ อยู่ตลอดเวลา

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) ได้ให้ความหมายของการมีวิสัยทัศน์ไว้ในหนังสือ Super Leadership ไว้ว่า การมีวิสัยทัศน์หมายถึง การมีจินตภาพในอนาคตที่เด่นชัดอยู่ในความคิด ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจสภาพปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จินตภาพดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้น่ามุ่งมั่นสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ได้วางไว้ การมีวิสัยทัศน์เป็นลักษณะนิสัยที่มุ่งมั่นต่อสิ่งที่เราปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต เป็นพลังแห่งการสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นแรงกระตุ้น (Stimulation) ให้เราสามารถวางแผนได้ชัดเจน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในอนาคต

ชลาลัย นิมิบุตร (2550) ได้ให้ความหมายของการมีวิสัยทัศน์ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์การที่ต้องการจะให้เป็นไปได้ อย่างชัดเจน โดยภาพนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ มีความเป็นไปได้และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์การให้บรรลุจุดหมายนั้น สอดคล้องกับ ไพโรจน์ บาลัน (2551) ได้ให้ความหมายของการมีวิสัยทัศน์ไว้ในหนังสือ ทักษะการเป็นผู้นำ ไว้ว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การมีภาพที่ชัดเจนในอนาคตโดยได้สรุปว่า การมีวิสัยทัศน์ที่ดีจะประกอบไปด้วย

- 1) การมีความท้าทาย 2) การมีความมุ่งมั่น และ 3) การมีความชัดเจน

วิจิตร นิลฉวี (2550) อธิบายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์การที่พึงปรารถนา ซึ่งได้มาจากปัญญา ความคิด มโนภาพ จินตนาการ ของผู้บริหารและสมาชิกในองค์การ ภาพนี้จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อขององค์การ

เสนห์ จุ้ยโต (2552) ที่ได้ให้ความหมายของการมีวิสัยทัศน์ไว้ว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การฉายภาพ มองภาพ คิดจินตนาการในอนาคตและได้กำหนดคุณลักษณะส่วนบุคคลของการมีวิสัยทัศน์ไว้ดังต่อไปนี้

1. มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นการคิดแบบนอกกรอบ แตกต่างจากคนอื่น
2. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นลักษณะผู้มีการประยุกต์และบูรณาการ
3. มีจินตนาการ (Imagination) เป็นผู้ที่มองการณ์ไกลและมีภาพอนาคตเป็นจินตนาการที่เด่นชัด มีเหตุ มีผล

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553) ได้ให้ความหมายของการมีวิสัยทัศน์ไว้ในหนังสือ ภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) ไว้ว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารในการมองภาพอนาคต ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การตระหนักรู้ตัวเอง (Awareness) หมายถึง การมีความรู้ ความเข้าใจ ในการไตร่ตรองปัญหาต่างๆ 2) การมองการณ์ไกล (Foresight) หมายถึง ความสามารถในการมองอนาคต การคาดการณ์ล่วงหน้า 3) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) หมายถึง ความสามารถในการมองสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตการมองเห็นสถานการณ์ทุกมิติอย่างลึกซึ้ง

Russell (2001) ได้ให้คำนิยามของการมีวิสัยทัศน์ คือ จินตนาการในอนาคตและภาพในอนาคตที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ขณะที่ วิโรจน์ สารรัตน์ (2553) ได้ให้คำนิยามของวิสัยทัศน์ว่า เป็นภาพที่พึงปรารถนา หรือที่เป็นไปได้ในอนาคต เป็นส่วนที่แสดงถึงพลังผลักดันแห่งอำนาจที่น่าประทับใจ เป็นพลังที่เกิดจากความรู้สึกนึกคิดในหัวใจของผู้คนเป็นส่วนที่สะท้อนภาพให้เห็นถึงสิ่งที่สมาชิกต้องการสร้างสรรค์ เป็นส่วนที่แสดงถึงแรงบันดาลใจ ของสมาชิกที่ต้องการให้เกิดขึ้น

Yukl (2002) ได้กล่าวไว้ว่า ในการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่ายให้กับสมาชิกทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้นำจะต้องสนใจในความคิดเห็นของคนอื่น โดยเฉพาะความคิดใหม่ ๆ หรือแตกต่างกันออกไปจากความคิดเห็นของตนและของคนอื่น เพื่อให้ได้ความคิดดี ๆ มาใช้ในการประกอบการตัดสินใจ ขณะที่ Wilmore (2002) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาวิสัยทัศน์หรือการสร้างวิสัยทัศน์จะบอกถึงสภาพปัจจุบันและที่ต้องการให้เป็นในอนาคต

จากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นทุกสิ่งในสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ทั้งเป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

Zaccaro และ Banks (2004) ได้นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดการมีวิสัยทัศน์ จากผลจากการศึกษาพฤติกรรมไว้ว่า จะต้อง มี 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) 2) การเผยแพร่ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ (Implementing) สอดคล้องกับ Dubrin (2006) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ The Leadership ไว้ว่า การมีวิสัยทัศน์จะต้องประกอบไปด้วยตัวชี้วัด การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) และ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) ในการสร้าง วิสัยทัศน์ ผู้บริหารจะต้องเตรียมและใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้มีข้อมูลข่าวสารให้มากที่สุดเท่าที่จะ ทำได้จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ตามความจำเป็น โดยได้เสนอขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์องค์กร กำหนดทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานให้สำเร็จ ประเมินปัญหาและโอกาสที่เอื้ออำนวย แล้วสร้างประเมินและตัดสินใจเลือก

Northouse (2012) ได้ให้ความหมายของการมีวิสัยทัศน์ไว้ในหนังสือ Introduction to Leadership : Concepts and Practice ไว้ว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การมอง ภาพในอนาคต ซึ่งเป็นภาพที่เป็นไปได้ วิสัยทัศน์จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และความท้าทาย ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1) ภาพในอนาคต (Picture) ที่ดีกว่าปัจจุบัน ที่เป็นอยู่ 2) การเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นการกระทำบางสิ่งด้วยแนวทางใหม่ ๆ 3) ค่านิยม (Value) การนำไปสู่ค่านิยมที่เป็นบวกขององค์กร 4) เป้าหมาย (Map) การกำหนดเป้าหมาย ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่ชัดเจน และ 5) มีความท้าทาย (Challenge) เป็นการท้าทายต่อปัญหา และสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้ก้าวข้ามและดีกว่าที่เป็นอยู่

Kapur (2007) ได้อธิบายถึงตัวชี้วัดการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) การประเมินวิสัยทัศน์ 5) การเป็นแบบอย่างที่ดี และ 6) การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง

Thompson (2015) ได้อธิบายถึงตัวชี้วัดการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) การประเมินวิสัยทัศน์ 5) การเพิ่มพลังอำนาจ 6) มนุษย์สัมพันธ์ และ 7) การทำงานเป็นทีม

Leonard และ Whitten (1983) ได้อธิบายถึงตัวชี้วัดการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียน 1) การติดต่อสื่อสาร 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) เป็นผู้หน้าที่ สร้างสรรค์ สิ่งที่มีลักษณะเฉพาะเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร 5) ลงมือปฏิบัติแล้ว กระตุ้นขอความร่วมมือขอรับการสนับสนุนจากบุคคลอื่น ๆ เพื่อนำพาวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ 6) สามารถคิดนอกกรอบและสามารถมองเห็นภาพรวมของสิ่งที่ต้องการจะเป็นในองค์กรได้ทั้งหมด

ตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์

ที่	ตัวชี้วัด ด้านการมีวิสัยทัศน์	นักวิชาการ Leonard และ Whitten (1983)	Zaccaro และ Bank (2004)	Thompson (2005)	Dubrin (2006)	Kapur (2007)	รวมความถี่
1	การสร้างวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	5
2	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	✓	✓	✓		✓	4
3	การเผยแพร่วิสัยทัศน์		✓	✓	✓	✓	4
4	การประเมินวิสัยทัศน์			✓			1
5	การเป็นแบบอย่างที่ดี	✓				✓	2
6	การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง					✓	1
7	การเพิ่มพลังอำนาจ			✓			1
8	มนุษย์สัมพันธ์			✓			1
9	การทำงานเป็นทีม			✓			1
10	การติดต่อสื่อสาร	✓					1
11	การคิดนอกกรอบ	✓					1

จากตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวนทั้งหมด 11 ตัวชี้วัด แต่สำหรับการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาตัวชี้วัดที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไปได้ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) 2) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) และ 3) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating)

ความหมายของตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์

1. การสร้างวิสัยทัศน์ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2540) ได้กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ควรกำหนดขึ้นโดยผู้นำ (Leader initiated) มิได้กำหนดโดยกลุ่มบุคคล ซึ่งผู้นำที่ดีต้องรู้จักสนทนาและรับฟัง

ความคิดเห็นของสมาชิกแล้วนำมาพิจารณาว่า โลกปัจจุบันเป็นเช่นไร นำข้อมูลฝึกเข้าเป็นวิสัยทัศน์ แล้วหาวิธีการที่จะมุ่งสู่สภาพที่ควรจะเป็นหรือวิสัยทัศน์นั้น ในการสร้างวิสัยทัศน์จำเป็นต้องคำนึงถึง ศีลธรรม จริยธรรม เพื่อให้มีทิศทางที่จะมุ่งไปมีความถูกต้อง มั่นคง นำความรุ่งเรืองมาสู่ชีวิตหรือองค์กรนั้น ๆ วิสัยทัศน์เป็นการมองภาพแห่งอนาคต หรือวิสัยทัศน์นั้นทำให้ชีวิตมีความหมาย มีพลังที่จะก้าวไปสู่จุดหมายที่มุ่งหวังไว้

สุเทพ เชาวลิต (2541) ได้กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ คือ ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skill) อันเป็นทักษะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความคิดที่เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) คิดแปลกใหม่ คิดเหนือผู้อื่น คิดอย่างมีคุณภาพ และคิดสู่ความสำเร็จเชิงปฏิบัติการ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ที่พัฒนาให้บริหารมองกว้าง คิดไกล ทันทสมัย และเฉียบแหลม

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541) สำหรับการสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อนำไปสู่การพัฒนานคน สังคมประเทศชาติและมนุษยชาติ มีปรัชญาในการสร้างวิสัยทัศน์ 4 ประเด็นหลัก คือ

1. มองประเด็นแบบสหวิทยาการ ในการวิเคราะห์วิจัยประเด็นเรื่องใดจะต้องร่วมกันมองปัญหา โดยมุ่งที่การศึกษาหาคำตอบอย่างครบวงจรและสมดุล
2. มองประเด็นอนาคต มุ่งประเด็นไปที่อนาคตด้วยการสร้างความเข้าใจในอดีตและสามารถวิเคราะห์ปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การวางแผนระยะยาวในอนาคต เน้นป้องกันและลดการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการไม่วางแผนระยะยาว
3. มีคำตอบที่เป็นรูปธรรม ต้องมีคำตอบที่ชัดเจน เพื่อสามารถนำมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงได้ มิใช่มุ่งให้เกิดการพัฒนาความเจริญทางเศรษฐกิจและวัตถุเท่านั้น แต่พัฒนาความรู้พัฒนาคน พัฒนาจิตใจ พัฒนาสิ่งแวดล้อมและพัฒนาด้านอื่น ๆ อย่างสมดุลและครบถ้วน
4. ถ่ายทอดออกไปได้เป็นความปรารถนาให้การศึกษาวิจัยที่ดำเนินการนั้น เป็นประโยชน์แก่สังคมส่วนรวมมากที่สุด ข้อมูลที่เป็นรูปธรรมจะถูกนำมาขยายให้เข้าใจมากยิ่งขึ้นและกระจายไปสู่มหาชนให้กว้างขวางที่สุด การเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่ได้ผลจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสาร และมีวาทีศิลป์ที่ดี ผู้ที่สามารถเผยแพร่ให้สมาชิกรับรู้วิสัยทัศน์ของตนได้ด้วยคำพูดและการกระทำที่เป็นตัวอย่าง

ชลาลัย นิमितบุตร (2550) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจนว่า ประสิทธิภาพที่ดีที่สุดของโรงเรียนที่ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร ทั้งนี้โดยอาศัยทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการสังเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารสถานศึกษา

พัฒน์จิ โภจนานา (2542) ได้เสนอแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่า บุคคลที่จะเป็นผู้นำจะต้องมีกระบวนการสำหรับการสร้างแนวทาง หรือภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ควรมีการดำเนินการเป็นลำดับ ดังนี้

1. การดำเนินการรวบรวมข้อมูล ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในประกอบกัน
2. การจัดกระทำข้อมูล หมายถึง การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำ
3. การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนเองออกมาเป็นถ้อยคำได้อย่างชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ถ้อยคำที่แสดงวิสัยทัศน์นั้น ควรมีลักษณะย่อ ชัดเจน ทำทาย มุ่งอนาคต มั่นคง ปราศจากที่ที่จะบรรลุให้ได้
4. การจัดให้มีการประเมินข้อความที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ก่อน ทั้งนี้ เพื่อให้ข้อความหรือแนวทางดังกล่าวมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

DuBrin (1998) ได้กล่าวว่า ในการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องเตรียมและใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้มีข้อมูลข่าวสารให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ตามความจำเป็น โดยได้เสนอขั้นตอนที่จะนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์องค์กร กำหนดทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานให้สำเร็จ ประเมินปัญหา และโอกาสที่เอื้ออำนวย แล้วสร้างประเมินและตัดสินใจเลือก

Willmore (2002) ได้อธิบายถึงการพัฒนาวิสัยทัศน์หรือการสร้างวิสัยทัศน์ จะบอกถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการจะเป็นในอนาคต จากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นทุกสิ่ง ในสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทั้งเป้าหมายและกลยุทธ์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์ (2550) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่า วิสัยทัศน์ต้องใช้หลักของกระบวนการ (Process) เป็นตัวแบบเสนอ ไม่ใช่เหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นตัวกำหนด โดยให้ทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องมีส่วนร่วมในการยกย่อง และทบทวนกระบวนการในการสร้างวิสัยทัศน์ มีการกำหนดวิธีการในการรวบรวมข้อเสนอแนะจากหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงวิสัยทัศน์ รวมทั้งมีการทบทวนและแก้ไขข้อความที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ตามกำหนดเวลา สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2551) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่า สามารถสร้างวิสัยทัศน์ได้ 2 ทาง ดังนี้

1. สร้างโดยคิดใคร่ครวญสืบค้นกับสภาพปัจจุบัน เป็นการสืบค้นทำ ความเข้าใจกับสภาพที่เป็นอยู่ ศึกษาแนวทางปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งสามารถกระทำได้นี้

1.1 การมองประสบการณ์ในอดีตแล้วถามตัวเองว่า สภาพองค์กรที่เป็นอยู่ ในปัจจุบันมีอะไรบ้างที่ทำให้ขุนเคืองใจมากที่สุด เมื่อคนทำงานได้ไม่ดีแล้วเกิดอะไรขึ้น ผลที่ปรากฏ ตรงตามเป้าหมายหรือความคาดหวังมากน้อยเพียงใด เมื่อทราบเหตุแล้วก็ถึงหาแนวทางแก้ไข

1.2 เชิญบุคคลภายในและภายนอกองค์กรมาร่วมประชุม แล้วให้เขียน 10 รายการ ที่แต่ละคนไม่พึงพอใจกับองค์กร และอีก 10 รายการ ที่ผู้เข้าประชุมคิดว่าเป็นลักษณะที่ดี ขององค์กร ข้อมูลที่ได้รับจะช่วยส่องทางสู่วิสัยทัศน์ที่พึงกำหนดขึ้น

1.3 ทำให้วิสัยทัศน์กระจายเป็นระยะ ๆ อาจจะโดยการจัดสัมมนา 2 – 3 วัน กับผู้ได้บังคับบัญชา ศึกษาข้อมูลรายละเอียดเพื่อช่วยขัดเกลาแลกเปลี่ยนทัศนะและค่านิยม

1.4 วิสัยทัศน์เกิดมีได้จากการสดับรับฟังความคิดเห็น คำพูดคนอื่น จากภูมิปัญญา ผู้มีประสบการณ์แม้กระทั่งจากการศึกษาค้นคว้า

2. สร้างโดยการสังเกต ประเมิน คาดคะเนอนาคต อาจทำได้ 2 วิธี ดังนี้

2.1 อภิปราย วางแผนอนาคตขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ในหลาย ๆ ทาง พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องและอาจเกี่ยวข้อง คือ ปัจจัยลักษณะเด่นขององค์กร ปัจจัยที่ถือว่าเป็นจุดด้อยขององค์กร ปัจจัยที่ถือว่าเป็นโอกาสขององค์กร และปัจจัยที่ถือว่าเป็นตัว คุกคามต่อเสถียรภาพการบรรลุเป้าหมาย การดำเนินงานขององค์กรเมื่อได้ทั้งหมด 4 หมวดปัจจัยแล้ว ทำอย่างไรที่จะพลิกผันจุดด้อยให้เป็นลักษณะเด่น ปัจจัยคุกคามให้กลายเป็นโอกาส

2.2 พิจารณาจากความไม่ต่อเนื่องของความโน้มเอียงที่ปรากฏในแต่ละ ช่วงเวลา โดยพิจารณาจุดหักเหหรือความเปลี่ยนแปลง แล้วปรับกระบวนการซึ่งอาจอยู่ในรูปของ การคิดใหม่ การทำใหม่ รับฟังความคิดเห็นที่แปลกใหม่ จึงจะได้แนวทางแก้ไข และการดำเนินการใน รูปแบบใหม่ ๆ ที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมายของภาพอนาคตได้

Braun (1991) การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ สร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจนว่า ประสิทธิภาพที่ดีที่สุดของสถานศึกษาที่ต้องการ อย่างแท้จริงคืออะไร ทั้งนี้โดยอาศัยทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และ การสังเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารสถานศึกษา

Locke และ Kirkpatrick (1991) ได้เสนอแนวคิดว่าการสร้างวิสัยทัศน์ของ ผู้บริหารได้มาจากวิธีการดังต่อไปนี้

1. โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล หมายถึง การสนทนาพูดคุย และ ฟังความคิดเห็นจากบุคคลต่าง ๆ ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร

2. โดยกระบวนการจัดกระทำข้อมูล หมายถึง การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้บริหาร ในเรื่อง การมีสายตายาวไกล ความเข้าใจ วัฒนธรรมขององค์กร ความเข้าใจถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและแนวโน้มของโลกในอนาคต ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์กร ความสามารถ ในการคาดคะเนแรงต่อต้านที่อาจจะเกิดขึ้น ความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิดเห็น ของตนเองได้ตลอดเวลา

3. โดยการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนออกมาเป็นถ้อยคำได้อย่างชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ถ้อยคำที่แสดงวิสัยทัศน์นั้น ควรจะมีลักษณะย่อ ย่อ ชัดเจน ทำทาย มุ่งอนาคต มั่นคง ปรารถนาที่จะบรรลุให้ได้

4. โดยการประเมินผลเป็นระยะ หมายถึง การทดสอบว่าวิสัยทัศน์นั้น สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของสมาชิกในองค์กรหรือไม่ หากได้คำตอบปฏิเสธ ผู้บริหาร ก็จะต้องนำวิสัยทัศน์นั้นมาพิจารณาเพื่อปรับเปลี่ยนต่อไป

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538) ได้อธิบายไว้อย่างชัดเจนว่า การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริง หรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียวขององค์กรที่มีความเป็นเลิศในอนาคต การสร้างวิสัยทัศน์จะต้องศึกษาองค์กรอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่างชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อยของ บุคคล สถานที่ ทรัพยากร และเวลา วิสัยทัศน์ ที่สร้างขึ้นจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการที่ใดอย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์โดยการให้มีส่วนร่วม (Shared Vision) ในขณะที่สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2540 : 13) มีความคิดเห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ควรกำหนด ขึ้นโดยผู้บริหาร (Leader Initiate) มิได้กำหนดโดยกลุ่มบุคคล ซึ่งผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักสนทนาและ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก แล้วนำมาพิจารณาว่าโลกปัจจุบันเป็นเช่นไร นำข้อมูลนั้นเข้าเป็น วิสัยทัศน์ แล้วหาวิธีการที่จะมุ่งสู่วิสัยทัศน์นั้น ในการสร้างวิสัยทัศน์จำเป็นต้องคำนึงถึงศีลธรรม จริยธรรม เพื่อให้ทิศทางที่จะมุ่งไปมีความถูกต้อง ตัวแปรที่สำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์คือ ทักษะด้าน ความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) อันเป็นทักษะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ที่พัฒนาให้ผู้บริหารมองกว้าง คิดไกล ทันสมัย และ เฉียบแหลม

Ellis และ Joslin (1990) มีความเห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาได้นั้น ยังไม่สำคัญเท่ากับความสามารถในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ไปยังสมาชิกทุกคนขององค์กรให้มีความ คิดเห็นคล้อยตาม และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามกิจกรรมทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งวิธีการที่ดีที่สุด คือ การให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งไปยังวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ที่กำหนดไว้ นั่นคือ เปลี่ยนสภาพของวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของ การเผยแพร่วิสัยทัศน์คือ การทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับวิสัยทัศน์นั้นเป็นของตน ผู้บริหารจึงต้อง

มีศิลปะในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของสมาชิก มีวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลในการอธิบายและโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวชี้วัด การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร จากการดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในประกอบกัน นำมาจัดกระทำข้อมูล โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ โดยการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร

2. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

Trethawan (1991) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ว่า เพื่อให้การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ผลดี ผู้นำควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ต้องแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นของตน
2. พยายามสร้างจิตผูกพันให้เกิดขึ้นกับสมาชิก
3. จัดโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องต่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
4. จัดงบประมาณสนับสนุน
5. มีความเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถของสมาชิก
6. อย่ากล่าวอ้างในสิ่งที่ไม่เป็นความจริง เพียงเพื่อหวังให้งานสำเร็จ

แต่ต้องมีความจริงใจกับสมาชิกทุกคน

Locke และ Kirkpatrick (1991) ได้นำเสนอแนวทางในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เพื่อให้บรรลุผล ดังนี้

1. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ออกเป็นบัญชีรายการที่จะต้องปฏิบัติจริง เพื่อให้ช่องว่างระหว่างสภาพขององค์กรในปัจจุบันกับสภาพในอนาคตขององค์กรที่ต้องการให้มีความใกล้เคียงกัน จนกระทั่งสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ในที่สุด
2. จัดโครงสร้างขององค์กรให้พร้อมที่จะรับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ
3. คัดเลือกบุคคลให้ทำงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และพัฒนาบุคคลให้มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ในที่สุด
4. สร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้เกิดแก่สมาชิก โดยการใช้อำนาจหน้าที่ตามระเบียบ กฎเกณฑ์ การทำให้ดูเป็นแบบอย่าง การสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และการกระจายอำนาจ
5. เก็บรวบรวมและศึกษาข้อมูลเป็นอย่างดี เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ ไม่ให้เกิดความผิดพลาด

6. สร้างทีมงานที่ดีให้สมาชิกได้ร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7. ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรม
เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

Nanus (1992) ได้อธิบายว่า กระบวนการพัฒนาและนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ
มีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing the Vision) เป็นขั้นตอน
การตรวจสอบวิสัยทัศน์ว่า เป็นสิ่งที่ป็นจริงได้มากน้อยเพียงใด แล้วเลือกวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิด
ความเป็นจริง มีความเป็นไปได้ และเหมาะสมมากที่สุดเพื่อจะนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

2. การทำให้เกิดขึ้นจริง (Making it Happen) เป็นขั้นการแปลวิสัยทัศน์สู่
ความเป็นจริง โดยใช้ภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ เข้ามาช่วยดำเนินการ ได้แก่ ผู้กำหนดทิศทางองค์กร
(Direction Setter) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Spoken
Person) และผู้สอน (Coach)

3. การปรับวิสัยทัศน์ใหม่ (The Re-Visioning) เป็นขั้นของการเข้าสู่
สนามแข่งขันที่ดุเดือด รุนแรง การเรียนรู้องค์กร (Organizational Learning) จึงเป็นสิ่งสำคัญ
โดยต้องอาศัยหลัก 5 ประการ คือ บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) โมเดลความคิด (Mental
Model) ทีมแห่งการเรียนรู้ (Team Learning) ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) และวิสัยทัศน์
ร่วมกัน (Shared Vision)

4. การพัฒนาวิสัยทัศน์สู่ความมั่นคงในอนาคต (Develop Visionary
Leadership) เป็นขั้นของการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องต่ออนาคต การประยุกต์ใช้และการให้
การศึกษาเพื่อพัฒนา ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และการจุดประกายให้มีการสร้างการใช้และพัฒนาวิสัยทัศน์
ผู้นำสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์กรต่อไป

Butt (1993) ได้ศึกษาพฤติกรรมของศึกษานิเทศก์ ซึ่งประสบผลสำเร็จในการ
ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์ได้ใช้พฤติกรรมในการดำเนินการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์
ดังต่อไปนี้ คือ การให้มีส่วนร่วม การให้อำนาจ ความกล้าเสี่ยง การสื่อสารอย่างชัดเจน การสร้าง
ความไว้วางใจ การสนับสนุนนักเรียน การทุ่มเทกับงาน การเอาใจใส่ตรวจสอบวิสัยทัศน์อยู่ตลอดเวลา
การพัฒนาวิชาชีพสำหรับตนเองและสมาชิกในองค์กร

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ไว้ว่า
เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง โดยความร่วมมือ ทุ่มเทกำลังกาย ความคิด
และความพยายามของสมาชิกภายในองค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้น ดำเนินไปเป็นผลสำเร็จ

มารศรี สุธานี (2540) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องหลอมวิสัยทัศน์ของตนลงไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรมประจำวันของโรงเรียน มีการสร้างสัมพันธภาพอันดีกับครู รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแสดงออกให้เห็นได้ดังพฤติกรรมต่อไปนี้

1. ตั้งเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนและมีความเป็นไปได้
2. ให้สมาชิกมองเห็นความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง
3. ให้สมาชิกมองเห็นประโยชน์และคุณค่าที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลง
4. มีสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกทุกคน
5. ให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนั้น
6. ศึกษาข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์กร
7. กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน
8. ผู้บริหารต้องมีทักษะทางการศึกษาและการสอน
9. มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด
10. ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่คณะครูอย่างเหมาะสม

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2540) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ใช้อย่างได้ผลจะต้องครอบคลุมทุกเรื่องอย่างละเอียดโดยต้องกำหนดให้รู้ว่า ใคร (Who) ทำอะไร (What) ทำเมื่อไร (When) ทำไมจึงทำ (Why) และต้องทำอย่างไร (How) ดังนั้นการจะให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อย่างได้ผลจะต้องมีการกำหนดตำแหน่งบทบาทหน้าที่ให้ทุกคนรู้ว่าตัวเองมีความสำคัญอย่างไรที่จะมุ่งสู่จุดหมายปลายทางนั้น ทุกคนจะต้องร่วมแรงร่วมใจกัน มีความมุ่งมั่นทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ เพื่อมุ่งสู่จุดหมายที่วางไว้

มนตรี สุภาพร (2541) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างแต่ที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารจะต้องมีศิลปะของการคาดการณ์ไปในอนาคต พร้อมทั้งมียุทธศาสตร์และนโยบายที่แนชัดไว้รองรับ

จากการศึกษาความหมายของการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวชี้วัด การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติโดยความร่วมมือ ท่วมเท กำลังกาย ความคิดและความพยายามมุ่งมั่น ท่วมเท ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นดำเนินไปเป็นผลสำเร็จบรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

Braun (1991) ได้กล่าวว่า ผู้นำจำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์ จากนั้นถึงเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบและเข้าใจวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น การที่สมาชิกในองค์กรเข้าใจวิสัยทัศน์จะก่อให้เกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์และยึดมั่นในวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นเป้าหมายของการปฏิบัติการ กิจ เมื่อสมาชิกในองค์กรยอมรับวิสัยทัศน์แล้วก็จะรวมพลังต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ในขณะเดียวกันผู้นำก็อาจนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติด้วยตนเอง โดยการทำตนเป็นแบบของบทบาท (Role Model) ของสมาชิกภายในองค์กรใน มิติการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์หรือการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ นั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการทำงานกับคนด้วย

Locke และ Kirkpatrick (1991) ได้กล่าวถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ไว้ว่า ก่อนที่ผู้นำจะสามารถนำองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ ผู้นำจะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นไปยังสมาชิกทุกคนขององค์กร เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจ ยอมรับ และเกิดความผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้น ทั้งนี้การเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถกระทำได้โดยการกล่าวปราศรัย การพูดคุย และการพบปะสังสรรค์ การบันทึกจดหมายแจ้งข่าว การอุปมา คำขวัญ ป้ายประกาศ เล่าเรื่อง และพิธีการต่าง ๆ ซึ่งเน้นให้เห็นถึงความสำคัญต่อวิสัยทัศน์ของตนเอง

Beare, Caldwell และ Mitukan (1989) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถกระทำได้ 3 แนวทาง

1. โดยคำพูดทั้งโดยปากเปล่าและโดยการเขียน เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหรือกับตัวสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์กร

2. โดยการกระทำ การจัดสถานที่ทำงาน การรับรองผู้มาเยี่ยมชม การเลือกเน้นสนใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษ พิธีการต่าง ๆ และการจัดตารางปฏิบัติการประจำวัน

3. โดยการให้รางวัล ด้วยคำพูดและการกระทำของผู้นำที่เลือกให้รางวัลแก่สมาชิกอื่น ๆ ขององค์กร โดยอาจเป็นคำพูดง่าย ๆ ที่แสดงความขอบคุณ คำยกย่องชมเชย การให้สิทธิพิเศษ การให้ความสนับสนุน

มารศรี สุธานี (2540) ได้สรุปการเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสื่อให้คณะครูมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ของตนเองได้อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น โดยการใช้คำพูด สัญลักษณ์ การกระทำและการให้รางวัล

ประชุม โปธิกุล (2552) ได้อธิบายว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง นอกจากจะใช้วิสัยทัศน์กำหนดแผนกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว ผู้บริหารต้องใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง

พัฒน์ โภญจนาท (2542) ได้กล่าวถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นการ
ใช้สื่อต่าง ๆ ผ่านทางคำพูด สิ่งพิมพ์ และผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อโน้มน้าวให้
สมาชิกขององค์กรได้เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น

จากการศึกษาความหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์จากนักวิชาการต่าง ๆ
ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวชี้วัด การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง การใช้สื่อต่าง ๆ
ผ่านทางคำพูด สิ่งพิมพ์ และผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจ ยอมรับ
และเกิดความผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งอาจทำได้โดยการกล่าวปราศรัย การพูดคุย และการพบปะ
สังสรรค์ การบันทึกจดหมายแจ้งข่าว การอุปมา คำขวัญ ป้ายประกาศ เล่าเรื่อง และพิธีการต่าง ๆ
เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหรือกับตัวสมาชิกในองค์กร
โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์กร

3. การมีทักษะการคิดแบบอนกนัย (Divergent Thinking Skills) ได้แก่ การคิด
คล่องแคล่ว (Fluency) การคิดยืดหยุ่น (Flexibility) การคิดละเอียดลออ (Elaboration)
การคิดริเริ่ม (Originality)

พัฒน์ โภญจนาท (2542) ซึ่งเชื่อว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถทางสมอง
ที่คิดได้อย่างซับซ้อน กว้างไกล หลายทิศทาง หรือที่เรียกว่า คิดอนกนัย (Divergent Thinking)
ซึ่งประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม (Originality) ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) ความคิดยืดหยุ่น
(Flexibility) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration)

การคิดแบบอนกนัยเป็นกระบวนการของสมองที่จะคิดได้หลายแง่มุม หลายทิศทาง
คิดหาคำตอบโดยไม่จำกัดจำนวน ทำให้ได้ความคิดที่แปลกใหม่จากสิ่งเร้าที่กำหนดให้ เช่น
หนังสือพิมพ์ใช้ทำอะไรได้บ้าง ให้บอกมาให้มากที่สุด ผู้ที่คิดได้มาก แปลก มีเหตุผล คือ ผู้ที่มีความคิด
โดยอนกนัย ดังนั้น ความคิดอนกนัยจึงเป็นความคิดที่ Guilford ได้อธิบายว่าเป็นความคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์ (ความสามารถที่จะคิดได้ไม่เหมือนใครหรือคิดในสิ่งดูเหมือนไม่สัมพันธ์กันให้เข้ากันได้)
ความคล่องในการคิด (ความสามารถในการคิดคำตอบได้เป็นจำนวนมาก ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลของ
การคิดในเรื่องหน่วย ความสัมพันธ์และระบบ) ความคิดยืดหยุ่น (ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแนวทางหรือ
ดัดแปลงข้อมูล) และความคิดละเอียดลออ (ความสามารถที่จะต่อเติมความคิดให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น)

Guilford (1967) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ไว้
ดังนี้

1. ความคิดริเริ่ม (Originality) หมายถึง ความคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกันกับความคิด
ของคนอื่น และแตกต่างจากความคิดธรรมดา ความคิดริเริ่มอาจเกิดจากการคิดจากเดิมที่มีอยู่แล้ว
ให้แปลกแตกต่างจากที่เคยเห็น หรือสามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่เคยคาดคิด ความคิดริเริ่ม

อาจเป็นการนำเอาความคิดเก่ามาปรุงแต่งผสมผสานจนเกิดเป็นของใหม่ ความคิดริเริ่มมีหลายระดับ ซึ่งอาจเป็นความคิดครั้งแรกที่เกิดขึ้นโดยไม่มีใครสอนแม้ความคิดนั้นจะมีผู้อื่นคิดไว้ก่อนแล้วก็ตาม

2. ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) หมายถึง ปริมาณความคิดที่ไม่ซ้ำกันในเรื่องเดียวกัน โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

2.1 ความคล่องแคล่วทางด้านถ้อยคำ (Word Fluency) เป็นความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว

2.2 ความคิดคล่องแคล่วทางการโยงสัมพันธ์ (Associational Fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด

2.3 ความคล่องแคล่วทางการแสดงออก (Expression Fluency) เป็นความสามารถในการใช้วลีหรือประโยค กล่าวคือ สามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ

2.4 ความคล่องแคล่วในการคิด (Ideational Fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดค้นสิ่งที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด เช่น ใช้คิดหาประโยชน์ของก้อนอิฐให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนดซึ่งอาจเป็น 5 นาที หรือ 10 นาที

3. ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ประเภทหรือแบบของการคิดแบ่งออกเป็น

3.1 ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous Flexibility) เป็นความสามารถที่จะพยายามคิดได้หลายทางอย่างอิสระ ตัวอย่างของคนที่มีความคิดยืดหยุ่นในด้านนี้จะคิดได้ว่าประโยชน์ของหนังสือพิมพ์มีอะไรบ้าง ความคิดของผู้ที่ยืดหยุ่นสามารถจัดกลุ่มได้หลายทิศทางหรือหลายด้าน เช่น เพื่อรู้ข่าวสาร เพื่อโฆษณาสินค้า เพื่อธุรกิจ ฯลฯ ในขณะที่คนที่ไม่มีความคิดสร้างสรรค์จะคิดได้เพียงทิศทางเดียว คือ เพื่อรู้ข่าวสาร เท่านั้น

3.2 ความคิดยืดหยุ่นทางการดัดแปลง (Adaptive Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการดัดแปลงความรู้ หรือประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์หลาย ๆ ด้าน ซึ่งมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา ผู้ที่มีความยืดหยุ่นจะคิดดัดแปลงได้ไม่ซ้ำกัน

4. ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) หมายถึง ความคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน สามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน หรือเป็นแผนงานที่สมบูรณ์ขึ้น ความคิดละเอียดลออจัดเป็นรายละเอียดที่นำมาตกแต่ง ขยายความคิดครั้งแรกให้สมบูรณ์ขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นการคิดอเนกนัยที่ประกอบด้วย 1) ความคิดริเริ่ม 2) ความคล่องแคล่วในการคิด 3) ความยืดหยุ่นในการคิด และ 4) ความคิดละเอียดลออ ดังนั้นผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการคิดแบบอเนกนัย หมายถึง พฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงการคิดได้หลายแง่มุม

หลายทิศทาง คิดหาคำตอบโดยไม่จำกัดจำนวน ทำให้ได้ความคิดที่แปลกใหม่ ผู้ที่คิดได้มาก แผลงมีเหตุผล และเป็นความคิดที่เป็น 1) ความคิดริเริ่ม (Originality) ซึ่งเป็นความสามารถที่จะคิดได้ไม่เหมือนใครหรือคิดในสิ่งดูเหมือนไม่สัมพันธ์กันให้เข้ากันได้ 2) ความคล่องแคล่วในการคิด (Fluency) เป็นความสามารถในการคิดคำตอบได้เป็นจำนวนมาก ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลของการคิดในเรื่องหน่วย ความสัมพันธ์และระบบ 3) ความยืดหยุ่นในการคิด (Flexibility) เป็นความพร้อมที่จะเปลี่ยนแนวทางหรือดัดแปลงข้อมูล และ 4) ความละเอียดลออในการคิด (Elaboration) เป็นความสามารถที่จะต่อเติมความคิดให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การมีจินตนาการ (Imagination) 2) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) 3) การมีทักษะการคิดแบบออกนอกราย (Divergent Thinking Skills) และนิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังตาราง 4

ตาราง 4 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
1. การมีจินตนาการ	พฤติกรรมการนำของครูที่แสดงออกถึงการมีความคิดสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขัน มีความรู้ และมีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	1) มีความคิดสร้างสรรค์ 2) มีอารมณ์ขัน 3) มีความรู้ 4) มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
2. การมีวิสัยทัศน์	พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรจากการดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในประกอบกัน นำมาจัดกระทำข้อมูล โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ โดยความร่วมมือ ท่วมเทกำลังกาย ความคิดและความพยายามมุ่งมั่น ท่วมเท	1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) 2) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) 3) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating)

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
	<p>ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้น ดำเนินไปเป็นผลสำเร็จบรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและการใช้สื่อต่าง ๆ ผ่านทางคำพูด สิ่งพิมพ์ และผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจ ยอมรับ และเกิดความผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้นไปสู่การปฏิบัติ</p>	
<p>3. การมีทักษะการคิดแบบ อเนกนัย (Divergent Thinking Skills)</p>	<p>พฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงการคิดได้หลายแง่มุม หลายทิศทาง คิดหาคำตอบโดยไม่จำกัดจำนวน ทำให้ได้ความคิดที่แปลกใหม่ ผู้ที่คิดได้มาก แปลก มีเหตุผล และเป็นความคิดที่เป็น 1) ความคิดริเริ่ม (Originality) ซึ่งเป็นความสามารถที่จะคิดได้ไม่เหมือนใครหรือคิดในสิ่งดูเหมือนไม่สัมพันธ์กันให้เข้ากันได้ 2) ความคล่องแคล่วในการคิด (Fluency) เป็นความสามารถในการคิดคำตอบได้เป็นจำนวนมาก ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลของการคิดในเรื่องหน่วย ความสัมพันธ์และระบบ 3) ความยืดหยุ่นในการคิด (Flexibility) เป็นความพร้อมที่จะเปลี่ยนแนวทางหรือตัดแปลงข้อมูล และ 4) ความละเอียดลออในการคิด (Elaboration) เป็นความสามารถที่จะต่อเติมความคิดให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น</p>	<p>1.ความคิดริเริ่ม (Originality) 2.ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) 3.ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) 4.ความคิดละเอียดลออ (Elaboration)</p>

7. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาหรือหน่วยงานต่าง ๆ มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเลือกวิชาการและรูปแบบการพัฒนาที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องเกิดประโยชน์และไม่สิ้นเปลืองเวลาในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการพัฒนา ทั้งนี้นักวิชาการได้เสนอแนวทางการพัฒนาไว้หลากหลายวิธี ดังนี้

นางลักษณ์ สิ้นสืบผล (2542) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation)
2. การฝึกอบรม (Training) เป็นการอบรมที่ให้ลงมือปฏิบัติจริงลำดับขั้นตอนของการฝึกปฏิบัติมีดังนี้ 1) อธิบายให้ทราบหลักการโดยทั่วไป 2) สาธิต 3) ให้ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ 4) แก้ไขข้อบกพร่อง และทบทวน 5) ติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน
3. การฝึกฝนตนเอง (Self-Training) โดยวิธีการดังนี้ 1) ตั้งวัตถุประสงค์และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันเหตุการณ์ 2) แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ 3) ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการ 4) ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ 5) ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส 6) นำการอภิปรายและบรรยายในบางโอกาส 7) เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการ 8) แสวงหาโอกาสในการดูงานทั้งในและต่างประเทศ สอดคล้องกับ จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2544) ได้เสนอวิธีการอบรมและพัฒนาบุคลากรไว้ 11 วิธี ประกอบด้วย 1) การบรรยาย (Lecturing) 2) การระดมสมอง (Brainstorming) 3) การสนทนาวงกลม (Talking Circle) 4) การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis) 5) เทคนิค การตั้งคำถาม (Questioning Technique) 6) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) 7) กลุ่มทำงาน (Working Group) 8) การดูงานภาคสนาม (Field Trip) 9) ละครคน (Drama Theatre) 10) เทคนิค ไอ เอ ซี (IAC Technique) 11) เกมการศึกษา ส่วน สมชาติ กิจยรรยง (2544) ได้เสนอแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร 3 วิธี คือ 1) การให้การศึกษาศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง 2) การฝึกอบรมและพัฒนา 3) การพัฒนาในการปฏิบัติงานจริงเช่นเดียวกับ ประสิทธิ์ iewiczศรี (2544) ได้นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่สามารถดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารเกิดการเรียนรู้ รวมทั้งสามารถพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในทุก ๆ ด้าน ดังนี้ 1) การปฐมนิเทศ (Orientation) 2) การบรรยาย (Lecture) 3) การอภิปรายกลุ่ม (Panel Discussion) 4) การบรรยายหมู่หรือชุมนุมปาฐกถา (Symposium) 5) การสัมมนา (Seminar) 6) การระดมสมอง (Brainstorming) 7) การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning) 8) การศึกษาดูงาน (Field Trip/Field Study) 9) การฝึกงาน (Internship) 10) การสอนงาน (Coaching) 11) การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) 12) การประชุมใหญ่ (Convention) 13) การประชุมทางวิชาการ (Conference) 14) การประชุม

ปฏิบัติ (Workshop) 15) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) 16) การสาธิต (Demonstration) 17) การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม (Programmed Instruction : PI) 18) การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction: CAI) 19) การเรียนรู้แบบออนไลน์ (Online Learning) 20) เกมการบริหาร (Management Game/Simulation) 21) กรณีศึกษา (Case Method) 22) การฝึกประสาทสัมผัส (Laboratory Training/ Sensitivity/Group Dynamic) 23) กิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity) 24) กิจกรรมการพัฒนาจิต (Mind Development Activity)

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่ดีไว้ 3 วิธี คือ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการระดมความคิดเห็น และ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไว้หลายประการ คือ การพัฒนาผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2) การสร้างประสบการณ์ในการทำงาน 3) การสอนงาน การสร้างวินัยในตนเอง การให้การศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำแนะนำจากผู้อาวุโสกว่า การใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ การประเมินความพยายามในการพัฒนาภาวะผู้นำและความสำเร็จของภาวะผู้นำ เช่นเดียวกับ ภิญญา ทองเหลา (2553) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำของครูในการจัดการเรียนรู้โดยดำเนินการสร้างระบบ อบรม ประชุมสัมมนา ศึกษาดูงาน สร้างคู่มือการใช้ระบบทดลองใช้ระบบ ประเมินและปรับปรุง และสอดคล้องกับ เยาวลักษณ์ สุตะโคตร (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของพนักงานเทศบาล กรณีสำนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหาร ซึ่งดำเนินการพัฒนาด้วยวิธีการ ฝึกอบรม ประชุมสัมมนา ศึกษาดูงาน ฝึกปฏิบัติจริง การนิเทศ กำกับ ติดตาม

วิเชียร วิทยอุดม (2550) สรุปว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วยโปรแกรมการฝึกอบรม กิจกรรมเพื่อพัฒนา การมอบหมายงานพิเศษการหมุนเวียนตำแหน่งการเรียนรู้ โดยการปฏิบัติ การให้ปรึกษาแนะนำเทคนิคในการพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ Yukl (1998) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาส่วนใหญ่จะจำแนกเป็นเป็น 3 วิธี คือ 1) การสร้างโปรแกรมการฝึกอบรม (Training Program) 2) การพัฒนากิจกรรม (Developmental Activity) 3) การพัฒนาตนเอง (Self Developmental Activity) และ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) ให้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การประชุมสัมมนา และการพัฒนาตนเอง โดยการพัฒนาบุคลิกภาพการพัฒนาความรู้ ความสามารถทักษะในการทำงานการพัฒนาในด้านการปรับตัวให้ทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

Trulove (1992) ได้เสนอวิธีการพัฒนาไว้ 3 วิธี คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตัวต่อตัว และการเรียนรู้แบบกลุ่ม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ 1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Solo Learning) ได้แก่ ประกอบด้วย 1) การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (Assignment) 2) การใช้บทเรียนโปรแกรม (Programmed) 3) การทำโครงการเดี่ยว (Project-individual) 4) การปฏิบัติซ้ำ (Action

Maze) เช่น การให้คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม (Computer-Based Training) การใช้วีดิทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive) สถานการณ์จำลอง (Simulation) 2. การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว (One-to-One Learning) ได้แก่ 1) การฝึกหัดตามคำแนะนำ (Guide Practice) 2) การสอนงาน (Coaching) 3) การให้คำปรึกษา (Counseling) 4) การฝึกงาน (Mentoring) 5) การสาธิต (Demonstrating) 6) สถานการณ์จำลอง (Simulation) 7) การอ่านตามคำแนะนำ (Guide Reading) 8) การติวเข้ม (Tutorial) 3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group Learning) ได้แก่ 1) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) 2) การสอนกลุ่มย่อย (Micro Teaching) 3) การบรรยาย (Lecture) 4) การเรียนจากบทเรียน (Lesson) 5) การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Discussion) 6) การทำโครงการรายกลุ่ม (Project-Group) 7) การฝึกปฏิบัติ (In-Tray Exercise) 8) การฝึกปฏิบัติทักษะเฉพาะด้าน (Exercise-skills) 9) การฝึกปฏิบัติรายกลุ่ม (Exercise-Group) 10) การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร (Case study-paper-Based) 11) การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์จริง (Case Study-Incident) 12) สถานการณ์จำลอง (Simulation) 13) เกมทางธุรกิจ (Business Game) 14) การเรียนรู้จากการค้นคว้า (Discovery) 15) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Training Set) 16) การระดมสมอง (Brainstorming) 17) การศึกษานอกสถานที่ (Field trip) 18) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Open Forum)

นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบด้วย ก่อนที่จะพัฒนาให้องค์กรมีความสำเร็จต่อไป ส่วนวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมีความหลากหลายต่างกั นมีวิธีการปฏิบัติแตกต่างกัน การเลือกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมอาจต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกเหนือจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องแล้ว จำเป็นต้อง คำนึงถึงความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนด้วย ลักษณะของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีและ เหมาะสมจะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จากการสำรวจแนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กับวิธีการพัฒนาได้ 3 วิธี อาจดำเนินการพัฒนาเป็นรายบุคคล หรือเป็นการพัฒนารายกลุ่ม รายหน่วยงานบางวิธีเป็นวิธีการพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงานซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้กันมากที่สุด เพราะทำได้ทันที ไม่ทำให้งานสะดุด หรือใช้งบประมาณมากนัก หรือวิธีการพัฒนานอกเหนือ การปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่ดำเนินการนอกสถานการณ์จริง เช่น ในห้องฝึกอบรมคล้ายการเรียน ในชั้นเรียน ซึ่งมีผลหลากหลายรูปแบบและบางวิธีสามารถปรับใช้ในขณะปฏิบัติงานได้ด้วย สรุปได้ดังนี้

1. กรณีศึกษา (Case study) คือ การใช้กรณีศึกษาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ และเสนอแนะ อาจเป็นกรณีขององค์กรตนเองหรือ ผู้อื่น เพื่อช่วยให้เข้าใจในภูมิหลังขององค์กร ได้มากขึ้น อาจใช้ร่วมกับรูปแบบอื่นๆ ได้มากมาย

2. การฝึกประสาทสัมผัส (Sensitivity Training/Laboratory Training) คือ การฝึกอบรมด้านประสาทสัมผัสความรู้สึกของบุคคลด้านการมีปฏิสัมพันธ์ อันมีผลกระทบทต่อผู้อื่นคือ ฝึกหัดคนให้รู้ร้อนรู้เย็นต่อความรู้สึก หรือการแสดงออกของผู้อื่นเพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น
3. กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group Process) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้พฤติกรรมทัศนคติ การเข้าใจคน วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับคนที่ถูกต้อง รวมถึงการเรียนรู้ปฏิกริยาภายในกลุ่ม
4. กลุ่มซักถาม (Audience Reaction Group) การฝึกหัดหรือจัดกลุ่มผู้อบรมให้มีหน้าที่ซักถามประเด็นปัญหา ทำให้ต้องตั้งใจฟัง และฝึกหัดการจับประเด็นการซักถามให้เกิดความสุภาพ กระจ่างชัด จดบันทึกการถามการตอบ และสรุปให้ระหว่างที่วิทยากรบรรยาย เพื่อรายงานต่อที่ประชุมท้ายรายการ เป็นการฝึกหัดการตั้งใจฟัง สมานธิในการฟังการเรียนรู้ปฏิกริยาภายในกลุ่มการกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง
5. การจัดทีมผู้ฟัง (Listening Team) การจัดกลุ่มให้เป็นผู้ฟังในการสอนการอบรม และทำหน้าที่จดบันทึก ฝึกหัดการจับประเด็น บันทึก เรียบเรียงให้ได้ประเด็นเนื้อหาสาระสำคัญของเรื่อง
6. การบรรยายหมู่หรือชุมนุมปาฐกถา (Symposium) คล้ายกับการอภิปราย โดยผู้เชี่ยวชาญหลายคน ทุกคนพูดเรื่องเดียวกัน แต่แบ่งกันพูดคนละตอนคนละช่วง ไม่มีการอภิปรายหัวข้อของคนอื่น ๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ
7. ทัศนศึกษา/ศึกษาดูงาน (Field Trip / Field Study) เป็นการศึกษาดูงาน ณ สถานที่นอกเหนือการสอนปกติ เพื่อให้เห็นสถานการณ์ของปฏิบัติจริง แล้วกลับมาบอกข้อสังเกต เขียนรายงานหรือจัดให้มีการอภิปรายสรุปผลเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม
8. การทำแบบฝึกหัด (Exercise) เป็นการกำหนดให้ผู้อบรมปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา หลักการบรรยายอาจตั้งโจทย์ปัญหาให้ฝึกหัด แก้ปัญหาหรือทำการทดลอง โดยการปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง
9. การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการลงมือทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยประสบการณ์จริง ได้เพิ่มทักษะการวางแผนวิเคราะห์ปัญหาและได้มีโอกาสทำงานร่วมกับบุคลากรอื่น ร่วมกันแก้ไขปัญหาลงมือจริงที่เกี่ยวข้องกับงาน และเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาทั้งบุคคล ทีมและองค์การ
10. กิจกรรมนันทนาการ เช่น กิจกรรม Walk Rally ซึ่งดัดแปลงมาจากการแข่งขันรถแรลลี่ หรือการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ร้องเพลง ประมวลมือ แสดงท่าทาง เล่นเกม อันเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน ใช้เวลาและ

ทรัพยากรอื่น ๆ อย่างเหมาะสม ฝึกการสังเกต จดจำ คิดปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง การสื่อสาร การนำและการแบ่งงานกันและสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

11. บทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการพัฒนาให้เรียนรู้แก้ปัญหาเฉพาะด้าน ฝึกความเป็นผู้นำ การวางแผน การมอบหมายงาน โดยแสดงบทบาทในสถานการณ์จริงอาจแบ่งเป็น กลุ่มย่อยสวมบทบาทที่เป็นจริง

12. การบรรยาย (Lecture) เป็นลักษณะของการสอน บอกเล่าทางวิชาการสื่อสาร ทางเดียวเพื่อสร้างหรือเปลี่ยนแปลงความรู้สึกรู้สึกนึกคิด ความเชื่อเพื่อให้เกิดการยอมรับเรื่องราว หลักการทฤษฎี

13. การเผชิญเหตุการณ์ (Incident Method) เป็นวิธีการนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้น ข้อเท็จจริงจากบุคคล สถานการณ์ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยมีวิทยากรช่วยแยกแยะรายละเอียด จากจุดของเหตุการณ์ รวบรวมคำถามและให้กลุ่มตัดสินใจ รวมทั้งประเมินการกระทำพฤติกรรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ถูกต้องเหมาะสม

14. การระดมความคิด (Brain Storming) เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในกลุ่ม ได้แสดงความคิดอย่างเสรี ทุกแง่ทุกมุม ไม่คำนึงว่าจะถูกหรือผิด เป็นความคิดคำแนะนำอาจใช้พูดหรือ เขียนลงกระดาษ ใช้เวลาตามความเหมาะสมแล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวทาง ที่เหมาะสมและเป็นไปได้

15. E-Learning เป็นรูปแบบการศึกษาที่เน้นการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ เป็นการเรียนในลักษณะใดก็ได้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีการเผยแพร่ความรู้มีการถ่ายทอดเนื้อหาผ่าน อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ เครื่องช่วยอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เอ็กซ์ทราเน็ต หรือทางสัญญาณโทรทัศน์ หรือสัญญาณดาวเทียม ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบการเรียนรู้ที่คุ้นเคย เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) การสอนบนเว็บ (WBI) การเรียนออนไลน์ (On-Line Learning) การเรียนทางไกลผ่านดาวเทียมหรือการเรียนจากวีดิทัศน์ตามอัธยาศัย (Video On-Demand)

16. การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นเทคนิคที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดการ เรียนรู้ มีข้อคิดทางประสบการณ์กับวิชาที่เรียนในห้องอบรม อาจมีการกำหนดในแต่ละคนไป สัมภาษณ์ในหัวข้อที่กำหนด แล้วนำมาเสนอในชั้นสรุปรวบรวมเป็นเรื่องราวทั้งหมด

17. การสัมมนา (Seminar) เป็นการให้สมาชิกระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา หรือเสนอแนวทางในการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด เป็นวิธีการที่ลดความรู้สึก ต่อต้านการเรียนรู้ เพราะทุกคนมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมและมีการสื่อสารสองทาง

18. การอภิปราย (Discussion) เป็นการจัดให้บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป พูดแสดง ความคิดเห็นและมุมมองของตนต่อประเด็นที่เป็นปัญหาที่สนใจร่วมกันมีหลายรูปแบบ คือ การนำอภิปราย (Leading Discussion) การอภิปรายกลุ่ม (Group Leading) การอภิปรายกลุ่มย่อย

(Buzz Group) การอภิปรายโดยผู้เชี่ยวชาญหลายคน (Panel Discussion) การอภิปรายกลุ่มแบบ
 ปรึกษา - วิจารณ์ (Colloquy)

19. กิจกรรมพัฒนาจิต (Mind Development Activity) เป็นการฝึกปฏิบัติกิจกรรม
 ที่มุ่งเน้นเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ และควมมีพลังของจิตใจให้มีความสงบเยือกเย็น
 เช่น การฝึกสมาธิ (Meditation) เพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพปัญหา
 การทำงาน

20. การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan: IDP)
 เป็นการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถวางแผนการพัฒนาตนเองไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ
 และต่อเนื่อง ช่วยจัดลำดับความสำคัญ เน้นประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนาและเป็นแนวทางในการพัฒนา
 ตนเอง

Wills (1993) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสม ประกอบด้วย

1. การฝึกอบรมในห้องโดยมีวิทยากรนำ (Classroom/Trainer-Led)
2. การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning)
3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (On-the-Job Training)
4. การฝึกอบรมจากหลักสูตรภายนอก (External Course)
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
6. การสัมมนา (Seminar)
7. การประชุมทางวิชาการ (Conference)
8. การประชุม (Meeting)
9. การศึกษาภาคค่ำ (Evening Course)
10. การศึกษาต่อ (Further Education)
11. การฝึกปฏิบัติงานที่มอบหมาย (Assignment)
12. การมีส่วนร่วมในวงจรกิจกรรม (Participation in Q.C.)
13. การอ่านหนังสือหรือบทความ (Reading Article and Books)

และในส่วนของ DuBrin (1998) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ 5 แบบ คือ
 การทำความรู้จักตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง การศึกษาการแสวงหาประสบการณ์และการให้
 คำปรึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำคือการทำความรู้จัก
 ตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเอง
 ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยได้อธิบายระดับของการทำความรู้จักตนเองโดยใช้หลักการเรียนรู้แบบ
 ครั้งวงจรถัดไป (Single-Loop Learning) กับการเรียนรู้แบบคิดครบวงจร (Double-Loop Learning)

ซึ่งมีความหมายดังนี้ การเรียนรู้แบบครึ่งวงจร หมายถึง การทำความรู้จักตนเองระดับหนึ่งเกิดขึ้น เมื่อผู้เรียนแสวงหาข้อมูลย้อนกลับเพียงเท่าที่จำเป็น เพื่อนำมายืนยันหรือใช้อธิบายความคิดหรือ การกระทำของตนประโยชน์ของการนำหลักการเรียนรู้หรือการรู้จักตนเองไปใช้ คือ ช่วยให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการคิดทบทวนหาเหตุผล การพยายามทบทวนเพื่อเข้าใจเหตุผลของ สิ่งที่เกิดขึ้น จะช่วยให้ปฏิบัติงานหรือใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2. เสริมสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำ จำเป็นต้องมีวินัยในตนเองวินัย ในตนเองในที่นี้ หมายถึง ความพยายามที่จะรักษาความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายวินัยในตนเอง จำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ เช่นการที่ผู้นำเห็นว่าการฟังที่ดีเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ สำคัญ ผู้นำจะต้องอ่านหรือศึกษาหรือเข้าฝึกอบรมเกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้เพื่อสร้างความเป็นผู้นำที่ดี สามารถจับประเด็นได้ถูกต้อง วินัยในตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาติดตามพฤติกรรมของบุคคล อย่างต่อเนื่อง

3. การศึกษา โดยทั่วไปการศึกษา หมายถึง การถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึง การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ทันทีทันใด สิ่งสำคัญของการศึกษากับสถานะของภาวะผู้นำคือวิธี (How) นำการศึกษาให้เป็นประโยชน์ต่อภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานนับเป็นสิ่งที่มี ประโยชน์ต่อการใช้ภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าหากขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถแปร ความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาขอประสบการณ์มีที่มา 2 แหล่ง คือ เพื่อนร่วมงานและเนื้องาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้ดี การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือให้คำแนะนำอย่าง ทันทีทันใด อาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การทำงานในหน้าที่รับผิดชอบจะช่วย พัฒนาภาวะผู้นำ เพราะบทบาทส่วนหนึ่งของผู้นำคือ ต้องเป็นนักแก้ปัญหา และปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมักมีความซับซ้อนและคลุมเครือมากขึ้นเรื่อย ๆ ความกว้างขวางของประสบการณ์ภาวะผู้นำ ด้านต่างๆ มักขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องพยายามรวบรวม ประสบการณ์จากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

5. การให้คำปรึกษา ในการให้คำปรึกษาเป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำที่ยืดประสบการณ์ เป็นหลักอีกวิธีหนึ่ง ที่เชื่อว่าการพัฒนาภาวะผู้นำควรมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีทั้งความรู้และ ประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่าที่ปรึกษา (Mentor) ซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียน โดยอาศัยการสอน (Tutoring) การฝึก (Coaching) การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support) ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ได้รับความไว้วางใจ ในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำส่วนใหญ่มักเป็นผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานหรือนักวิชาชีพด้านบริหารบุคคล ซึ่งการให้คำปรึกษาส่วนใหญ่มักเป็นความสัมพันธ์ที่ เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ให้กับผู้รับคำปรึกษาแต่บางแห่ง อาจมีระบบการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการ ผู้ให้คำปรึกษาสามารถให้ตัวอย่างในการมีภาวะผู้นำที่

มีหน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษาคือ คอยฝึกสอนผู้เรียนให้สามารถใช้ภาวะผู้นำแต่ในระหว่างที่ผู้รับคำปรึกษา (Mentored) ฝึกใช้ภาวะผู้นำนั้นผู้ให้คำปรึกษามักจะไม่เข้าแทรกแซงโดยปล่อยให้ฝึกใช้ภาวะผู้นำโดยอิสระ

จากศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำผู้วิจัยได้วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถสรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำได้ 3 วิธี ดังนี้ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การศึกษาจากผู้อื่น 3) การฝึกอบรม

โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

1. ความหมายของโปรแกรม

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของโปรแกรม ดังนี้

Bojeun (2014) กล่าวว่า โปรแกรมมีความหมายได้หลายอย่าง ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล โดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ

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

Bojeun (2014) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมว่า เป็นการกำหนดถึงสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่พึงประสงค์ ผลกระทบสำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และเงื่อนไขที่จะทำให้เป้าหมายหรือผลกระทบเหล่านี้เกิดขึ้นได้ โปรแกรมประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่ระบุถึงโครงสร้างของโปรแกรมที่ควรจะเป็น ประกอบด้วย การจัดการกระทำ (Treatments) ผลลัพธ์ (Outcomes) และกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation Processes) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าของโปรแกรมส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Normative Theory”

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ระบุถึงกลไกเชิงสาเหตุที่เชื่อมต่อการสัมพันธ์ระหว่างการจัดการกระทำของโปรแกรมกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ และผลลัพธ์ ส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Causative Theory” โดยที่ Normative Theory จะให้การชี้แนะเกี่ยวกับเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่จะต้องตรวจสอบหรือติดตามและการออกแบบ และการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการกระทำ ส่วน Causative

Theory จะระบุถึงประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานของโปรแกรมภายใต้สภาพการณ์ที่กำหนด และผลที่จะเกิดขึ้นจากโปรแกรม

Charney และ Conway (2005) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมว่า เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไร เพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมินจะใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

Russell และ Russell (2006) ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพ หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดกิจกรรม การปฏิบัติการการประชาสัมพันธ์ การประเมินผล การรายงาน และความรับผิดชอบต่อโปรแกรม

สุวิมล ว่องวานิช (2558) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพของครู หมายถึง ระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีทางแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง (2554) กล่าวว่า โปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์ จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและโครงการไว้ว่า โปรแกรมคือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ในระยะเวลาที่ยาวนาน ในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนา ประเมินผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

สรุปได้ว่า โปรแกรม คือ แผนหรือชุดกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการประยุกต์ใช้องค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันจาก

หลักการ แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาให้
ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

2. โปรแกรมพัฒนาบุคลากร

DuBrin (2012) ได้กล่าวถึงโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Programs) ว่า เป็นโปรแกรมที่มุ่งพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำ โดยการเข้าร่วม
ในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้าส่วนตัว รูปแบบภาวะผู้นำ กลยุทธ์
อิทธิพล การจูงใจและการสื่อสารแบบชักจูงโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) นอกจากนี้
การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประเภทหนึ่งและโปรแกรม
การพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วยแต่จะมีความแตกต่างก็คือ โปรแกรม
พัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การควบคุม
และการชักนำ ลักษณะสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Characteristics of a Leadership
Development Program) เป็นสิ่งที่ความซับซ้อนการที่จะส่งผู้นำไปสัมมนาแค่เพียง 1 สัปดาห์
โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องออกแบบอย่างรอบคอบและได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร
และทำแบบมีอาชีพ โดยมีวิธีการ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหาร และได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve Executives and Secure Their Sponsorship) โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นผู้บริหาร
ระดับสูงควรวางโปรแกรมและวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป็นผู้ให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดศักยภาพในการ
พัฒนาได้สูงสุด
2. การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target Career Transitions) ผู้นำในระดับต่าง ๆ
ควรได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำชนิดต่างๆ
- 3 กำหนดความต้องการขององค์กรปัจจุบันและอนาคต (Address Current and
Future Organizational Needs)
4. การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an Appropriate Model) ทักษะภาวะผู้นำมัก
ดีกว่าเมื่อได้รับการสอนด้วยกรอบงานที่ทำให้เกิดการรับรู้ที่ดี ซึ่งจะเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำรวมถึง
โมเดลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำที่ดีกว่า และโมเดลการมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำกับสมาชิก
5. สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support
Individual Improvement With Diagnostic Tools) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะรวมถึง
การประเมินตนเองด้วยเครื่องมือการประเมินในแบบฟอร์มการประเมินตนเองอาจให้บุคคลอื่น
ซึ่งมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย

6. มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงประเด็น (Ensure Practical and Relevant Content) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะนำเสนอผู้เข้าร่วมอบรมด้วยปัญหาที่สัมพันธ์กันและ เป็นปัญหาที่พบในขณะปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกได้เรียนรู้สิ่งที่ใกล้เคียงกับงานมากที่สุด

7. เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับทีมงาน (Emphasize Interpersonal Relationships and Teamwork) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำจะเน้นการสร้างทีม และการฝึกอบรม ภายนอกเพราะว่าผู้นำทุกระดับจะต้องมีการติดต่อระหว่างสื่อสารที่ดี และมีทักษะในการสร้างทีมที่ดี

8. การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล (Conclude With Individual Action Plans) เพื่อให้โปรแกรมภาวะผู้นำมีคุณภาพสูงผู้เข้าร่วมอบรมควรต้องพัฒนา แผนปฏิบัติการของตนเองเพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาที่ดีขึ้น

Bernick (2005) และ Fisher (2005) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนา ภาวะผู้นำ (Leadership Development Programs) ในทางปฏิบัติโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ จำนวนมากมักมีความซ้ำซ้อน ซึ่งจะแบ่งโปรแกรมเหล่านี้ออกเป็น 4 ชนิด คือ

1. ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Growth)
2. การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบของผู้นำ (Feedback on Traits and Style)
3. การพัฒนาทักษะด้านความคิด (Developing Conceptual Skills)
4. สถานการณ์จำลอง (Simulation)

การใช้โปรแกรมฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อ การปฏิบัติงานจะต้องจัดโปรแกรมพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และจะต้องมีความสัมพันธ์ กับระดับและความมุ่งหมายของการพัฒนาให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการพัฒนา อย่างครบถ้วนและสมบูรณ์ ตามลักษณะและประเภทของโปรแกรมพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Growth) เป็นโปรแกรมการพัฒนา ภาวะผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าบุคคล พัฒนาขึ้นโดยผู้ประกอบการมืออาชีพไมใช่ชนักวิชาการด้าน พฤติกรรมมนุษย์ ซึ่งเป็นโปรแกรมที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย โปรแกรมนี้จะตั้งสมมติฐานว่า ผู้นำควร จะต้องมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้า มีความเฉลียวฉลาด และต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นผู้นำเหล่านี้จะต้องพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง เพราะฉะนั้นถ้าบุคคลสามารถมี ส่วนร่วมเขาก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยตัวเองได้

2. การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบ (Feedback on Traits and Style) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาชนิดของภาวะผู้นำ ด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะและ รูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบโดยใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารอาจใช้คำถาม เพื่อค้นหาว่าปัญหาส่วนหนึ่งอาจเกิดจากภาษากาย (Body Language) ที่ไม่สอดคล้องกับความคิด

และการกระทำของผู้นำ ดังนั้นจึงควรมีการปรับปรุงภาษากาย ซึ่งจะช่วยให้สามารถรับรู้ความรู้สึกได้เร็วขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

3. ความรู้ด้านความคิด (Conceptual Knowledge) วิธีการของมหาวิทยาลัยที่มีมาตรฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำก็คือ เพื่อเป็นเครื่องมือให้เกิดความเข้าใจ แนวคิดของภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะเป็นแนวคิดที่เพิ่มเติมโดยกิจกรรมที่มีประสบการณ์ เช่น การแสดงบทบาทสมมติและการวิเคราะห์กรณีศึกษา การเรียนรู้ที่ไม่ใช่จากมหาวิทยาลัย เช่น สมาคมการบริหารของสหรัฐอเมริกา (American Management Association) และระบบการเรียน TGP (TPG/Learning System) ได้จัดแนวคิดด้านโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ความรู้ด้านแนวคิดเป็นสิ่งสำคัญเพราะทำให้ผู้นำมีการตื่นตัวต่อข้อมูลซึ่งจะทำให้เกิดความแตกต่างในภาวะผู้นำ ความรู้ด้านแนวคิดเป็นสิ่งสำคัญเพราะทำให้ผู้นำมีการตื่นตัวต่อข้อมูลซึ่งจะทำให้เกิดความแตกต่างในภาวะผู้นำ ตัวอย่างถ้าบุคคลศึกษาวิธีการที่ผู้นำกำหนดแนวทางไปสู่การเปลี่ยนแปลง เขาจะสามารถนำความคิดเหล่านี้ไปสู่การปฏิบัติได้

4. การสร้างสถานการณ์จำลองของภาวะผู้นำและปัญหาการบริหาร (Simulations of Leadership and Management Problems) เป็นการสร้างสถานการณ์ภาวะผู้นำที่เป็นจริงขึ้นเพื่อพัฒนาการตัดสินใจและการบริหารภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยใช้โมเดลคณิตศาสตร์และกระบวนการข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ วิธีนี้เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในโอกาสที่จะทำงานในปัญหาซึ่งจำลองขึ้นจากองค์จริง ๆ สถานการณ์จำลองจำนวนมากมักจะมีการคำนวณและสะท้อนถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร

Kouzes และ Posner (2007) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมการกระตุ้นภาวะผู้นำ (The Leadership Challenge) โดยได้นำเสนอแนวคิดที่มีประโยชน์เพื่อกระตุ้นความคิดภาวะผู้นำ โดยมีหลักสำคัญ 5 ประการที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ใช้กระบวนการที่กระตุ้นภาวะผู้นำ
2. กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์
3. การมอบอำนาจทำให้ผู้อื่นแสดงออก
4. ใช้รูปแบบการจูงใจให้เกิดความพอใจ
5. กระตุ้นให้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านจิตใจและมีความผูกพันในเรื่องเดียวกัน

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำนั้นสามารถเป็นกระจกส่องสะท้อน (Looking Glass)

การพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรต่าง ๆ เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองด้วยความรอบคอบในการเผชิญกับความจริง โดยการมีส่วนร่วมในพฤติกรรมและการกระทำของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมและได้รับการป้อนกลับจากการเรียนรู้ด้วยการจำลองงานและสถานการณ์ที่มีความท้าทายเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง

DuBryn (2012) ได้กล่าวถึงโปรแกรมพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ (Type of Leadership Development Programs) มีลักษณะที่พิเศษตามความต้องการนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะทักษะภาวะให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อการพัฒนาผู้นำในองค์กร สรุปดังนี้

1. ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Growth) เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าส่วนบุคคล เป็นโปรแกรมที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งต้องตั้งสมมติฐานว่า ผู้นำควรจะต้องมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้า มีความเฉลียวฉลาดและต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำเหล่านี้จะต้องพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง เพราะฉะนั้น ถ้าบุคคลสามารถมีส่วนร่วมเขาก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยตัวเองได้
2. การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบ (Feedback on Traits and Style) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาชนิดของภาวะผู้นำ ด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะและรูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารอาจใช้คำถามเพื่อค้นหาว่าปัญหาส่วนหนึ่งอาจเกิดจากภาษากาย (Body Language) ที่ไม่สอดคล้องกับความคิด และการกระทำของผู้นำ ดังนั้น จึงควรมีการปรับปรุงภาษากาย ซึ่งจะช่วยให้สามารถรับรู้ความรู้สึกได้เร็วขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้
3. ความรู้ด้านความคิด (Conceptual Knowledge) วิธีการของมหาวิทยาลัยที่มีมาตรฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำก็คือ เพื่อเป็นเครื่องมือให้เกิดความเข้าใจ แนวคิดภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะเป็นแนวคิดที่เพิ่มเติมโดยกิจกรรมที่มีประสบการณ์ เช่น การแสดงบทบาทสมมติ และการวิเคราะห์กรณีศึกษา
4. การสร้างสถานการณ์จำลองของภาวะผู้นำและปัญหาการบริหาร (Simulations of Leadership and Management Problems) เป็นการสร้างสถานการณ์ภาวะผู้นำที่เป็นจริงขึ้น เพื่อพัฒนาการตัดสินใจและการบริหารภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยใช้โมเดลคณิตศาสตร์และกระบวนการข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ วิธีนี้เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในโอกาสที่จะทำงานในปัญหาซึ่งจำลองขึ้นจากองค์การจริงๆ สถานการณ์จำลองจำนวนมากมักจะมีการคำนวณและสะท้อนถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร

สรุปได้ว่า ลักษณะสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Key Characteristics of a Leadership Development Program) จะต้องออกแบบอย่างรอบคอบ และต้องพัฒนาผู้นำให้มีความรู้สึกละเอียดและการท้าทายในอนาคต การออกแบบโปรแกรมเพื่อให้ผู้เรียนได้มีความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถที่จำเป็น และมีทัศนคติที่ดีสำหรับการปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่างๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. องค์ประกอบของโปรแกรม

องค์ประกอบของโปรแกรมมีความสำคัญในการออกแบบให้มีความเหมาะสมจากการศึกษาหลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรม ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

Furjanic และ Trotman (2000) และ Piskurich และคณะ (2000) ได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู พบว่า องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย ดังนี้

1. วัตถุประสงค์
2. รูปแบบของโปรแกรม
3. ทรัพยากรและกลุ่มผู้เข้าการพัฒนา
4. เนื้อหาความรู้และกิจกรรม
5. วิธีการดำเนินการพัฒนา
6. การสะท้อนผล

Robbin (2003) และ Charney และ Conway (2005) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาไว้ 3 ส่วน ประกอบด้วย 1) บริบท (Context) 2) เป้าหมาย (Goal) 3) แผนหรือวิธีปฏิบัติ (Plan or Method) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 จะต้องมีความพอเหมาะและมีความพอดีเพื่อให้สามารถเกิดความสำเร็จในการพัฒนาได้โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้

1. หลักการของโปรแกรม
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม
3. เป้าหมายของโปรแกรม
4. คุณสมบัติของโปรแกรม
5. เนื้อหากิจกรรมที่ใช้ในโปรแกรม
6. เอกสารที่ใช้ในโปรแกรม
7. กระบวนการจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม
8. การประเมินผลโปรแกรม

Russell และ Rusell (2006) และ Silberman (2006) และ Dyer, Gibb และ Jeffrey (2007) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาที่ภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้

1. หลักการของโปรแกรม
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม
3. เป้าหมายของโปรแกรม

4. เนื้อหากิจกรรมที่ใช้ในโปรแกรม
5. กระบวนการจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม
6. การประเมินผลโปรแกรม

Woodcock และ Francis (2008) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์
2. หลักการ
3. วัตถุประสงค์
4. เนื้อหากิจกรรม
5. กระบวนการพัฒนาและวิธีการพัฒนา
6. โครงสร้าง
7. การวัดและประเมินโปรแกรม

Yost และ Plunkett (2009) และ Armstrong (2010) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. หลักการ
2. วัตถุประสงค์
3. เนื้อหากิจกรรม
4. กระบวนการพัฒนาและวิธีการพัฒนา
5. การวัดและประเมินโปรแกรม

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการของโปรแกรม (Principle) 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม (Objective) 3) เนื้อหาของโปรแกรม 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผลการพัฒนา

4. การพัฒนาโปรแกรม

DuBrin (2012) ได้กล่าวเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Programs) ต้องเป็นโปรแกรมที่มุ่งพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำ โดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ โปรแกรมนี้จะมุ่งพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้าส่วนตัว รูปแบบภาวะผู้นำ กลยุทธ์ อิทธิพล การจูงใจและการสื่อสารแบบชักจูงโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประเภทหนึ่ง และโปรแกรมการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือ โปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การควบคุม และการชักนำ

Barbazette (2006) และ Forsyth (2008) กล่าวเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการ
พัฒนาโปรแกรม ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

- ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน
- ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับเรียนรู้
- ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการ
เกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการ การปรึกษาทางด้านการศึกษาระดับประถมศึกษา)
- ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้
- ขั้นที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Bray (2009) และ Armstrong (2010) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาโปรแกรม 5 ขั้นตอน
(Five-Step Model for Program Development) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)
 - 1.1 ประเมินความต้องการ
 - 1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อม
 - 1.3 ประเมินทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เงิน และทรัพยากรทางกายภาพ
- ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)
 - 2.1 การพัฒนาที่มวางแผน
 - 2.2 กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และการประเมินผล
 - 2.3 การเลือกวิธีปฏิบัติ
 - 2.4 บุคลากรที่เกี่ยวข้อง
 - 2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้
 - 2.6 กำหนดเวลาสิ้นสุดโปรแกรม
- ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)
 - 3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ
 - 3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
 - 3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)
- ขั้นที่ 4 ประเมินผลหลังจบโปรแกรม (Post-Assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการ
ประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม
- ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่า
จะดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Russell และ Russell (2006) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment)
2. ตั้งวัตถุประสงค์ (Goal Setting)
3. การวางแผนตั้งทีมงาน (Planning Team)
4. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development)
5. การประเมินผล (Evaluation)
6. วิธีลงมือปฏิบัติ (Modes of Implementation)
7. การจัดการทรัพยากร (Resource Management)
8. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Environment Assessment)

Noe และคณะ (2011) ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลักและขั้นตอนย่อย โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผน
 - 1.1 องค์กรและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย
 - 1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์กร คือ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมาย
 - 1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์กรทางด้าน บทบาทและความสัมพันธ์
 - 1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการองค์ทางด้าน การอำนวยความสะดวก การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและการตรวจสอบได้
 - 1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิดสำหรับการวางโปรแกรม
 - 1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับความต่อเนื่องของการปรับปรุง องค์กรต่อไป
 - 1.2 การเชื่อมต่อองค์กรกับสาธารณะ
 - 1.2.1 การระดมกลุ่มเป้าหมายขององค์กร
 - 1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย
 - 1.2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่ กลุ่มเป้าหมาย
2. การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย
 - 2.1 การออกแบบโปรแกรม

2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับมหภาค

2.1.2 การแปลงความต้องการระดับจุลภาคให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค

2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้

2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาในระดับมหภาคของโปรแกรม

2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

3. การประเมินผลและการตรวจสอบ

3.1 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม

3.2 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

3.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรมการ

เปลี่ยนแปลงองค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะ องค์การที่เหนือขึ้นไปผู้ให้เงินทุน องค์การวิชาชีพ และรัฐบาล

Bernick (2005) ได้นำเสนอการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากร ผู้นำ วิธีการ ตาราง กำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและเกณฑ์ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ

ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตที่ใหญ่กว่าทั้งด้านการแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุน และการตีความหมาย

ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ

ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามกระบวนการของโปรแกรม

Arthur Lock Jack Graduate School of Business (2013) เป็นสถาบันพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรมไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze The Training Need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางาน ต้องคำนึงถึง อะไรคือความรู้ อะไรคือทักษะและทัศนคติของผู้ที่รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์ และให้สามารถ

เชื่อมโยงช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรม พร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และเครื่องมือหรือทรัพยากรที่มีให้

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the Training Program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐานซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การระบุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์ เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจน อาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียนทางออนไลน์หรือใช้วิธีการผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนอาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Development the Training Program) ในขั้นตอนการพัฒนาเป็นการใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและวัสดุอื่น ๆ ที่สร้างขึ้น ในระหว่างขั้นตอนการออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม วัสดุนี้อาจรวมถึงส่วนประกอบของการฝึกอบรมออนไลน์ และวัสดุสำหรับการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในช่วงนี้ยังอาจจะพัฒนาวิธีการพัฒนาวิธีการทดสอบการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือทัศนคติขึ้นอยู่กับการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the Training Program) เป็นการนำโปรแกรมไปใช้ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการฝึกอบรมให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในช่วงนี้ยังอาจจะพัฒนาวิธีการทดสอบการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือทัศนคติขึ้นอยู่กับการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the Training Program) ขั้นตอนการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่จะสามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ทักษะหรือทัศนคติ ตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผล สามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการวินิจฉัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนาม การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนามจริง

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the Training Need)
 2. การออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม (Design the Training Program)
 3. การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop the Training Program)
 4. การนำโปรแกรมไปใช้ในการฝึกอบรม (Implement the Training Program)
 5. การประเมินผลการนำโปรแกรมไปใช้ (Evaluate the Training Program)
5. การประเมินโปรแกรม

จุดมุ่งหมายของการประเมิน

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550) กล่าวว่า การประเมิน (Evaluation)

เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งซึ่งมีวัตถุประสงค์ (Objective) หลักอยู่ที่การตัดสินคุณค่าของสิ่งประเมิน เพื่อมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมาย (Goal) ของการพัฒนาคุณค่าและอำนาจขององค์กรและสังคมโดยรวม กิจกรรมการประเมินจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงการมีปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยด้านบุคคล (Individual Factors) และปัจจัยด้านการเมือง (Political Factors) ซึ่งเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทั้งภายในและภายนอกองค์กรนั้น นักประเมินจึงมีบทบาทสำคัญในการทำความเข้าใจบริบทของการเมือง ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องจัดหาสารสนเทศที่น่าเชื่อถือ จัดสรรสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ ชี้นำ และเสนอแนะผู้มีอำนาจในการตัดสินใจและผู้เกี่ยวข้อง ถ้าการประเมินประสบผลสำเร็จ การประเมินนั้นจะต้องก่อให้เกิดผลแห่งความก้าวหน้าในการดำเนินกิจกรรมและผลที่ได้รับบรรลุ เป้าหมายแห่งการพัฒนาคุณค่าขององค์กรนั้น ๆ วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง สิ่งที่มุ่งหวังให้เกิดขึ้นหรือสิ่งที่ต้องจัดให้ปรากฏ วัตถุประสงค์ของการประเมินจึงเป็นสิ่งที่ต้องการทำให้ปรากฏในการประเมิน ซึ่งได้แก่ “การตัดสินคุณค่า” ของสิ่งที่จะประเมิน เป้าหมาย หรือ จุดมุ่งหมาย (Goal) หมายถึง สิ่งที่เป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงาน เป้าหมายของการประเมินจึงเป็นสิ่งที่ เป็นจุดหมายปลายทางของการประเมิน คือ “การพัฒนาคุณค่า” ของสิ่งที่จะประเมิน ดังนั้น การทราบคุณค่าของสิ่งที่จะประเมินเป็นเพียงเส้นทางสู่จุดมุ่งหมายของการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาคุณค่าของสิ่งนั้นให้ดีขึ้นประเภทของการประเมิน นอกจากนี้ ศิริชัย กาญจนวาสี (2550) จำแนกกลุ่มการประเมินออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. Systematic Decision – Oriented Evaluation (SD Models)

การประเมินประเภทนี้เน้นการใช้วิธีเชิงระบบเพื่อเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้อง สำหรับการตัดสินใจในเชิงบริหาร

2. Naturalistic Decision- Oriented Evaluation (ND Models)

การประเมินประเภทนี้เน้นการใช้วิถีธรรมชาติ เพื่อการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจในเชิงบริหาร

3. Systematic Value – Oriented Evaluation (SV Models)

การประเมินประเภทนี้เน้นการใช้วิธีการประเมินเชิงระบบ เพื่อให้การประเมินทำการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน

4. Naturalistic Value – Oriented Evaluation (NV Models)

การประเมินประเภทนี้เน้นการใช้วิถีการเชิงธรรมชาติ เพื่อให้ให้นักประเมินทำการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน

Kirkpatrick และ Jame (2007) และ Gupta และคณะ (2007) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาโปรแกรมทั้งก่อนและหลังการนำโปรแกรมไปใช้ ซึ่งมีวิธีการประเมินโปรแกรมโดยแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. การประเมินคุณค่าของโปรแกรม โดยทำการประเมินเกี่ยวกับ

1.1 คุณภาพของโปรแกรม (Quality) ว่ามีคุณภาพหรือไม่ เนื้อหาสาระกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของผู้สอนเป็นอย่างไร ความรู้สึกของปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมโปรแกรมเป็นอย่างไร

1.2 ประเมินความเหมาะสม (Suitability) คือ โปรแกรมสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เข้าร่วมและขององค์กรหรือไม่ และมีระดับความยากง่ายอย่างไร

1.3 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ โปรแกรมประสบความสำเร็จในเรื่องอะไร และบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร

1.4 ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ผลของโปรแกรมนั้นเหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์กรและผู้เข้าร่วมโปรแกรมลงทุนให้หรือไม่

1.5 ความสำคัญ (Importance) คือ โปรแกรมมีคุณค่าสำหรับผู้เข้าร่วมโปรแกรมและต่อองค์กรหรือไม่

2. ประเมินผลการใช้โปรแกรม โดยที่จะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ประสงค์ของโปรแกรมเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่า โปรแกรมนี้สามารถส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้นหรือไม่ โดยจะประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละกิจกรรมและการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนา

Leong (2010) ได้กล่าวถึงการวัดและประเมินผลโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ โดยดำเนินการ ดังนี้

1. การวัดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำทั้งก่อนและหลังการใช้โปรแกรม

2. การวัดเจตคติต่อการเป็นผู้นำ ระหว่างการพัฒนาตามโปรแกรม และหลังการพัฒนาตามโปรแกรมโดยใช้แบบประเมินทักษะภาวะผู้นำ

สรุปได้ว่า การประเมินโปรแกรม แบ่งเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย 1) ประเมินรูปแบบของโปรแกรม คือ ประเมินคุณภาพของโปรแกรม เช่น เนื้อหาในการจัดกิจกรรม ความเหมาะสม ความพึงพอใจ และเป้าหมาย 2) ประเมินผลการใช้โปรแกรม คือ การประเมินผลการพัฒนาหลังการใช้โปรแกรม โดยอาจใช้แบบวัดและแบบทดสอบหลังการพัฒนา

Stufflebeam และคณะ (2002) และ American Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (AJCSEE) (2014) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการประเมินโปรแกรมที่ผู้ประเมินจะต้องนำไปใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับการประเมินโปรแกรมก่อนการนำโปรแกรมไปใช้ ดังต่อไปนี้

1. การประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม (Propriety Standards) มุ่งเน้นเกี่ยวกับเรื่อง กฎ ระเบียบ ศีลธรรม จรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ประกอบด้วย 8 เกณฑ์ คือ

- 1.1 มีการกำหนดข้อตกลงอย่างเป็นทางการ
- 1.2 มีการแก้ปัญหาของการประเมินด้วยความซื่อสัตย์ ไม่บิดเบือนความเป็นจริงอย่างสันติวิธี
- 1.3 รายงานการประเมินอย่างตรงไปตรงมา เปิดเผย และคำนึงถึงข้อจำกัดของการประเมิน
- 1.4 มีการให้ความสำคัญต่อสิทธิในการรับรู้ข่าวสารของบุคคลทั่วไปอย่างเปิดเผย มีการเผยแพร่ผลการประเมินและเปิดโอกาสให้ผู้สนใจได้ศึกษาผลการประเมิน
- 1.5 มีการคำนึงถึงสิทธิส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง
- 1.6 มีการเคารพในการปฏิสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้อง รวบรวมข้อมูลจากบุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 1.7 มีรายงานผลการประเมินที่สมบูรณ์ ยุติธรรม และเสนอทั้งจุดเด่น จุดด้อยของสิ่งที่ประเมิน
- 1.8 ผู้ประเมินทำการประเมินด้วยความรับผิดชอบและมีจรรยาบรรณ

2. การประเมินความเป็นไปได้ของโปรแกรม (Feasibility Standards) เป็นมาตรฐานเน้นความเป็นจริงของการประเมินประกอบด้วย 3 เกณฑ์ คือ

- 2.1 วิธีการประเมินสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง

2.2 การเป็นที่ยอมรับของผู้ถูกประเมินผู้ได้รับผลกระทบจากการประเมิน
ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2.3 ผลที่ได้มีความคุ้มค่ากับผลงาน สามารถนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน
ขยายงานหรือล้มเลิก

3. การประเมินความถูกต้องของโปรแกรม (Accuracy Standards)
เกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพ ตลอดจนวิธีเก็บข้อมูลตามหลักวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย
11 เกณฑ์ คือ

3.1 มีการระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่างชัดเจน
3.2 มีการวิเคราะห์บริบทของการประเมินในรายงานการประเมินอย่าง
ครอบคลุมและเพียงพอต่อการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 มีการบรรยายจุดประสงค์และกระบวนการประเมินอย่างชัดเจน

3.4 มีการบรรยายแหล่งข้อมูลและการได้มาอย่างชัดเจน

3.5 ใช้เทคนิคและเครื่องมือที่มีความตรง และได้มาซึ่งสารสนเทศที่
มีความถูกต้องแม่นยำ

3.6 ใช้เทคนิคและเครื่องมือที่มีความเที่ยง และได้มาซึ่งสารสนเทศที่มี
ความคงเส้นคงวา

3.7 มีการจัดระบบควบคุมสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์
และรายงาน

3.8 มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

3.9 มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

3.10 การลงสรุปที่มีเหตุผลและผลการประเมินสนับสนุน

3.11 มีการเขียนรายงานที่มีความเป็นปรนัย

4. การประเมินความเป็นประโยชน์ของโปรแกรม (Utility Standards)
เป็นการประเมินด้านกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศตรงกับความต้องการของผู้ใช้ผลการประเมิน
เป็นสำคัญประกอบด้วย 8 เกณฑ์ คือ

4.1 มีการระบุผู้เกี่ยวข้องที่ต้องการใช้สารสนเทศ

4.2 ความเป็นที่เชื่อถือของผู้ประเมิน ผู้ประเมินต้องรู้สิ่งที่มุ่งประเมิน

4.3 มีการรวบรวมข้อมูลครอบคลุมและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้
สารสนเทศของผู้เกี่ยวข้อง

4.4 การแปลความหมายและการตัดสินคุณค่ามีความชัดเจน

4.5 รายงานการประเมินมีความชัดเจนทุกขั้นตอน

- 4.6 การเผยแพร่ผลการประเมินไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง
- 4.7 รายงานการประเมินเสร็จทันสำหรับนำไปใช้ประโยชน์
- 4.8 การประเมินส่งผลกระทบต่อในการกระตุ้นให้มีการดำเนินการประเมิน

ต่อไปอย่างต่อเนื่อง

Kirkpatrick และ James (2007) และ Woodcock และ Francis (2008) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการนำโปรแกรมไปใช้ ซึ่งเป็นการมุ่งประเมิน เพื่อชี้ให้เห็นความเปลี่ยนแปลงของทักษะ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนามาตาม โปรแกรมโดยดำเนินการประเมินผลในรายการ ดังต่อไปนี้

1. การประเมินผลระดับปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) การประเมินขั้นนี้ มีวัตถุประสงค์ให้รู้ว่าผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมนั้นมีความรู้สึกอย่างไรต่อการฝึกอบรม พอใจหรือไม่ต่อ สิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรม เช่น หลักสูตร เนื้อหาสาระ วิทยากร เอกสาร สถานที่ โสตทัศนอุปกรณ์ ระยะเวลา ฯลฯ และพอใจมากน้อยเพียงใด การประเมินปฏิกิริยาตอบสนองนั้น ต้องการได้รับข้อมูล ที่เป็นปฏิกิริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความหมาย และมีความเป็นจริง เพราะข้อมูล เหล่านี้จะเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของการฝึกอบรมเป็นอันดับแรก วิธีการที่จะช่วยให้ได้รับข้อมูล เกี่ยวกับปฏิกิริยาตอบสนองเป็นพื้นฐานที่มีความหมาย และตรงตามความจริงจากผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมดำเนินการ ดังนี้

1.1 กำหนดให้แน่นอนชัดเจนลงไปว่า ต้องการได้รับข้อมูลอะไร เช่น ปฏิกิริยาตอบสนองของเนื้อหาหลักสูตร วิธีการฝึกอบรม วิทยากร สถานที่ฝึกอบรม ระยะเวลาที่ใช้ ในการฝึกอบรม บรรยากาศการฝึกอบรม ฯลฯ

1.2 ออกแบบของเครื่องมือ หรือแบบสอบถามที่จะใช้เก็บข้อมูล อย่างเหมาะสม

1.3 ข้อคำถามที่ใช้ ควรเป็นชนิดที่เมื่อได้รับข้อมูลหรือได้คำตอบแล้ว สามารถนำมาแปลงเป็นตัวเลขแจกแจงความถี่ และวิเคราะห์ในเชิงปริมาณได้

1.4 กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เขียนแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในข้อคำถามต่าง ๆ

1.5 ไม่ควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เขียนชื่อตนเองลงในแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกล้าแสดงปฏิกิริยาตอบสนองผ่านแบบสอบถามตามความเป็นจริง

2. การประเมินผลระดับการเรียนรู้ (Learning Evaluation) การประเมินผล ในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้รู้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ เกิดความเข้าใจ และทักษะ อะไรบ้างและมีเจตคติอะไรบ้างที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทั้งนี้เพราะความรู้ ทักษะ เจตคติ ล้วนเป็น

องค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการอบรมในโอกาสต่อไป ซึ่งมีวิธีดำเนินการดังนี้

2.1 ต้องวัดทั้งความรู้ ทักษะ และเจตคติ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

2.2 วิเคราะห์ทั้งคะแนนรายข้อและคะแนนรวมโดยเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการฝึกอบรม

2.3 ถ้าเป็นไปได้ควรใช้กลุ่มควบคุม ซึ่งเป็นกลุ่มของผู้ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม แล้วเปรียบเทียบคะแนนความรู้ ทักษะ และเจตคติของกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง ซึ่งเป็นกลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

3. การประเมินผลระดับพฤติกรรม (Behavior Evaluation) การประเมินผลในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ (Behavior Evaluation) การประเมินผลในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ การประเมินผลในขั้นนี้นับว่ายากและใช้เวลามากกว่าการประเมินผลในสองขั้นแรกเพราะจะต้องติดตามประเมินผลในสถานที่ทำงานจริง ๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งมีวิธีดำเนินการดังนี้

3.1 ควรทำการวัดพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

3.2 ระยะเวลาระหว่างการฝึกอบรมกับการประเมินผลหลังการฝึกอบรมนั้นควรจะให้ห่างกันพอสมควร เพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้เกิดขึ้นจริง ๆ ทางที่ดีควรประเมินหลาย ๆ ครั้งเป็นระยะ ๆ ไป เช่น ประเมินทุก 3 เดือน เป็นต้น

4. การประเมินผลระดับผลลัพธ์ (Results Evaluation) เป็นการประเมินผลที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน เช่น การลดค่าใช้จ่าย การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน การเพิ่มปริมาณการขายและการผลิต อัตราการลาออกลดลง เป็นต้น ซึ่งนับว่าเป็นการประเมินผลที่ยากที่สุด เพราะในความเป็นจริงนั้นมีตัวแปรอื่น ๆ อีกมากมายนอกเหนือจากการฝึกอบรมที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานและตัวแปรเหล่านั้นบางทีก็ยากต่อการควบคุม ซึ่งมีวิธีดำเนินการดังนี้

4.1 ควรจัดสภาวะการณ์หรือเงื่อนไขต่างๆ ก่อนการฝึกอบรมเอาไว้แล้วนำไปเปรียบเทียบกับสภาวะการณ์ภายหลังการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่สังเกตได้หรือวัดได้

4.2 พยายามหาทางควบคุมตัวแปรอื่น ๆ ซึ่งคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน วิธีหนึ่งพอจะทำได้ คือ การใช้กลุ่มควบคุมหรือกลุ่มทดลอง

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA)

1. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นส่วนหนึ่งของโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) แนวคิดในการนำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มาใช้วิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือวัดทางจิตวิทยา ได้แก่ การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง การประมาณค่าความเที่ยง และการตรวจสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโครงสร้างองค์ประกอบ เมื่อนำไปใช้ต่างกลุ่ม โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เช่น LISREL EQS M-plus และ AMOS เป็นต้น ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ควรวัดเป็นค่าต่อเนื่องและมีจำนวนมากพอ มีข้อตกลงเบื้องต้นคือ ข้อมูลทุกตัวควรมีการแจกแจงแบบปกติ ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันไม่ได้ กลุ่มตัวอย่างควรมีการแจกแจงแบบเชิงเส้นกำกับ และตัวแปรที่ศึกษาต้องไม่มีความสัมพันธ์กันสูง ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ประกอบด้วย การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล การระบุความเป็นไปได้ ค่าเดียวของโมเดล การประมาณค่าพารามิเตอร์ และการประเมินความสอดคล้องของโมเดลดัชนีที่ใช้ประเมินความสอดคล้องของโมเดล ได้แก่ ค่าสถิติ Chi-square, Relative Chi-square, Nested Chi-square, GFI, AGFI, CFI, Standardized RMR, และ RMSEA วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับนักพัฒนาแบบทดสอบในการตรวจสอบเพื่อยืนยันองค์ประกอบ ตามทฤษฎีของเครื่องมือวัดทางจิตวิทยา (เสรี ชัดเข้ม, 2547)

วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันช่วยให้สามารถศึกษาเรื่องการพัฒนาเครื่องมือวัดทางจิตวิทยาได้อย่างน้อย 3 ประเด็น (เสรี ชัดเข้ม, 2547) ดังนี้

1. วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน สนับสนุนการใช้ทฤษฎีเป็นแนวทางในการศึกษาความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) (คุณสมบัติของเครื่องมือที่ให้ผลการวัดสอดคล้องกับคุณลักษณะที่มุ่งวัดในทางทฤษฎี) ผู้วิจัยสามารถตรวจสอบว่าคำถามแต่ละข้อในเครื่องมือใช้วัดได้ตรงตามองค์ประกอบของทฤษฎีที่คาดหวังไว้หรือไม่ ผู้วิจัยอาจกำหนดให้คำถามแต่ละข้อวัดได้มากกว่าหนึ่งองค์ประกอบ แล้วใช้สถิติวัดความสอดคล้องของโมเดลตรวจสอบว่า โมเดลองค์ประกอบที่กำหนดไว้สอดคล้องกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้หรือไม่ หรืออาจกล่าวได้ว่าที่เก็บรวบรวมมาได้ เป็นไปตามองค์ประกอบของโมเดลที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งผู้วิจัยต้องสร้างข้อคำถามในแบบทดสอบตามคุณลักษณะของทฤษฎี แล้วตรวจสอบว่าข้อคำถามวัดตามทฤษฎีที่คาดหวังไว้หรือไม่ คุณลักษณะใดในทฤษฎีควรสัมพันธ์กันสูง และคุณลักษณะใดควรสัมพันธ์กันต่ำ เมื่อใช้วิธีวัดต่างชนิดกันในวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีสถิติวัดความสอดคล้องของโมเดลสำหรับเสนอแนะว่า โมเดลองค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ในความเป็นจริงแล้วความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับองค์ประกอบตามทฤษฎีก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์ (ความแปรปรวนร่วมของข้อ

คำถาม) นอกจากนี้ สถิติวัดความสอดคล้องของโมเดลและค่าสถิติอื่น ๆ ยังช่วยเสนอแนะว่าข้อคำถามที่สร้างขึ้นวัดองค์ประกอบที่กำหนดไว้หรือไม่ องค์ประกอบต่าง ๆ ของทฤษฎีสัมพันธ์กันหรือไม่ มีขนาดความสัมพันธ์มากน้อยเพียงใด

2. วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ใช้ในการประมาณค่าความเชื่อถือได้ของเครื่องมือวัดทางจิตวิทยา เช่น ความเชื่อถือได้แบบความคงที่ภายใน ความเชื่อถือได้แบบสอบซ้ำ เป็นต้น การใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ประมาณค่าความเชื่อถือได้แบบความคงที่ภายใน แตกต่างไปจากวิธีการประมาณค่าความเชื่อถือได้แบบดั้งเดิม ดังเช่น วิธีการของ Kuder-Richardson หรือวิธีการของ Cronbach กล่าวคือ วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ขจัดความคลาดเคลื่อนในการวัด (Measurement Error) ออกจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ทำให้ผลการประมาณค่าความเชื่อถือได้ ของเครื่องมือถูกต้องมากขึ้น ส่วนการใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันประมาณค่าความเชื่อถือได้ แบบสอบซ้ำเป็นการตรวจสอบความคงที่ของค่าหน้าหน้าองค์ประกอบและค่าความคลาดเคลื่อนในการวัด เมื่อเก็บข้อมูลต่างเวลากันหรือเป็นช่วงเวลา

3. วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ใช้เปรียบเทียบโครงสร้างองค์ประกอบของเครื่องมือระหว่างกลุ่มประชากรตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไปพร้อม ๆ กันได้ เป็นการตรวจสอบว่าโครงสร้างองค์ประกอบของเครื่องมือคงที่หรือไม่ เมื่อนำไปใช้กับกลุ่มประชากรที่แตกต่างกัน เพื่อยืนยันว่าโครงสร้างองค์ประกอบหรือคุณลักษณะที่วัดในแต่ละกลุ่มประชากรเป็นองค์ประกอบเดียวกันหรือไม่ เช่น ถ้าต้องการรู้ว่ากลุ่มประชากรต่างเพศกัน จะทำให้โครงสร้างองค์ประกอบของเครื่องมือแตกต่างกันหรือไม่ ผู้วิจัยสามารถใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แปรเปลี่ยน (Invariance) ของโครงสร้างองค์ประกอบระหว่างกลุ่มประชากรต่างเพศ ในกรณีที่ตัวแปรทุกตัวในโมเดลและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลทั้งสองเป็นแบบเดียวกัน กล่าวคือเมทริกซ์พารามิเตอร์ของโมเดลทั้งสองเหมือนกัน มีขนาดเท่ากันและสถานะของพารามิเตอร์ในเมทริกซ์ (กำหนดหรืออิสระ) เหมือนกัน โดยไม่จำเป็นต้องมีค่าพารามิเตอร์เท่ากัน แสดงว่าโครงสร้างองค์ประกอบของเครื่องมือในกลุ่มประชากรทั้งสองเหมือนกัน เครื่องมือนั้นเหมาะที่จะนำไปใช้กับกลุ่มประชากรทั้งสอง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการสร้างปกติวิสัยของแบบทดสอบหรือแบบวัดมาตรฐาน

2. ลักษณะข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต้องการข้อมูลที่มีลักษณะดังนี้

(นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

1. ข้อมูลควรวัดเป็นค่าต่อเนื่อง (Continuous) และมีลักษณะการแจกแจงเป็นแบบปกติ แต่ในโปรแกรมลิสเรลมีวิธีประมาณค่าพารามิเตอร์และการสร้างมาตรให้สามารถ

วิเคราะห์ข้อมูลจำแนกประเภท (Categorical data) ได้ รวมทั้งมีวิธีประมาณค่าพารามิเตอร์แบบพิเศษที่มีความแกร่ง (Robustness) ต่อการฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้นเรื่องลักษณะการแจกแจงข้อมูลเป็นแบบปกติ

2. ควรใช้ข้อมูลจำนวนมาก วิธี CFA ต้องการข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ เนื่องจากผู้วิจัยส่วนมากใช้วิธีการประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood : ML) ซึ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ต้องมีขนาดอย่างน้อย 20 เท่าของตัวแปรที่ศึกษา (Observed variables)

3. ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันมีข้อตกลงเบื้องต้นใหญ่ ๆ 2 ประการ ดังต่อไปนี้ (เสรี ชัดแฉ่ม, 2547)

1. ข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ วิธี CFA มีข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติทั่ว ๆ ไป 3 ประการ ดังนี้

1.1 ข้อมูลควรมีลักษณะการแจกแจงเป็นแบบปกติ (Normal Distributions) มีความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (Homoscedasticity) และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่เป็นแบบเส้นตรง (Linear Relationships) เนื่องจากการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันเป็นการแก้สมการถดถอยหลาย ๆ สมการนั่นเอง

1.2 โมเดล CFA มีเทอมความคลาดเคลื่อน (Error Terms) ที่เรียกว่า เศษเหลือ ข้อตกลงเบื้องต้นทั่ว ๆ ไปในเรื่องเทอมความคลาดเคลื่อนมีว่า 1) ต้องไม่สัมพันธ์กับตัวแปรแฝงใด ๆ ในโมเดล 2) เป็นอิสระจากเทอมความคลาดเคลื่อนตัวอื่น ๆ 3) มีลักษณะการแจกแจงเป็นแบบปกติ แต่ปัจจุบันเรื่องข้อมูลมีลักษณะแจกแจงเป็นแบบปกติพหุนาม (Multivariate Normal) ฝ่าฝืนได้ กรณีที่ใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลกรณีเทอมความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันได้

1.3 กลุ่มตัวอย่างควรมีการแจกแจงแบบเชิงเส้นกำกับ (Asymptotic) กลุ่มตัวอย่างยิ่งมีขนาดใหญ่ยิ่งเข้าใกล้ค่า กล่าวคือ ค่าสถิติไค-สแควร์ มีแนวโน้มที่จะมีค่าสูง ทำให้ค่าสถิติไค-สแควร์ มีโอกาสให้ค่านัยสำคัญ ($p \leq .05$) ซึ่งชี้ว่าโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่สอดคล้องกัน ส่วนกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก (น้อยกว่า 100 หน่วยตัวอย่าง) มีความน่าจะเป็นที่จะปฏิเสธโมเดลที่ถูกต้อง (True Model) มากขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่าการใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กมีความเสี่ยงในการเกิดความคลาดเคลื่อนประเภทที่ II (Type II Error) เพิ่มขึ้น

การฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้นเหล่านี้อาจทำให้โมเดลองค์ประกอบไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และอาจทำให้ดัชนีวัดความสอดคล้องให้ค่าไม่คืนัก รวมทั้งผู้วิจัยอาจสรุปโครงสร้างองค์ประกอบไม่ถูกต้อง ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงแล้ว โครงสร้างองค์ประกอบนั้นถูกต้องแล้ว

2. ข้อตกลงเบื้องต้นเรื่องวิธีประมาณค่าพารามิเตอร์ ในวิธีการประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood : ML) เท่านั้น เนื่องจากผู้ใช้วิธี CFA ประมาณค่าพารามิเตอร์แบบนี้มากที่สุด เพราะเป็นวิธีที่มีความแข็งแกร่งต่อการฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้นมากกว่าวิธีประมาณค่าพารามิเตอร์แบบอื่น ๆ วิธี ML มีข้อตกลงเบื้องต้นดังนี้

2.1 ไม่มีข้อคำถามเดี่ยว ๆ หรือข้อคำถามกลุ่มใดอธิบายข้อคำถามอื่นในกลุ่มข้อมูลได้อย่างสมบูรณ์

2.2 คะแนนจากข้อคำถามต้องมีลักษณะการแจกแจงแบบปกติพหุนาม ข้อตกลงเบื้องต้นข้อแรกแสดงให้เห็นว่า ข้อคำถามในเครื่องมือต้องไม่ซ้ำซ้อนกัน (มีความสัมพันธ์กันสูง) วิธี ML ไม่มีความแข็งแกร่งต่อการฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้น ดังนั้นผู้วิจัยไม่ควรใช้ข้อคำถามที่มีความสัมพันธ์กันตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปประมาณค่าพารามิเตอร์

ข้อตกลงเบื้องต้นข้อสองเป็นเรื่องที่ปฏิบัติยาก แต่วิธี ML มีความแข็งแกร่งต่อการฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้น เรื่องนี้เว้นแต่กรณีใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กและโมเดลมีความซับซ้อน ดังนั้นผู้วิจัยควรใช้กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 100-200 หน่วยตัวอย่างขึ้นไป หรือ 20 เท่าของตัวแปรที่ศึกษา หรือในกรณีตรวจสอบเครื่องมือที่มีตั้งแต่ 3 องค์ประกอบขึ้นไป ควรใช้กลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 500 หน่วยตัวอย่างขึ้นไป

4. ขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดข้อมูลจำเพาะของข้อมูล การระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียวของโมเดล การประมาณค่าพารามิเตอร์ และการประเมินความสอดคล้องของโมเดล

1. การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล (Model Specification) เป็นการกำหนดความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งเป็นการกำหนดโมเดลการวัดตามทฤษฎีที่ผู้วิจัยคาดการณ์ไว้ว่า ตัวแปรแฝงแต่ละตัวประกอบด้วยตัวแปรที่ศึกษาหรือตัวชี้วัดตัวใดบ้าง ซึ่งในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปรที่ศึกษาแต่ละตัวต้องถูกอธิบายด้วยตัวแปรแฝงเพียงตัวเดียว (Unidimensional Measures) หรือค่า Crossloading มีค่าเท่ากับ 0

2. การระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียวของโมเดล (Model Identification) การประมาณค่าพารามิเตอร์จะทำได้ก็ต่อเมื่อโมเดลที่สร้างสามารถระบุความเป็นไปได้ของพารามิเตอร์เพียงค่าเดียว การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลอาศัยกฎของ t ก็คือโมเดลที่ระบุได้พอดีต้องมีจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่าน้อยกว่าจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์

ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม (Variance-Covariance Matrix) ของตัวแปรที่ศึกษา หรือสามารถคำนวณได้จากสูตร $t \leq (p)(p+1)/2$ โดยค่า t คือ จำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่า p เป็นจำนวนตัวแปรที่ศึกษาของโมเดล หากพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่ามีจำนวนมากกว่าจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรที่ศึกษา โมเดลที่สร้างจะไม่สามารถประมาณค่าพารามิเตอร์ได้ ซึ่งโมเดลชนิดนี้เรียกว่า โมเดลระบุไม่พอดี (Under Identified Model) หากจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรที่ศึกษา มีจำนวนเท่ากับจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่า จะเรียกโมเดลนี้ว่า โมเดลที่ระบุพอดี (Just Identified Model) โมเดลชนิดนี้จะมี Degree of Freedom เท่ากับศูนย์ส่งผลให้ค่า χ^2 goodness of fit เท่ากับศูนย์เช่นกัน จึงไม่สามารถใช้ทดสอบทฤษฎีได้ และหากจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรที่ศึกษามีมากกว่าพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าโมเดลชนิดนี้จะเรียกว่า โมเดลระบุเกินพอดี (Over Identified Model) ซึ่งมีข้อมูลเพียงพอที่จะไปคำนวณหาค่าพารามิเตอร์ได้ซึ่งเงื่อนไขที่กล่าวมาเรียกว่า Order Condition

นอกจาก Order Condition แล้ว อีกเงื่อนไขหนึ่งของการระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียว คือ Rank Condition ซึ่งโดยพื้นฐานเงื่อนไขของ Rank Condition คือ ค่าพารามิเตอร์แต่ละค่าต้องถูกประมาณจากความสัมพันธ์ที่เฉพาะเจาะจง (Unique Relationship) ซึ่งทำให้การละเมิดเงื่อนไขของ Rank Condition เป็นไปค่อนข้างยากยกเว้น โมเดลที่ค่อนข้างซับซ้อนหรือมีปัญหา เช่น โมเดลแบบ Non-Recursive เพื่อป้องกันปัญหาจาก Rank Condition โดย Bollen เสนอให้ใช้ กฎสามตัวบ่งชี้ (Three Indicator Rule) คือ ตัวแปรแฝง 1 ตัว ควรประกอบด้วยตัวแปรที่ศึกษาอย่างน้อย 3 ตัว

อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ เมื่อนักวิจัยดำเนินการการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน หรือโมเดลสมการโครงสร้างมักยังคงพบปัญหาในการระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลอยู่เนื่องจากสาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งมาจากตัวแปรแฝง ทั้งนี้เป็นเพราะตัวแปรแฝงเป็นตัวแปรที่ไม่มี Metric Scale ซึ่งหมายถึงไม่มี Range of Value แนวทางการแก้ปัญหาดังกล่าวสามารถทำได้ 2 วิธี ได้แก่ วิธีแรกการกำหนดค่า Factor Loading ระหว่างตัวแปรแฝงแต่ละตัวกับตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงนั้นตัวใดตัวหนึ่งให้เท่ากับ 1 ซึ่งภายหลังจากการวิเคราะห์ค่าที่เราตั้งเอาไว้จะถูกคำนวณกับความคลาดเคลื่อนที่มีแล้วปรับเปลี่ยน เป็นตัวเลขที่แท้จริงซึ่งจะสามารถแปลผลได้เช่นเดียวกับตัวแปรอื่น ๆ และวิธีการต่อมาคือ การกำหนดความแปรปรวนของตัวแปรแฝงเองให้เท่ากับ 1

3. การประมาณค่าพารามิเตอร์ (Parameter Estimation) เป็นการนำข้อมูลจากตัวแปรสังเกตมาประมาณค่าพารามิเตอร์ เช่น ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ ค่าเศษเหลือในการประมาณ ค่าพารามิเตอร์จะมีลักษณะเป็นการทวนซ้ำ (Iteration) โดยการประมาณค่า Population Covariance Matrix (Σ) ให้มีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด

เมื่อนำมาเทียบกับ Sample Covariance Matrix (S) ซึ่งได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่าง วิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์นั้นมีการประมาณค่าหลายแบบที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เช่น Maximum likelihood (ML), Generalized least Square (GLS), Weight least Square (WLS) ซึ่งมีลักษณะเหมาะสมกับข้อมูลที่แตกต่างกันออกไป เช่น Maximum likelihood และ GLS มีลักษณะคล้ายกันคือ เหมาะกับข้อมูลที่มีการแจกแจง Multi Normal Distribution และมีกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ ส่วนวิธีการ Weight least Square (WLS) ต้องการกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ แต่เหมาะกับข้อมูลที่ไม่ได้แจกแจงเป็น Multi Normal Distribution (Schumacker and Lomax, 2010)

ในการประมาณค่าพารามิเตอร์นั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างมีผลต่อการประมาณค่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่น้อยเกินไปจะส่งผลให้ค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณได้ไม่มีความคงเส้นคงวา ได้มีผู้เสนอจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์ที่เหมาะสมไว้หลากหลาย เช่น Hair และคณะ (2010) ได้เสนอว่าควรจะมีกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 200 คน Tabachnick และ Fidell (2001) ได้เสนอว่าให้พิจารณาขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้เหมาะสมกับขนาดของโมเดล ตัวอย่างเช่น กลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป เหมาะสมกับโมเดลขนาดกลาง ส่วน Costello และ Osborne (2005) ว่ากลุ่มตัวอย่างควรมีจำนวน 20 เท่าของตัวแปรที่ศึกษา

หากพบปัญหาการระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวหรือปัญหาจากตัวบ่งชี้บางตัว บางครั้งโปรแกรมสำเร็จรูปจะแจ้งว่าพบปัญหาและไม่สามารถคำนวณได้ แต่ในบางครั้งโปรแกรมอาจพยายามประมาณค่าพารามิเตอร์ออกมาได้โดยไม่แสดงข้อความเตือน ซึ่งนักวิจัยต้องมีความระมัดระวังและเข้าใจปัญหาในการประมาณค่าพารามิเตอร์ดังกล่าวที่เกิดขึ้น โดยอาจใช้การสังเกตจากความสมเหตุสมผลของค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณได้ เช่น ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรมีค่าสูงมากเกินไป ใกล้ศูนย์หรือติดลบ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ที่ได้มีค่าเกิน ± 1 ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอาจทำได้โดยตรวจสอบว่าโมเดลที่สร้างมีการกำหนดความสัมพันธ์ต่าง ๆ ผิดพลาดหรือไม่ เช่น การไม่ได้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความคลาดเคลื่อนกับตัวแปรที่ศึกษา หรือการไม่ได้กำหนดค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงกับตัวแปรที่ศึกษาเป็น 1 หรืออาจใช้การแก้ปัญหาด้วยวิธีการอื่น เช่น กำหนด Tau-Equivalence หรือการกำหนด (fix) ค่าความแปรปรวนระหว่างตัวแปรบางตัว เช่น ระหว่างความคลาดเคลื่อนกับตัวแปรที่ศึกษา หรือระหว่างตัวแปรแฝงด้วยกัน ซึ่งหากปัญหาการระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียวไม่ได้รับการแก้ไข ผลการทดสอบโมเดลที่ได้ก็จะเป็นที่ยอมรับ

นอกจากปัญหาการระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียวแล้ว การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอาจพบปัญหาการประมาณค่าเนื่องมาจากสาเหตุอื่น ๆ ได้อีกด้วย ซึ่งที่ศึกษาจากค่าคะแนนมาตรฐานของน้ำหนักองค์ประกอบที่คำนวณได้มีค่าไม่อยู่ในช่วง ± 1 หรือ

ค่าความคลาดเคลื่อนติดลบ ซึ่งอาจเกิดเนื่องมาจากโมเดลการวัดไม่เหมาะสม การที่ตัวชี้วัด มีสหสัมพันธ์ระหว่างกันสูงเกินไป หรือการละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นบางประการ

4. การประเมินความสอดคล้องของโมเดล (Assessing Measurement Model Validity) ในการประเมินความสอดคล้องกันของโมเดล ผู้วิจัยต้องเริ่มต้นตรวจสอบว่า ค่าพารามิเตอร์ ที่ได้มีความสมเหตุสมผลหรือไม่ ดังที่กล่าวไปแล้ว เพราะโมเดลที่มีความสอดคล้องดีอาจมี ค่าพารามิเตอร์ที่ไม่เหมาะสม เมื่อตรวจสอบค่าพารามิเตอร์ที่ได้แล้วผู้วิจัยจึงมาตรวจสอบ ค่าความสอดคล้องของโมเดลในการตรวจสอบความสอดคล้องกันของโมเดลจะทำใน 2 ส่วน คือ การประเมินความสอดคล้องของทั้งโมเดล (Over All Goodness of Fit) และความสอดคล้อง ในรายตัวแปร (Path Estimation)

4.1 ความสอดคล้องของทั้งโมเดล (Over all Goodness of Fit) เป็นการ ตรวจสอบเพื่อยืนยันว่าโมเดลทฤษฎีการวัดที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในอดีตพิจารณาจากค่า χ^2 ที่ได้ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งหมายถึงโมเดลพัฒนาขึ้นมาไม่มีความ แตกต่างกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอย่างไรก็ตามค่า χ^2 ที่คำนวณได้รับผลกระทบ จากขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใหญ่ หรือข้อมูลที่คลาดเคลื่อนไปจากสมมุติฐานเบื้องต้น จึงควรพิจารณาจาก ค่าสถิติตัวอื่น ๆ ด้วย

ดัชนีวัดความกลมกลืนตัวอื่น ๆ มีมากมาย ดัชนีความสอดคล้องที่เป็นที่นิยม ได้แก่ Goodness of Fit Index (GFI), Comparative Fit Index (CFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI), Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), และ Root mean Square Error of Approximation (RMSEA) โดย Schumacker และ Lomax (2010) ได้เสนอว่า GFI, AGFI และ CFI ที่มากกว่า .90 - .95 คือ โมเดลทฤษฎีการวัดที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ ส่วน Standardized RMR ถ้ามีค่าต่ำกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลที่ได้มีความ สอดคล้องกับข้อมูลดี ส่วน RMSEA ที่ถ้ามีค่าต่ำกว่า 0.05 - 0.08 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ดีเนื่องจากเกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลมีจำนวนหลายตัว เสรี แซ่มซ์ด (2547) ได้เสนอแนะว่าให้เลือกพิจารณาดัชนีความสอดคล้องจากดัชนี GFI, AGFI, CFI, SRMR, และ RMSEA ส่วน Schumacker และ Lomax (2010) ได้เสนอให้พิจารณาจากวัตถุประสงค์ ของการวิจัย เช่น หากต้องการยืนยันโมเดลที่สร้างที่มีเพียงโมเดลเดียว ให้ใช้ดัชนีในกลุ่ม Absolute Measure เช่น GFI, AGFI, SRMR, RMSEA แต่ถ้าต้องการเปรียบเทียบความเหมาะสมระหว่างโมเดล ต่างกันควรใช้กลุ่ม Incremental Measure เช่น CFI, NFI อย่างไรก็ตามแม้ผู้วิจัยจะพบว่าโมเดลกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกันแล้ว แต่สิ่งที่พึงตระหนักก็ คืออาจมีโมเดลทางเลือกอื่น ๆ ที่มีความสอดคล้องกันอีกด้วย

4.2 ความสอดคล้องในรายตัวแปร (Path Estimation) เป็นการพิจารณา

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและตัวแปรแฝง หรือที่เรียกว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) โดยทั่วไปค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ยอมรับได้คือ ± 0.5 ขึ้นไป (Hair and others, 2010) สิ่งที่ควรคำนึงถึงก็คือ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ได้ควรปราศจากปัญหาการระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียว เช่น ค่าที่ได้ไม่อยู่ในช่วง -1 ถึง +1 หรือทิศทางความสัมพันธ์ไม่เหมาะสมตามทฤษฎี เมื่อพบว่าโมเดลที่ได้ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งอาจเนื่องมาจากการกำหนดความสัมพันธ์ต่าง ๆ ไม่ถูกต้อง ข้อคำถามที่สร้างไม่เป็นตัวชี้วัดที่ดีขององค์ประกอบนั้น ๆ หรือสภาพความเป็นจริงไม่สอดคล้องกับทฤษฎี ผู้วิจัยสามารถปรับโมเดลโดยพิจารณาจากทฤษฎีที่มาของโมเดลโดยมีข้อมูล เช่น ความคลาดเคลื่อนในรูปคะแนนมาตรฐาน และดัชนีการปรับปรุงโมเดล เป็นตัวช่วยตัดสินใจ

ความคลาดเคลื่อนในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Residuals)

เป็นความคลาดเคลื่อนระหว่างค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณได้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งหากความคลาดเคลื่อนมาตรฐานใดที่มีค่านอกเหนือจากช่วง ± 4 เป็นสัญญาณเตือนว่าควรได้รับการแก้ไข

ดัชนีการปรับปรุงโมเดล (Modification Index) ค่าดัชนีที่มากกว่า 4.0

ควรได้รับการปรับปรุง อย่างไรก็ตามการปรับปรุงโมเดลนั้นไม่ควรพิจารณาจากค่าดัชนีปรับปรุงโมเดลเพียงอย่างเดียว แต่ควรคำนึงถึงทฤษฎีที่มาของโมเดลการวัดด้วย ดัชนีการปรับปรุงโมเดลเป็นเพียงตัวช่วยให้นักวิจัยทบทวนและหาแนวทางในการปรับปรุง ตลอดจนสร้างโมเดลทางเลือกเท่านั้น Hair และคณะ (2010) เสนอว่าหากพบว่ามีค่าดัชนีการตัดข้อคำถามหรือการปรับปรุงแก้ไขความสัมพันธ์ในโมเดลปริมาณมากกว่าร้อยละ 20 ควรจะนำโมเดลที่ได้ใหม่ไปทดสอบกับข้อมูลชุดใหม่

จากการศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นวิธีการทางสถิติที่ช่วยค้นหาลักษณะของตัวแปรหลาย ๆ ตัว ที่มีสหสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นการลดจำนวนตัวแปรให้น้อยลงเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจ ทำให้สามารถมองเห็นโครงสร้างและแบบแผนของตัวแปรในลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งจะช่วยอธิบายความหมายและลักษณะของตัวแปรทำให้สามารถให้คำจำกัดความของตัวแปรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ช่วยตัดสินใจว่าจะศึกษาตัวแปรด้านใดบ้างและตัวแปรใดที่เกี่ยวข้องกัน

พูน ปณ ทิโต ชิว

การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1. โครงสร้างระบบบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองส่วนท้องถิ่นในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้มีข้อกำหนดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ในหมวด 14 ระหว่างมาตรา 281 – 290 ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1. รัฐจะต้องให้ความเป็นอิสระแก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น และส่งเสริมให้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นหน่วยงานหลักในการจัดทำบริการสาธารณะและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในพื้นที่ ท้องถิ่นใดมีลักษณะที่จะปกครองตนเองได้ ย่อมมีสิทธิจัดตั้ง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ ตามกฎหมายกำหนด

2. การกำกับดูแล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องทำเท่าที่จำเป็นและมีหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขที่ชัดเจน สอดคล้องและเหมาะสมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีการกำหนดมาตรฐานกลาง เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเลือกไปปฏิบัติเองให้เหมาะสมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ

3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีอำนาจหน้าที่โดยทั่วไปในการดูแลและจัดทำบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชน และย่อมมีอิสระในการกำหนดนโยบาย การบริหาร การจัดการบริการสาธารณะ การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลังทั้งนี้ให้คำนึงถึงความสอดคล้องกับการพัฒนาจังหวัดและประเทศ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความเข้มแข็งในการบริหารงานโดยอิสระ และตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาระบบการคลังท้องถิ่นให้จัดบริการสาธารณะหนึ่งให้มีกฎหมายรายได้ของท้องถิ่นในการจัดเก็บภาษีและรายได้ให้เพียงพอจ่ายรายจ่าย เมื่อมีการกำหนดหน้าที่และการจัดสรรรายได้ ให้จัดให้มีการทบทวนทุกระยะไม่เกิน 5 ปี

3.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องมีสภาท้องถิ่น และคณะผู้บริหารท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น โดยสมาชิกสภาต้องมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน โดยการลงคะแนนโดยตรงและลับ ให้มีวาระคราวละ 4 ปี

3.2 ประชาชนมีสิทธิลงคะแนนถอดถอนสมาชิกสภาท้องถิ่น คณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นให้พ้นจากตำแหน่งโดยให้เป็นไปตามกฎหมายบัญญัติ

3.3 ประชาชนมีสิทธิเข้าชื่อร้องต่อประธานสภาท้องถิ่นเพื่อให้ออกข้อบัญญัติท้องถิ่นได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายบัญญัติ

3.4 ประชาชนมีสิทธิมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการของ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และถ้ามีปัญหากระทบต่อประชาชน ต้องจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นหรือออกเสียงประชามติ

องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องรายงานการดำเนินงานต่อประชาชนในเรื่องการจัดทำงบประมาณการใช้จ่ายและผลการดำเนินงานในรอบปี

การจัดการศึกษาอบรมภายในท้องถิ่น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องคำนึงถึงการบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่นด้วย

องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ย่อมมีอำนาจหน้าที่ส่งเสริม และรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่กฎหมายบัญญัติซึ่งอย่างน้อยต้องครอบคลุมสาระต่อไปนี้

1. การจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่อยู่ในเขตพื้นที่

2. การเข้าไปมีส่วนร่วมในการบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่อยู่นอกเขตพื้นที่ เฉพาะในกรณีที่น่าจะมีผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของประชาชนในพื้นที่ของตน

3. การมีส่วนร่วมในการพิจารณาเพื่อริเริ่มโครงการหรือกิจกรรมใดนอกเขตพื้นที่ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อมหรือสุขภาพอนามัยของประชาชนในพื้นที่

4. การมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่น

2. รูปแบบระบบบริหารขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีรูปแบบระบบบริหารตาม 2 ลักษณะ และมี 5 แบบ คือ ลักษณะขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ปรกติ แบ่งเป็น 3 แบบ และแต่ละแบบมีกฎหมายเฉพาะของตนเองได้แก่ เทศบาล ซึ่งแบ่งเป็น 3 แบบย่อย คือ

1. เทศบาลนคร

2. เทศบาลเมือง

3. เทศบาลตำบล

ซึ่งจะเป็นเทศบาลแบบใดขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด ซึ่งส่วนใหญ่จะพิจารณาความสามารถในการพึ่งตนเอง โดยเฉพาะด้านรายได้

เทศบาล

เทศบาลเป็นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และแก้ไขเพิ่มเติมจนถึง ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2546 โดยมาตรา 9 ถึงมาตรา 11 กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาจัดตั้งเทศบาลไว้ ดังนี้

1. เทศบาลตำบล ได้แก่ ท้องถิ่นที่มีประกาศกระทรวงมหาดไทยในพระราชกฤษฎีกา ยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบล โดยที่กฎหมายไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าเป็นเทศบาล

ตำบลจะต้องมีเงื่อนไขอย่างไร แต่ในทางปฏิบัติกระทรวงมหาดไทยได้ตั้งหลักเกณฑ์การเป็นเทศบาล ตำบลว่า พื้นที่ที่จะจัดตั้งเป็นเทศบาลตำบลจะต้องมีรายได้ไม่ต่ำกว่า 12 ล้านบาท (ไม่รวมเงินอุดหนุน) มีประชากรตั้งแต่ 7,000 คน ขึ้นไป และอยู่กันหนาแน่นไม่ต่ำกว่า 1,500 คนต่อตารางกิโลเมตร

2. เทศบาลเมือง ได้แก่ ท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัด หรือท้องถิ่น ชุมชนที่มีประชากรตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป และมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติเทศบาล

3. เทศบาลนคร ได้แก่ ท้องถิ่นชุมชนที่มีประชากรตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป และมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งกำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยเทศบาลกำหนดอำนาจหน้าที่ของเทศบาลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเป็น 2 ประเภท คือ อำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมาย จัดตั้งเทศบาลกำหนด และอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเฉพาะอื่น ๆ กำหนดสำหรับอำนาจหน้าที่ตามที่ กฎหมายจัดตั้งเทศบาลกำหนดมี 2 ส่วน คือ หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ทั้งเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร จะต้องดำเนินการให้ราษฎรได้รับการศึกษา อบรม และหน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติได้ เฉพาะเทศบาลเมืองและเทศบาลนคร คือ สามารถจัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษาได้ จัดให้มีและ บำรุงสถานที่สำหรับการกีฬาและพลศึกษาได้ ด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเฉพาะอื่น ๆ กำหนดใน ส่วนของการศึกษา คือ อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และพระราชบัญญัติ การศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติกำหนดแผนและ ขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดไว้ในมาตรา 16 (9) ให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษา เทศบาลส่วนใหญ่จึงกำหนดให้มี “กองการศึกษา” เพื่อรับผิดชอบงานที่เกี่ยวกับการบริการการศึกษา การบริหารวิชาการ และงานโรงเรียน เป็นต้น

3.1 องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ของจังหวัดในเขตพื้นที่นอกเหนือจากพื้นที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในแบบอื่นหรือตามที่ บัญญัติไว้

3.2 องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เป็น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แบบที่พอจะพึ่งตนเองได้มาก อยู่ในพื้นที่แต่ละตำบลลักษณะ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แบบพิเศษ เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นเพราะมีลักษณะพิเศษ เช่น เจริญก้าวหน้าและรายได้มาก เป็นพิเศษ หรือมีลักษณะเฉพาะ เช่นเป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยมของคนต่างประเทศ ปัจจุบัน มี 2 แบบ คือ (1) กรุงเทพมหานคร (กทม.)และ (2) เมืองพัทยา ทั้งนี้มีกฎหมายการจัดตั้งโดยเฉพาะ

3. การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการที่กฎหมายกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจและหน้าที่ในการจัด การศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงได้กำหนดภารกิจในการจัดการศึกษาไว้ดังนี้

3.1 การจัดการศึกษาปฐมวัย เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาความพร้อมแก่เด็ก ตั้งแต่แรกเกิดถึงก่อนการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์สังคม และสติปัญญา เต็มตามศักยภาพและมีความพร้อมในการเข้ารับการศึกษาในระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาและวางรากฐาน ชีวิต การเตรียมความพร้อมของเด็กทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพ และสังคม ให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐาน รวมทั้งให้สามารถค้นพบความต้องการ ความสนใจ ความถนัดของตนเองด้านวิชาการวิชาชีพ ความสามารถในการประกอบการงานอาชีพ และทักษะทางสังคม โดยให้ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรม และมีความสำนึกในความเป็นไทย

3.3 การจัดการบริการให้ความรู้ด้านอาชีพ เป็นการจัดการบริการและหรือส่งเสริมสนับสนุน พัฒนาความรู้ทักษะในการประกอบอาชีพแก่ประชาชน รวมทั้งการรวมกลุ่มผู้ประกอบอาชีพ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

3.4 การจัดการส่งเสริมกีฬา นันทนาการและกิจกรรมเด็กเยาวชน เป็นการจัดและ ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านการกีฬา นันทนาการ กิจกรรมเด็กและเยาวชนแก่เด็กและ เยาวชนประชาชนทั่วไปอย่างหลากหลาย

3.5 การดำเนินงานด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญา ท้องถิ่น เป็นการดำเนินงานด้านกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุน อนุรักษ์ ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีต ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยเฉพาะกิจกรรมที่เน้นเอกลักษณ์ความเป็นไทยและท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการส่งเสริมพัฒนาการและเตรียมความพร้อมทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา ให้มีความพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เพื่อให้เด็กที่อยู่ในเกณฑ์การศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนในเขตความรับผิดชอบของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการบริการศึกษาขั้นพื้นฐานครบตามหลักสูตรอย่างเสมอภาคและ เท่าเทียมกัน

3. เพื่อพัฒนาการดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ เป็นไปตามมาตรฐานที่รัฐกำหนด และ ตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น โดยมุ่งพัฒนาให้เกิดความสมดุลทั้งทางด้านปัญญา จิตใจ ร่างกายสังคม ระดับความคิด ค่านิยม และพฤติกรรม ซึ่งเน้นวิธีการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายและให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. เพื่อให้การจัดการศึกษาของท้องถิ่น ดำเนินการตามความต้องการและคำนึงถึง การมีส่วนร่วม การสนับสนุนของบุคคล ครอบครัว ชุมชน เอกชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และประชาชนในท้องถิ่นในการจัดการศึกษาทุกระดับตามศักยภาพและความสามารถของท้องถิ่น

5. เพื่อส่งเสริมให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นได้ออกกำลังกายและ ฝึกฝนกีฬา ร่วมกิจกรรมนันทนาการ และกิจกรรมพัฒนาเยาวชน เพื่อพัฒนาให้เป็นคนที่มีคุณภาพ ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และสังคม โดยมีความตระหนักในคุณค่าของกีฬานันทนาการ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเด็ก เยาวชน ไปในแนวทางที่ถูกต้อง ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

6. เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนในการสร้างและพัฒนาอาชีพเพื่อคุณภาพ ชีวิต โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ขาดโอกาส ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการทุพพลภาพ ซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุน การประกอบอาชีพให้มีความทำ ไม่เป็นภาระแก่สังคม

7. เพื่อบำรุงการศาสนาและอนุรักษ์ บำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และ ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทย

การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดระบบบริหารงานบุคคลเพื่อการศึกษา การดำเนินการด้านวิชาการ และการดำเนินการด้านงบประมาณ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยคณะกรรมการกลางบริหารงานบุคคลข้าราชการ พนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ., ก.ท. และ ก.อบต.) ได้กำหนดโครงสร้างสำนัก/กอง/ส่วนการศึกษา เพื่อให้เป็นหน่วยรับผิดชอบด้านการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท โดย กำหนดให้ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณวุฒิทางการศึกษา สำหรับจำนวนบุคลากรด้านการศึกษาขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นผู้กำหนดตามความเหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจที่ดำเนินการในปัจจุบัน และที่ดำเนินการในอนาคต รวมถึงกรณีรับโอนการจัดการศึกษาด้วย

3.1 การจัดระบบบริหารงานบุคคลเพื่อการศึกษา

การบริหารงานบุคคล/บุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการเปลี่ยนแปลงสืบเนื่องจากนโยบายการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการ ศึกษา พ.ศ. 2546 และระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 พระราชบัญญัติ เงินเดือนเงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่ง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งทำให้การบริหารงานบุคคล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นต้องกำหนดให้มีความสอดคล้อง ดังนั้น แม้ว่าการบริหารงานบุคคลข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะถือปฏิบัติตาม พ.ร.บ. ระเบียบบริหารงานบุคคล

ส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 แต่มาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นก็กำหนดให้ คณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต.) ต้องนากฎหมายว่าด้วย ระเบียบข้าราชการครูฯ ในส่วนที่เกี่ยวข้องมาใช้บังคับในการบริหารงานบุคคลข้าราชการ พนักงานครู และบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่นโดยอนุโลม ดังนั้น คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงาน ส่วนท้องถิ่น (ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต.) จึงต้องปรับปรุงมาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคล ของข้าราชการ พนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนท้องถิ่นให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ตามกฎหมายดังกล่าว โดยจัดทำประกาศมาตรฐานทั่วไปและหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการกลาง ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และมีผลบังคับใช้เช่นเดียวกับหลักเกณฑ์ของ ก.พ. โดยไม่จำเป็นต้องแก้ไขกฎหมายใด ๆ ดังนั้น การบริหารงานบุคคล มาตรฐานวิชาชีพ และ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ตลอดจนสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ต่างๆ ของข้าราชการ พนักงานครู ส่วนท้องถิ่น จึงสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำหรับการกำหนดตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นปัจจุบันมีการกำหนดตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษา จำแนกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ดังนี้

1. บุคลากรในสถานศึกษา

- 1.1 สายงานบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 1.2 สายงานการสอน ได้แก่ ครูผู้ช่วย และครู
- 1.3 บุคลากรสนับสนุนการสอน (พนักงานจ้างตามภารกิจ) ได้แก่ กลุ่มตำแหน่งการเงิน/บัญชี/พัสดุ กลุ่มตำแหน่งธุรการ/บันทึกข้อมูล กลุ่มตำแหน่งโภชนาการ/อนามัยโรงเรียน กลุ่มตำแหน่งคอมพิวเตอร์ โสตทัศนศึกษา

2. ข้าราชการและพนักงานครูไม่สังกัดสถานศึกษา

- 2.1 สายงานบริหารการศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้ากองการศึกษา หัวหน้าส่วนการศึกษาหัวหน้าฝ่ายการศึกษา
- 2.2 สายงานนิเทศการศึกษา ได้แก่ ตำแหน่งศึกษานิเทศก์
- 2.3 สายงานการศึกษานอกระบบและส่งเสริมการศึกษา ได้แก่ เจ้าหน้าที่ สันทนาการ สารวัตรนักเรียน นักวิชาการศึกษา นักวิชาการวัฒนธรรม และบรรณารักษ์
- 2.4 สายงานทั่วไป (บุคลากรทางการศึกษา) ได้แก่ เจ้าพนักงานห้องสมุด เจ้าพนักงานศูนย์เยาวชน เจ้าหน้าที่ห้องสมุด เจ้าหน้าที่ศูนย์เยาวชน

แนวทางปฏิบัติสำหรับการบริหารงานบุคลากรข้าราชการ พนักงานครู และบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่นที่ได้ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานทางการศึกษาท้องถิ่นที่ได้ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นแล้ว มีดังต่อไปนี้

1. การกำหนดให้ดำรงตำแหน่งหรือดำรงตำแหน่งที่มีวิทยฐานะ และให้ได้รับเงินเดือน เงินวิทยฐานะ ตั้งแต่วันที่ 24 ธันวาคม 2547 เช่นเดียวกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

2. การกำหนดวิทยฐานะและอัตราเงินวิทยฐานะ กำหนดให้ข้าราชการ พนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่นซึ่งได้รับเงินประจำตำแหน่งที่มีวิทยฐานะและได้รับเงินวิทยฐานะสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และพระราชบัญญัติเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547

3.2 การบริหารงานวิชาการ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยึดแนวการบริหารงานวิชาการตามความมุ่งหมาย หลักการและแนวการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เป็นหลักสูตรแกนกลางสำหรับใช้ในโรงเรียนซึ่งได้มีการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมด้านวิชาการในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

1.1 การอบรมทบทวนการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ให้สถานศึกษาดำเนินการจัดทำหลักสูตรได้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกโรงเรียน

1.2 พัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการสอนให้สามารถวิเคราะห์หลักสูตรสู่แผนการจัดการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์ในชั้นที่เริ่มใช้หลักสูตรในปีการศึกษาแรกของทุกชั้นปี

1.3 ให้เทศบาลและเมืองพัทยาจัดตั้งבודหนุนสถานศึกษาเพื่อการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาทุกโรงเรียน

2. ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้

2.1 การส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยการอบรมครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนกลุ่มด้อยโอกาส ส่งเสริมให้สถานศึกษาของท้องถิ่นจัดการเรียนการสอนแก่เด็กพิการ

2.3 การวิจัยในชั้นเรียน โดยนำผลการวิจัยในชั้นเรียนมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาการเรียนการสอน

2.4 การสนับสนุนให้มีส่วนร่วมจัดการศึกษาของชุมชน กำหนดให้สถานศึกษาในสังกัดทุกแห่งจัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีกรรมการจากชุมชนเป็นกรรมการร่วมและให้สถานศึกษาของเทศบาลเป็นศูนย์บริการชุมชนของเทศบาล

2.5 การวัดและการประเมินผล สถานศึกษาเป็นผู้กำหนดแนวทางการวัดผลการเรียนตามหลักสูตรแต่ละสถานศึกษาเองทุกท้องถิ่น และต้องมีการประเมินคุณภาพภายในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้แบบประเมินเดียวกัน เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ผลใช้วางแผนพัฒนาร่วมกันได้ในทุกระดับ

3.3 การบริหารงบประมาณ

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้จัดสรรงบประมาณให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษาในสังกัด เป็นเงินอุดหนุนสำหรับการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย การศึกษาภาคบังคับ การพัฒนาบุคลากร การก่อสร้างอาคารเรียน อาคารเอนกประสงค์ ฯลฯ การสนับสนุนวัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ โครงการ/กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เด็กด้อยโอกาส กิจกรรมนันทนาการ การส่งเสริมเด็กและเยาวชน การกีฬา การแก้ไขปัญหายาเสพติด และการถ่ายโอนเป็นค่าอาหารเสริม (นม) อาหารกลางวันแก่นักเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีแหล่งที่มาของงบประมาณเพื่อการศึกษาของเทศบาลและเมืองพัทยาได้จากแหล่งเงิน ดังนี้ 1) เงินรายได้ของเทศบาลและเมืองพัทยา 2) เงินอุดหนุนจากรัฐบาล ได้แก่ งบประมาณที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับเงินอุดหนุนเพื่อการจัดการศึกษาจากรัฐบาล ตามแผนงานจัดการศึกษาปฐมวัย แผนงานการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน และแผนงานส่งเสริมและพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

หลักการพัฒนา 70 : 20 : 10

หลักการพัฒนา 70:20:10 เป็นรูปแบบการเรียนที่มีต้นกำเนิดจากการวิจัยเชิงประจักษ์ โดยนักวิชาการที่มีชื่อว่า Morgan McCall และทีมงาน ได้ให้แนวคิดว่าความสำเร็จของการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในสถานที่ทำงานโดยแบ่งสัดส่วนการเรียนรู้ของบุคลากรออกเป็นสามส่วน ได้แก่ การเรียนรู้จากโปรแกรม 10% การเรียนรู้จากผู้อื่น 20% และการเรียนรู้จากประสบการณ์ 70% (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2559) โดยมีนักวิชาการของไทยได้นำมาประยุกต์เป็นหลักในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ดังนี้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2559) ได้กล่าวถึงรูปแบบการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 Learning Model ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ มีรูปแบบการเรียนรู้ ดังนี้

1. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 10% เป็นแนวทางการเรียนรู้แบบเป็นทางการที่มีการกำหนดรูปแบบการเรียนรู้ไว้อย่างเฉพาะเจาะจง ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่จัดเตรียมไว้แล้ว หรือการเรียนรู้ผ่านการอบรมด้วยโปรแกรมอบรมที่กำหนดขึ้น โดยมีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตรและระยะเวลาไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ไม่จะเป็นการอบรมภายในองค์กร การอบรมภายนอกองค์กร การเรียนแบบออนไลน์ และการฝึกอบรม ผู้เรียนนำความรู้ที่ได้ไปบูรณาการในการทำงานต่อไป

2. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 20% เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่ทำงานอยู่รอบตัว ผ่านกระบวนการพูดคุยการแลกเปลี่ยนมุมมอง ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่ เป็นการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ให้การเรียนรู้และผู้เรียน โดยผู้ให้การเรียนรู้ต้องมีศิลปะในการพูดคุย การสร้างบรรยากาศ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกร่วม และมีความพร้อมที่จะรับฟังในเนื้อหาที่ได้แลกเปลี่ยนมุมมองความคิดเห็นระหว่างกัน รูปแบบการเรียนรู้จึงเกิดขึ้นจากผู้อื่น ไม่จะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาโดยอ้อม เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานต่างหน่วยงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ลูกค้าและคู่ค้า เช่น การเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา การนิเทศ และการประชุมกลุ่ม เป็นต้น

3. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70% เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ ไม่มีโครงสร้างและรูปแบบที่แน่นอน การทำงานโดยการได้เห็นหรือการสัมผัสของจริงในพื้นที่ปฏิบัติงานจริง ทำให้ผู้เรียนเกิดการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว การรับรู้ที่มีประสิทธิภาพจึงนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน เนื่องจากผู้เรียนจะนำเหตุการณ์หรือเรื่องราวที่ได้รับรู้ นำไปสู่การจดจำและการแสดงพฤติกรรมนั้นอีก หากสิ่งที่รับรู้ส่งผลเชิงบวกกับผู้เรียนเอง เช่น การเรียนรู้จากการทำงานจริง การมอบหมายงานที่ท้าทาย และการศึกษานอกสถานที่ เป็นต้น

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาต (2561) ได้กล่าวถึงการนำรูปแบบการพัฒนา 70 : 20 : 10 มาใช้ในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของคนในองค์กร เพื่อให้มีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. สัดส่วน 10% จากการเรียนการสอนและการฝึกอบรม คือ การเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เพื่อให้เข้าใจทฤษฎีและหลักการ ถือได้ว่าเป็นการให้ความรู้เบื้องต้นและปรับพื้นฐานให้แก่ผู้เข้าร่วมโครงการให้เท่าเทียมกัน โดยใช้การเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การอบรม การสัมมนา การบรรยาย หรือการเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ

2. สัดส่วน 20% จากการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น คือ การที่ผู้เข้าร่วมโครงการเรียนรู้จากผู้อื่นด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้จากพี่เลี้ยง โค้ช หรือติดตามผู้เชี่ยวชาญไปดูงาน รวมถึงการทำงานโครงการพิเศษกับคนอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

3. สัดส่วน 70% จากการการปฏิบัติงาน คือ การที่ผู้เข้าร่วมโครงการทุกคนต้องนำหลักการหรือแนวคิดที่ได้เรียนรู้จากสัดส่วน 10% และการเรียนรู้โดยการมีปฏิสัมพันธ์จากสัดส่วน 20% ไปปฏิบัติจริงในการทำงาน ประสบการณ์จากการปฏิบัติจริงจะเป็นประโยชน์มาก เพราะผู้เข้าร่วมโครงการจะได้เรียนรู้ความผิดพลาดและหาวิธีแก้ไขได้

จากหลักการพัฒนา 70 : 20 : 10 ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า เป็นหลักการพัฒนาที่มีความเหมาะสมและสามารถนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาครูได้ โดยผู้วิจัยได้แบ่งรูปแบบการเรียนรู้นี้ออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ การฝึกอบรม 10% การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 20% และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน 70%

แนวคิดเกี่ยวกับการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

การสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เป็นรูปแบบหนึ่งของการประเมินที่มีแนวคิดซึ่งยึดพื้นฐานการตัดสินคุณค่าโดยวิธีธรรมชาติ (Naturalistic Value-Oriented Evaluation: NV Model) เพื่อให้ผู้ประเมินทำการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินด้วยการใช้ศักยภาพของตนเองเป็นหลัก สำหรับการให้คุณค่า นอกจากนั้นแล้วยังมุ่งเน้นการให้คุณค่าเพิ่มเติมโดยการนำเสนอด้วยการวิพากษ์วิจารณ์สิ่งที่ประเมินจากทัศนะของตนเองอีกด้วย ซึ่งมีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Conrad และ Wilson (1985) ได้กล่าวถึงการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการประเมิน ซึ่งถือว่ารูปแบบนี้เป็นวิธีการประเมินทางการศึกษา คือ การวิพากษ์วิจารณ์ทางการศึกษา โดยอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นวิธีที่นิยมใช้มากทางอุดมศึกษาและมีความเชื่อถือได้ เพราะถือว่าการตัดสินโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ในศาสตร์สาขานั้น ๆ หรือในวิชาชีพ ๆ เป็นอย่างดี เป็นสิ่งที่ยอมรับได้

Ebitz (1988) ได้กล่าวถึงการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญว่าเป็นการประเมินยึดแนวทางการสอนทักษะการปฏิบัติจริง สิ่งหนึ่งที่ยอมรับได้เป็นการสังเกตโดยไม่มีรูปแบบการตัดสินผลเกี่ยวกับการเรียนการสอน จากการพิจารณาผลของงาน มีลักษณะพิเศษเป็นการประเมินโดยยึดการตัดสินร่วมกันของผู้เชี่ยวชาญกับผู้ปฏิบัติอย่างซ้ำซ้อน ผลสำเร็จของการดำเนินการประเมินขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะทางของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อเรื่องนั้น ๆ ผนวกกับความรอบรู้อย่างกว้างขวางในการ

ปฏิบัติเรื่องนั้น ๆ ของผู้ปฏิบัติไม่เน้นแบบแผนซับซ้อน อาจเจาะจงเลือกจากเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐานสำหรับการสรุปผลการตัดสินใจร่วมกัน

Schwartz (1988) ได้ประยุกต์มโนทัศน์ของศิลปะวิจารณ์ (Art Criticism) มาใช้เป็นรูปแบบของการประเมินโดยให้แนวคิดการวิพากษ์วิจารณ์เป็นการใช้วิจารณ์ญาณในการบรรยายคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Descriptive Aspect) ตีความหมายของคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Interpretive Aspect) ออกมาในเชิงประจักษ์ตามการรับรู้ของผู้เชี่ยวชาญและตัดสินคุณค่าของสิ่งนั้น (Evaluative Aspect) และได้เสนอว่า การประเมินตามแนวทางของศิลปะวิจารณ์ ประกอบด้วย ศิลปะของการรับรู้อันประณีต ซึ่งเกิดจากการฝึกฝนและประสบการณ์กับศิลปะของการเปิดเผยคุณภาพ ของการถ่ายทอดความรู้สึกที่กลั่นกรองเกณฑ์มาตรฐานเพื่อสะท้อนคุณค่าของสิ่งนั้นออกมาได้ และได้นำเสนอแนวทางการประเมินอิงผู้เชี่ยวชาญ โดยชี้ให้เห็นลักษณะพิเศษระหว่างการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญและการวิพากษ์ (Educational Connoisseurship and Educational Criticism) ว่า รูปแบบจะต้องเกี่ยวข้องกับความซาบซึ้งและการระบายหรือเปิดเผยความงามของสิ่งที่ประเมินออกมาเป็นคาพูดจากการที่ Eisner ระบุความเกี่ยวข้องระหว่างวิพากษ์ (Educational Connoisseurship and Educational Criticism) โดยระบุรายละเอียด 6 ข้อที่สนับสนุน Educational Criticism ไว้ดังนี้

1. การวิพากษ์วิจารณ์และช่วยอธิบายวัตถุประสงค์และกระบวนการที่เป็นจริง คุณภาพซึ่งสัมพันธ์กันระหว่างสาระและรูปแบบของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
2. การวิพากษ์วิจารณ์จะช่วยอธิบายวัตถุประสงค์และกระบวนการที่เป็นจริงคุณภาพ ซึ่งสัมพันธ์กันระหว่างส่วนประกอบย่อยและองค์รวมของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
3. การวิพากษ์วิจารณ์เป็นเรื่องการสะท้อนจากการหยั่งรู้สู่การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือรูปแบบที่เป็นการออกแบบอย่างมีความสมบูรณ์และมีความซับซ้อน
4. การวิพากษ์วิจารณ์จะเปิดเผยธรรมชาติของประสบการณ์ที่ลึกซึ้ง (เป็นแก่นแท้) โดยไม่มีรูปแบบรับรู้ที่ง่ายดายและการสะท้อนกลับของการวิพากษ์ ทั้งส่วนที่เป็นกระบวนการ และผลผลิตของการปฏิบัติงาน
5. การวิพากษ์วิจารณ์จะเปิดเผยโดยยึดหลักการพื้นฐานด้วยการแปลความและ ตัดสินกระบวนการและวัตถุประสงค์ ซึ่งจะอาศัยผลลัพธ์จากการสรุปความเกี่ยวข้องจากประสบการณ์ โดยรวมของความมีมนุษยธรรม
6. การวิพากษ์วิจารณ์ใช้การสังเคราะห์ความรู้ที่ได้จากกระบวนการทางวิจัยที่ แตกต่างกันของทฤษฎีการหยั่งรู้

ศิริชัย กาญจนาวาสี (2548) ได้กล่าวถึงการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญว่า เป็นวิธีการประเมิน รูปแบบหนึ่งของวิธีการประเมินเชิงธรรมชาติ (Naturalistic Approach) ตามแนวคิดของ Eisner

ซึ่งมีความเชื่อว่าการรู้ทันสิ่งต่าง ๆ เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิรูปแบบการประเมิน จึงมีลักษณะแนวคิดดังนี้

1. เป็นรูปแบบการประเมินให้ความสำคัญกับผู้รู้หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ในการใช้ วิจารณ์ญาณ วิเคราะห์ วิจารณ์อย่างลึกซึ้งในประเด็นหนึ่งที่นาขึ้นมาให้พิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้อง เกี่ยวข้อง สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่เกี่ยวข้องใด ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ข้อสรุปมีประสิทธิภาพ หรือ ความเหมาะสมของสิ่งที่ประเมิน
2. เป็นรูปแบบการประเมินผลที่เน้นผลที่เน้นความเฉพาะทาง (Specialization) เนื่องจากรูปแบบนี้พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Arts Criticism) ที่มีความ ละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงมาวินิจฉัย เนื่องจากไม่สามารถวัดคุณค่าได้ จากเครื่องมือวัดใด ๆ นอกจากการใช้วิจารณ์ญาณของผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น ต่อมามีการประยุกต์ใช้ กับการศึกษาระดับสูง ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ในเรื่องนั้น ๆ จริง รูปแบบนี้จึงเป็นที่นิยมนามาใช้ ประเมินผลในวงการอุดมศึกษาที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา
3. เป็นรูปแบบการประเมินที่ใช้คำตัดสิน (Judgment) ของบุคคลผู้ทรงคุณวุฒิเป็น เครื่องมือในการประเมินผล โดยให้ความเชื่อถือในภูมิหลัง ประสบการณ์ ความคิดวิจารณ์ญาณที่ดี และความเที่ยงธรรมของผู้ทรงคุณวุฒิ
4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในการบวกรการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตาม อรรถาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะพิจารณาการบ่งชี้ข้อมูล ที่ต้องการการเก็บรวบรวม ประมวล และวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credibility) ของวิชาชีพ นั้น ๆ เป็นสำคัญ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) ได้ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับ การแสดงออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาอาชีวศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร เพื่อตรวจสอบ ความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และความมีอิทธิพลของแต่ละปัจจัย กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 684 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบสัดส่วน และวิธีการสุ่มแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.98 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและโปรแกรมลิสเรลวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนาและสถิติอ้างอิง มีผลการวิจัยดังนี้ 1. ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดสามปัจจัยคือ แรงจูงใจภายใน สภาพแวดล้อมแบบเปิด และความรู้เชิงลึก เมื่อศึกษาเปรียบเทียบด้านเพศ อายุ และประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร พบว่าไม่แตกต่างกัน 3. โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ดังนี้ $\chi^2 = 20.81$, $df = 22$, $GFI = 1.00$, $AGFI = 0.98$, $CFI = 1.00$, $SRMR = 0.01$, $RMSEA = 0.00$, $CN = 1318.76$ และ $LSR = 1.89$ 4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจภายในมีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เท่ากับ 0.86 มีน้ำหนักอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม 0.44, 0.42 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 รองลงมาคือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมแบบเปิดมีน้ำหนักอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เท่ากับ 0.73 มีน้ำหนักอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม -0.20, 0.94 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และปัจจัยความรู้เชิงลึกมีน้ำหนักอิทธิพลรวม และอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เท่ากับ 0.42 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งสามตัวร่วมกันอธิบายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาได้ร้อยละ 68

รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1. ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำครูด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. สร้างและประเมินประสิทธิผลโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มเป้าหมาย ครูผู้สอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 6 โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และสมัครใจเข้าร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร จำนวน 20 คน มีวิธีการดำเนินการวิจัยและพัฒนา 5 ขั้นตอน คือ

- 1) การศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรมและการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็น
- 2) การออกแบบโปรแกรมและการจัดทำเอกสารประกอบโปรแกรม 3) การตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข

โปรแกรมและการจัดทำเอกสารประกอบโปรแกรม 4) การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือประเมินประสิทธิผลของโปรแกรม 5) การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนามจริง โดยใช้ระเบียบวิจัยแบบกึ่งทดลอง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามวัดความพึงพอใจ แบบสอบถามทักษะการจัดการเรียนรู้ และแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำครูด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติ t-test (Dependent Samples) ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การบริหารจัดการเรียนรู้ 2) การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง 3) การเป็นแบบอย่างในการจัดการเรียนรู้และ 4) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 2. แนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดแนวทาง 3 เอกสารประกอบโปรแกรม และส่วนที่ 4 เครื่องมือประเมินประสิทธิผลโปรแกรมและโปรแกรมมีประสิทธิผล โดยพิจารณาผลการประเมินจาก 1) ระดับความพึงพอใจต่อแนวทางของครู กลุ่มเป้าหมายหลังการพัฒนาตามโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ระดับทักษะการจัดการเรียนรู้ของครูกลุ่มเป้าหมายหลังการพัฒนาตามโปรแกรมสูงกว่าก่อนการพัฒนาตามโปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3) ระดับภาวะผู้นำครูด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ของครูกลุ่มเป้าหมายหลังการพัฒนาตามโปรแกรมสูงกว่าก่อนการพัฒนาตามโปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศิริพร กุศลสันต์ (2557) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) สร้างและพัฒนาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) ศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่พัฒนาขึ้น การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา ดำเนินการ 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาแบบ โดยร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตรวจสอบและยืนยันรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบโดยทดลองใช้กับครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนครเขต 1, 2 และ 3 จำนวน 6 โรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและเปรียบเทียบความแตกต่างโดยใช้ t-test ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 4 องค์ประกอบ คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรและการใช้หลักสูตร 2) กระบวนการจัดการเรียนรู้ 3) การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) การมีบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมกับความเป็นครู 2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหากระบวนการพัฒนา การวัดและประเมินผล 3. ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้สูงกว่าก่อนการทดลองใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้สูงขึ้นได้

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) เพื่อศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ได้พัฒนาขึ้นไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบหลัก และ 9 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบด้านจินตนาการ (imagination) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขันในการทำงาน มีสติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ องค์ประกอบด้านการมีความยืดหยุ่น (flexibility) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ความคุ้นเคย ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ และองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ (vision) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2.1 การวิเคราะห์ความสำคัญของความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มากที่สุดคือ ด้านการมีความยืดหยุ่น (PNI = 0.501) รองลงมาคือ ด้านการมีจินตนาการ (PNI = 0.498)

และด้านการมีวิสัยทัศน์ (PNI = 0.478) เป็นลำดับสุดท้าย 3. ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากผู้เชี่ยวชาญ 3.1 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ เรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ความสมเหตุสมผลที่ต้องการพัฒนาโปรแกรม ความจำเป็นที่ต้องการพัฒนาโปรแกรม ปัญหาสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและการจัดเรียงเนื้อหาตามลำดับ ส่วนข้อที่เหลืออยู่ในระดับมากทุกข้อ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ข้อสุดท้าย คือ เนื้อหาเหมาะสมกับระยะเวลา การกระตุ้นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และความเป็นไปได้และวัตถุประสงค์ และตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามลำดับ 3.2 ค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญต่อโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่าความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ 4. ผลการศึกษาการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 4.1 การวิเคราะห์ค่ามัธยฐานของคะแนนหลังการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สูงกว่ามัธยฐานของคะแนนก่อนใช้โปรแกรมของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4.2 การวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการวิเคราะห์ผลการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมากที่สุด ตามลำดับ ผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับมากที่สุด รองผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับมาก และครูหัวหน้างานวิชาการ ระดับมากที่สุด

ญาดาภัค กัลปดี (2559) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา 4) เพื่อศึกษาผลของการโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในโรงเรียนจากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาได้สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัด

การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา โดย ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา ได้มาได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน จำนวน 384 คน ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง สร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาไปใช้ประเมินโปรแกรมโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คนระยะที่ 4 การนำ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาที่นำไปใช้ จำนวน 17 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม แบบประเมิน และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้ 1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ 16 ตัวบ่งชี้ประกอบด้วย องค์ประกอบ 1 วิสัยทัศน์มี 3 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ 2 การกระตุ้นการใช้ปัญญา มี 3 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ 3 ความคิดสร้างสรรค์ มี 4 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ 4 การสร้างแรงบันดาลใจมี 3 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบ 5 ความคิดยืดหยุ่น มี 3 ตัวบ่งชี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ 2. สภาพปัจจุบันการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากและ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้านและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 2 วิธี ประกอบด้วย 1) การสอนงาน และ 2) การเป็นพี่เลี้ยง 3. โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 วิสัยทัศน์ Module 2 การกระตุ้นปัญญา Module 3 ความคิดสร้างสรรค์ Module 4 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 5 ความคิดยืดหยุ่น ระยะเวลาการพัฒนา 150 ชั่วโมง วิธีการพัฒนา ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ 1) การอบรม 2) การสอนงาน และ 3) การเป็นพี่เลี้ยง การดำเนินการพัฒนา ได้กำหนด กระบวนการพัฒนาไว้ 4 ขั้น ดังนี้ ขั้นที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนา ขั้นที่ 2 การพัฒนา ขั้นที่ 3 การบูรณาการ และขั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา และคู่มือประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 โปรแกรมการเสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ส่วนที่ 3 การดำเนินการ เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล 4. ผลการ

เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาจากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ 4.1 ผลการทดสอบความรู้การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษามีคะแนนก่อนพัฒนาได้คะแนนเฉลี่ย 12.82 จากคะแนนเต็ม 30 คะแนนคิดเป็นร้อยละ 42.74 และมีคะแนนหลังการพัฒนาได้คะแนนเฉลี่ย 23 จากคะแนนเต็ม 30 คิดเป็นร้อยละ 76.66 แสดงว่า ครูประถมศึกษามีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 60 ทุกคน 4.2 ผลการประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา ก่อนพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง หลังพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อเปรียบเทียบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาหลังพัฒนาและระยะติดตามผล พบว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา ระยะติดตามผลสูงกว่าการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาหลังพัฒนา 4.3 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก

วัฒนา ปะกิกา (2560) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน 4) เพื่อศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน การวิจัยนี้ดำเนินการวิจัยเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด มีผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ระยะที่ 2 การสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และวิธีการพัฒนา โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1,225 คน ระยะที่ 3 เป็นการออกแบบโปรแกรมและประเมินโปรแกรมโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน และระยะที่ 4 เป็นการนำโปรแกรมไปใช้กับผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 10 คน ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนาคูวิชากร และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมจำนวน 30 คน ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 12 ตัวชี้วัด องค์ประกอบด้านการมีจินตนาการ (imagination) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ มีความคิดริเริ่ม มีอารมณ์ขัน และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ องค์ประกอบด้านการมีความยืดหยุ่น (flexibility) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ ความสามารถในการคิดและทำอย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ และการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ (vision) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ องค์ประกอบด้านการมีความไว้วางใจ

ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ การแสดงออกอย่างเปิดเผย ความเชื่อมั่น และการสนับสนุนต่อบุคคลอื่น และองค์การ 2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีค่าความถี่จากมากไปหาน้อย ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน การบูรณาการแบบสอดแทรกกับการปฏิบัติงาน ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านที่มีค่าสูงที่สุด คือ การมีวิสัยทัศน์ รองลงมาคือการมีความไว้วางใจ

3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผลมี 4 โมดูล คือ การมีจินตนาการ การมีความยืดหยุ่น การมีวิสัยทัศน์ และการมีความไว้วางใจ 4. ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 4.1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการทดสอบของผู้บริหารโรงเรียนหลังการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สูงกว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนก่อนใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4.2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของผลการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนหลังการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สูงกว่าค่าเฉลี่ยของผลการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนก่อนใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4.3 การวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

งานวิจัยต่างประเทศ

Boyd (2001) ได้ศึกษาเรื่องความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำครู ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนระดับมัศึกษามีแนวโน้มที่จะให้คำจำกัดความเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครูผ่านการพัฒนาคุณภาพที่ตีเลิศ และสามารถดูได้จากภาระงาน ผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาอำนวยความสะดวกให้กับภาวะผู้นำของครูผ่านวัฒนธรรมทางการศึกษา ในโรงเรียนระดับสูงกว่าการเป็นต้นแบบของภาวะผู้นำ และจัดเตรียมโอกาสสำหรับภาวะผู้นำของครูมีอุปสรรคต่าง ๆ มากมาย ท้ายที่สุดผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจะต้องส่งเสริมภาวะผู้นำของครูผ่านการสร้างสมรรถภาพ ปลุกฝังการแลกเปลี่ยนแนวความคิด และการจัดระบบโครงสร้างอย่างไรก็ตาม ผู้บริหารควรรายงานเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ผ่านมาด้วยเกี่ยวกับผู้นำครู และสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาและการเป็นผู้นำ ซึ่งเจตนาของการศึกษาวิจัยและข้อเสนอแนะในครั้งนี้ สำหรับนโยบายและการฝึกปฏิบัติที่ถูกเสนอให้ภายใต้การอภิปรายผลด้วย

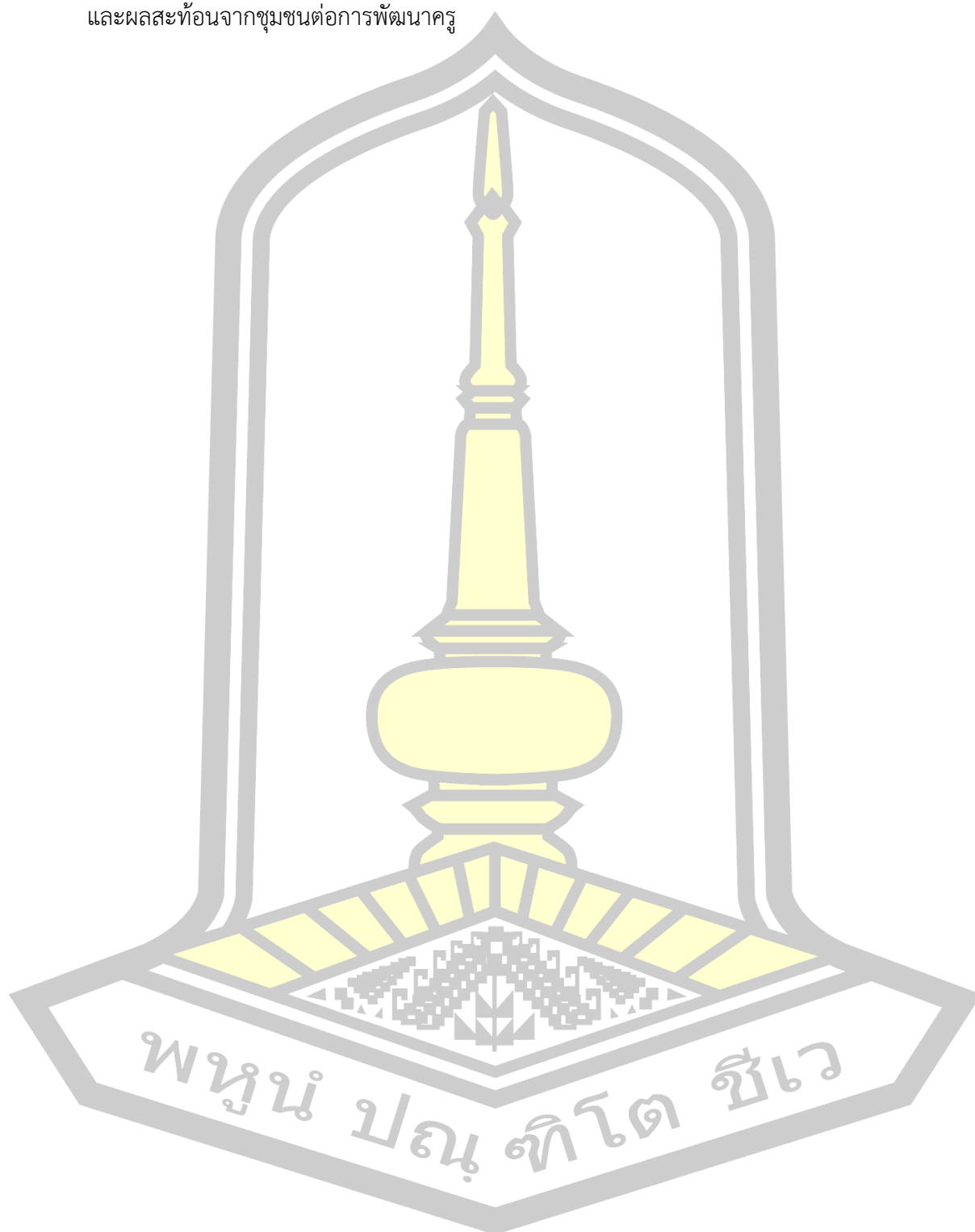
Sternberg (2006) ในฐานะสมาชิกของสมาคมผู้บริหารสถานศึกษาแห่งแคลิฟอร์เนีย ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำสถานศึกษาที่ดีนั้นจะต้องประกอบไปด้วย การตัดสินใจที่ชาญฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์ในการนำหลักสูตรมาปรับใช้ได้จริง มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ในการวิเคราะห์ ความคิดของตนและของบุคลากร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความสามารถในการโน้มน้าวใจ บุคลากรในสถานศึกษาให้เห็นคุณค่าของตนเอง และทำให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน

Coseza (2006) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของโรงเรียนพัฒนาวิชาชีพกับภาวะผู้นำของครู ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของครูเป็นสิ่งสำคัญต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียน ตลอดจน พัฒนาครูสู่ความเป็นเลิศ ครูรู้สึกมีอำนาจในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าในห้องเรียน โรงเรียนพัฒนาวิชาชีพได้จัดเตรียมโอกาสที่หลากหลายสำหรับครู เพื่อละทิ้งการจำกัดขอบเขต ในห้องเรียน เพื่อให้ได้รับประสบการณ์ใหม่เกี่ยวกับโอกาสในการใช้ภาวะผู้นำ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาผลกระทบที่ต้นแบบของโรงเรียนพัฒนาวิชาชีพที่มีต่อภาวะผู้นำครู เป็นการสำรวจ ความเข้าใจของครู โดยใช้วิธีสัมภาษณ์ เพื่อบอกถึงแนวความคิดของพวกเขาที่มีต่อภาวะผู้นำของครู ผลของการสัมภาษณ์ได้เปิดเผยเกี่ยวกับส่วนประกอบที่สำคัญบางอย่างของส่วนร่วมที่มีส่วนทำให้ ภาวะผู้นำของครูแสดงออกมาได้ เพราะการมีส่วนร่วมก่อให้เกิดความร่วมมือและการให้คำปรึกษา ที่ส่งเสริมสัมพันธภาพของโรงเรียนพัฒนาวิชาชีพ และสามารถนำไปเป็นต้นแบบของโรงเรียนพัฒนา วิชาชีพ เพื่อให้มีการฝึกปฏิบัติที่มีมาตรฐานสำหรับการจัดการศึกษาของครู

Stoops (2011) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำครูในการปฏิรูปโรงเรียน : มุมมองของครู สมัยใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำครู ผลการศึกษาพบว่า การตรวจสอบข้อมูลทั้งในด้านของปริมาณและ คุณภาพจากประชากร จำนวน 32 คน ระบุให้รู้ว่า ทักษะความเป็นผู้นำของครูรับรู้หรือเข้าใจได้ โดยประชากรในฐานะที่เป็นสิ่งสำคัญสำหรับภาวะผู้นำของครูที่ยังคงมีความสัมพันธ์ทางด้านการ เป็นครูวิชาชีพ การจัดระบบขอบข่ายงาน เช่น กลุ่มหรือทีมที่เป็นกลุ่มที่สอนกลุ่มเล็ก ๆ ที่ซึ่งรับรู้ หรือเข้าใจได้ว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการดำเนินการของภาวะผู้นำครูในโรงเรียน ผลประโยชน์ที่ได้รับ ของการทำงานในกลุ่มของภาวะผู้นำครูในโรงเรียน คือ การได้รับรู้ถึงความรู้สึกที่เป็นตัวของตัวเอง เพิ่มขึ้น การได้รับรู้ถึงอุปสรรคของการทำงานของการใช้ภาวะผู้นำครูในโรงเรียน คือ เวลาและครูคนอื่น ๆ

Wilson (2011) ศึกษาความเข้าใจเกี่ยวกับการปลูกฝังภาวะผู้นำของครูสู่การเรียนรู้ อย่างมืออาชีพ ผลการศึกษาพบว่า ครูมีความรู้สึกที่แตกต่างกันต่อการทำงานประสบการณ์ และการรับรู้ของครูผู้สอนที่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการพัฒนาของพวกเขา ครูส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ที่ดี กับเพื่อนร่วมงาน ความเป็นผู้นำในโรงเรียนมีความสำคัญต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนการเรียนรู้ อย่างมืออาชีพ มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของครู ดังนั้นการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า การวิจัยในอนาคต

จะดำเนินการเพื่อตรวจสอบอิทธิพลของผู้นำในโรงเรียนเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของครู
และผลสะท้อนจากชุมชนต่อการพัฒนาครู



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) โดยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งมีขอบเขตและวิธีดำเนินการวิจัยตามความมุ่งหมายของการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

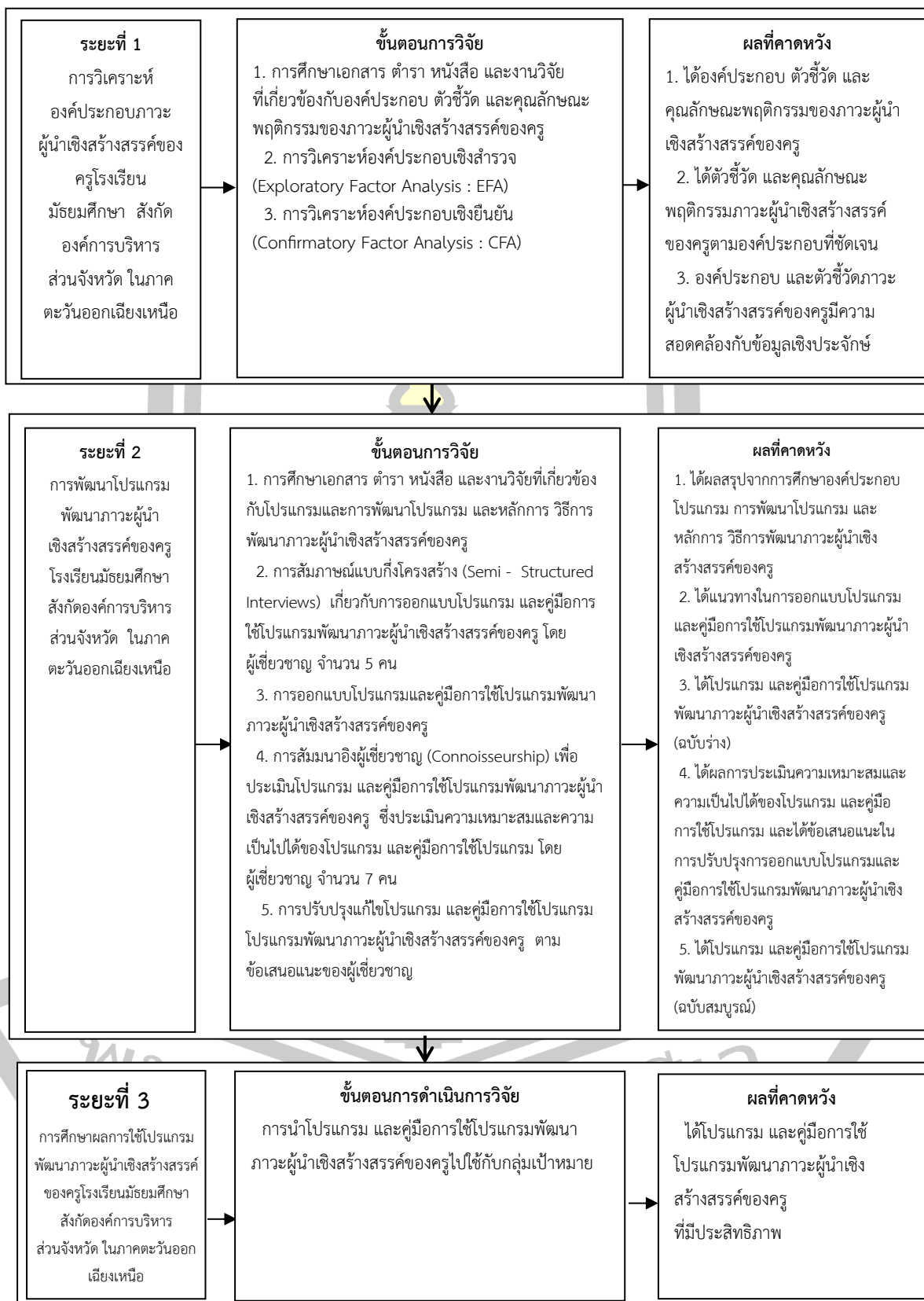
ระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 3 การศึกษาผลการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และผลที่คาดหวัง ดังภาพประกอบ 2





ภาพประกอบ 2 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในแต่ละระยะ

การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาเอกสาร ตำรา หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และคุณลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู

1.1 ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยการวิจัยเอกสาร (Document Research) จากเอกสาร ตำรา หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และคุณลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู

1.2 ดำเนินการจัดหมวดหมู่องค์ประกอบ ตัวชี้วัด และคุณลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู

1.3 นำข้อมูลที่จัดหมวดหมู่มาสรุป วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อให้ได้องค์ประกอบ ตัวชี้วัด และคุณลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู

1.4 การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และคุณลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากเอกสาร ตำรา หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำมาเรียบเรียงและนำเสนอข้อมูลในลักษณะของการพรรณนา

1.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA)

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1.1 ประชากร ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 6,233 คน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งมีประชากรครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 6,233 คน โดยกำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่างเป็นดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง การใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ มีข้อจำกัด (Stevens. 1992, 1996; Tabachnick & Fidell. 2001 อ้างใน เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. 2549) ดังนี้ เนื่องจากการใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบต้องใช้จำนวนตัวอย่าง (sample size) จำนวนมาก หากใช้ตัวอย่างน้อยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะต่ำ การประมาณจำนวนตัวอย่างที่ใช้ใน

การวิเคราะห์องค์ประกอบมีหลายแนวคิด ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ของคอมเลย์และลี (Comrey and Lee, 1992) ซึ่งได้เสนอแนะขนาดของกลุ่มตัวอย่างไว้ ดังนี้ จำนวน 50 ราย ถือว่า แย่มาก (Very Poor) จำนวน 100 ราย ถือว่า ไม่ดี (Poor) จำนวน 200 ราย ถือว่า พอใช้ได้ (Fair) จำนวน 300 ราย ถือว่า ดี (As a good) จำนวน 500 ราย ถือว่า ดีมาก (As Excellent) ผู้วิจัยจึงใช้จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 700 ราย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือครู โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กำหนดการสุ่มโดยใช้จังหวัดเป็นหน่วยของการสุ่ม โดยใช้วิธีการจับสลากจาก 20 จังหวัด ได้มา 10 จังหวัด ได้แก่ กาฬสินธุ์ ขอนแก่น ชัยภูมิ มหาสารคาม นครราชสีมา ร้อยเอ็ด ศรีสะเกษ สกลนคร อุตรธานี และอุบลราชธานี
2. กำหนดสัดส่วนของจำนวนครูในแต่ละจังหวัด
3. สุ่มจำนวนโรงเรียนในแต่ละจังหวัด ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลากแบบไม่มีการใส่คืน (Sampling Without Replacement) ซึ่งในแต่ละโรงเรียนจะได้กลุ่มตัวอย่าง ดังตาราง

ตาราง 5 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

จังหวัด	จำนวนโรงเรียน	จำนวนครู	กลุ่มตัวอย่าง
กาฬสินธุ์	12	406	47
ขอนแก่น	19	618	71
ชัยภูมิ	26	740	85
มหาสารคาม	20	478	55
นครราชสีมา	58	1,926	221
ร้อยเอ็ด	4	64	7
ศรีสะเกษ	39	1,076	124
สกลนคร	6	126	14
อุตรธานี	8	206	24
อุบลราชธานี	12	447	51
รวม	201	6,087	700

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบที่กำหนดไว้ให้เป็นตัวเลือก (Force choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating Scale)

สอบถามระดับความเหมาะสมของคุณลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโดยจำแนกข้อความเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง รายการข้อความมีความเหมาะสมต่อการนำมากำหนดคุณลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง รายการข้อความมีความเหมาะสมต่อการนำมากำหนดคุณลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง รายการข้อความมีความเหมาะสมต่อการนำมากำหนดคุณลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง รายการข้อความมีความเหมาะสมต่อการนำมากำหนดคุณลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง รายการข้อความมีความเหมาะสมต่อการนำมากำหนดคุณลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า

2.2.2 สร้างแบบสอบถามโดยใช้ประเด็นของคุณลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูที่ได้จากผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถาม

2.2.3 นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ความถูกต้อง และปรับปรุงตามคำแนะนำ

2.2.4 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนำไปเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสม และความชัดเจนของ

ข้อคำถาม ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ใช้เทคนิค Index of Congruence (IOC) ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม เกณฑ์การเลือกข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้อง (IOC) .60 ขึ้นไป โดยมีเกณฑ์การประเมินดังนี้

ให้ +1 เมื่อแน่ใจว่าคุณลักษณะพฤติกรรมนั้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของคุณ

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าคุณลักษณะพฤติกรรมนั้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของคุณหรือไม่

-1 เมื่อแน่ใจว่าคุณลักษณะพฤติกรรมนั้นไม่มีความสอดคล้องกับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของคุณ

ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค Index of Congruence (IOC) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ มีคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัย วัตถุประสงค์ และประเมิน จะต้องมีความรู้ คุณสมบัตินี้ ได้แก่ เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาทางการวัดผล หรือการประเมินผล หรือวิจัยทางการศึกษา หรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหา จะต้องมีความรู้ คุณสมบัตินี้ ได้แก่ เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาทางการบริหารการศึกษา หรือการบริหารจัดการศึกษา หรือการบริหารและพัฒนาการศึกษา หรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 คน

ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญตามคุณสมบัติแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ที่ระบุไว้ในเบื้องต้น จำนวน 5 คน มีรายชื่อดังนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด วุฒิกการศึกษา กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร)
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน วุฒิกการศึกษา กศ.ด. (การวิจัยและประเมินผลการศึกษา)
3. รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี วุฒิกการศึกษา กศ.ด. (การบริหารการศึกษา)
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ วุฒิกการศึกษา กศ.ด. (การบริหารและพัฒนาการศึกษา)

5. รองศาสตราจารย์ ดร.อุรสา พรหมทา วุฒิศึกศึกษา

กศ.ด. (การบริหารและพัฒนาการศึกษา)

2.2.5 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการตรวจสอบ

ความเที่ยงตรงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครู ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 35 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) โดยดูจากค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) โดยพิจารณาจากค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .20 - .80 (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .528 - .969

2.2.6 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกที่ผ่านเกณฑ์ไปหา

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach Alpha Coefficient) โดยใช้เกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ .70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .991

2.2.7 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บข้อมูลกับ

กลุ่มตัวอย่าง

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากทาง

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา

2.3.2 ติดต่อประสานงานกับทางโรงเรียน เพื่อขอความอนุเคราะห์

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

2.3.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง/ฝากครูและเจ้าหน้าที่ของ

โรงเรียน/จัดส่งไปรษณีย์

2.4 การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

2.4.1 การจัดการกระทำกับข้อมูล

- 1) ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
- 2) กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

2.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

- 1) วิเคราะห์ความถี่ และร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบ

แบบสอบถาม

- 2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับ

คุณลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ดังนี้

มากที่สุด	4.51 - 5.00 หมายความว่า มีพฤติกรรมการปฏิบัติอยู่ในระดับ
มาก	3.51 - 4.50 หมายความว่า มีพฤติกรรมการปฏิบัติอยู่ในระดับ
ปานกลาง	2.51 - 3.50 หมายความว่า มีพฤติกรรมการปฏิบัติอยู่ในระดับ
น้อย	1.51 - 2.50 หมายความว่า มีพฤติกรรมการปฏิบัติอยู่ในระดับ
น้อยที่สุด	1.00 - 1.50 หมายความว่า มีพฤติกรรมการปฏิบัติอยู่ในระดับ
	3) การหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlation Matrix)
	3.1) ตรวจสอบลักษณะเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
	โดยพิจารณาค่าสถิติการทดสอบของบาร์ทเลท (Bartlett's Test Sphericity) ต้องมีค่ามาก ๆ
	แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และถ้ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000 แสดงว่า
	ตัวแปรที่นำมาศึกษามีความสัมพันธ์กันเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์หองค์ประกอบ
	3.2) ตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูล โดยพิจารณาค่าสถิติ
	ดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-อลคิน (Kaiser - Miyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy :
	KMO) มีเกณฑ์พิจารณาค่าดัชนี KMO (บุญใจ ศรีสถิตนรากูร, 2544) ดังนี้
ในระดับมากที่สุด	ค่า KMO .90 ขึ้นไป หมายถึง ข้อมูลมีความเหมาะสม
ในระดับมาก	ค่า KMO .80-.89 หมายถึง ข้อมูลมีความเหมาะสม
ในระดับปานกลาง	ค่า KMO .70-.79 หมายถึง ข้อมูลมีความเหมาะสม
ในระดับน้อย	ค่า KMO .60-.69 หมายถึง ข้อมูลมีความเหมาะสม
ในระดับน้อยมาก	ค่า KMO .50-.59 หมายถึง ข้อมูลมีความเหมาะสม
ไม่สามารถยอมรับได้	ค่า KMO น้อยกว่า.05 หมายถึง ข้อมูลไม่เหมาะสมและ

4) การสกัดองค์ประกอบ (Extraction of The Initial Factor)

เพื่อหาจำนวนองค์ประกอบที่สามารถใช้เป็นตัวแทนตัวแปรทั้งหมดทุกตัวได้ และแต่ละองค์ประกอบมีค่าความแปรปรวนร่วมกันสูง โดยวิธีการคัดเลือกตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสูงตั้งแต่ .30 ขึ้นไป เพื่อนำไปสกัดองค์ประกอบ เลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) เนื่องจากสามารถใช้กับข้อมูลชุดปกติที่มีการแจกแจงแบบปกติ และชุดข้อมูลที่มีการแจกแจงไม่เป็นแบบโค้งปกติ โดยพิจารณาค่าความแปรปรวนรวมองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigenvalue) มากกว่าหรือเท่ากับ 1.0 และมีจำนวนตัวแปรแต่ละองค์ประกอบตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป (กัลยา วาณิชบัญชา, 2544)

5) การหมุนแกนองค์ประกอบ (Factor Rotation) เพื่อให้

องค์ประกอบที่สกัดได้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยจะทำให้ตัวแปรบางตัวที่แต่เดิมเป็นสมาชิกของหลายองค์ประกอบกลายเป็นสมาชิกขององค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งอย่างชัดเจนมากขึ้นกว่าเดิม ผู้วิจัยเลือกวิธีการหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) โดยวิธีแวร์แมกซ์ (Varimax) ซึ่งเป็นวิธีทำให้ผลรวมความแปรปรวนของน้ำหนักองค์ประกอบระหว่างองค์ประกอบมีค่าสูงสุด ทำให้แต่ละองค์ประกอบแยกจากกันชัดเจน โดยคัดเลือกตัวแปรขององค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากกว่า .30 (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2544)

2.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.5.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

- 1) ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC)
- 2) การตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก โดยการใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)
- 3) การตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยการใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient)

2.5.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

- 1) ความถี่ (Frequency)
- 2) ร้อยละ (Percent)
- 3) ค่าเฉลี่ย (Mean)
- 4) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- 5) ค่า Bartlett's Test Sphericity
- 6) ค่า Kaiser – Miyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy
- 7) ค่า Eigenvalue

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA)

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 6,233 คน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งมีประชากรครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 6,233 คน โดยกำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่างเป็นดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง การใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบมีข้อจำกัด (Stevens, 1992, 1996; Tabachnick and Fidell, 2001 อ้างใน เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2549) ดังนี้ เนื่องจากการใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบต้องใช้จำนวนตัวอย่าง (sample size) จำนวนมาก หากใช้ตัวอย่างน้อยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะต่ำ การประมาณจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบมีหลายแนวคิด ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ของคอมเลย์และลี (Comrey and Lee, 1992) ซึ่งได้เสนอแนะขนาดของกลุ่มตัวอย่างไว้ ดังนี้

1.1) พิจารณาการใช้ขนาดตัวอย่างสำหรับวิเคราะห์องค์ประกอบอย่าง

1.1.1) คอมเลย์และลี (Comrey and Lee, 1992) ได้เสนอแนะ

จำนวน 50 ราย ถือว่า แย่มาก (Very Poor)

จำนวน 100 ราย ถือว่า ไม่ดี (Poor)

จำนวน 200 ราย ถือว่า พอใช้ได้ (Fair)

จำนวน 300 ราย ถือว่า ดี (As a good)

จำนวน 500 ราย ถือว่า ดีมาก (As Excellent)

1.1.2) ตามกฎหัวแม่มือหรือกฎอย่างง่าย (Rule of Thumb) การวิเคราะห์องค์ประกอบควรมีขนาดตัวอย่าง อย่างน้อย 300 ราย

ผู้วิจัยจึงใช้จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 500 ราย ตามกฎหัวแม่มือหรือกฎอย่างง่าย (Rule of Thumb) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งได้ดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ (1) กำหนดการสุ่มโดยใช้จังหวัดเป็นหน่วยของการสุ่ม โดยใช้วิธีการจับสลากจาก 20 จังหวัด ได้มา 10 จังหวัด ได้แก่ กาฬสินธุ์ ขอนแก่น ชัยภูมิ มหาสารคาม นครราชสีมา ร้อยเอ็ด ศรีสะเกษ สกลนคร อุตรธานี และอุบลราชธานี (2) กำหนดสัดส่วนของจำนวนครูในแต่ละจังหวัด ซึ่งจะได้กลุ่มตัวอย่าง ดังตาราง

ตาราง 6 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์หึ่งค์ประกอบเชิงยืนยัน

จังหวัด	จำนวนโรงเรียน	จำนวนครู	กลุ่มตัวอย่าง
กาฬสินธุ์	12	406	33
ขอนแก่น	19	618	51
ชัยภูมิ	26	740	61
มหาสารคาม	20	478	39
นครราชสีมา	58	1,926	158
ร้อยเอ็ด	4	64	5
ศรีสะเกษ	39	1,076	88
สกลนคร	6	126	10
อุดรธานี	8	206	17
อุบลราชธานี	12	447	37
รวม	201	6,087	500

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบที่กำหนดไว้ให้เป็นตัวเลือก (Force choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating Scale) สอบถามระดับพฤติกรรมของครูตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยจำแนกข้อความเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

1) นำข้อคำถามที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจมาสร้างข้อคำถาม โดยนำเอาข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ที่มีค่ามากกว่า บวกหรือลบ .3

2) สร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งตามตัวชี้วัดที่ได้จากการจัดกลุ่มของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ โดยแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ 11 ตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การมีจินตนาการ (Imagination) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ 1) มีความคิดสร้างสรรค์ 2) มีอารมณ์ขัน 3) มีความรู้ และ 4) มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

องค์ประกอบที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้

1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และ 3) การเผยแพร่วิสัยทัศน์

องค์ประกอบที่ 3 การมีทักษะการคิดแบบอนกนัย (Divergent Thinking Skills) ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ 1) ความคิดริเริ่ม (Originality) 2) ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) 3) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) และ 4) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration)

3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และผู้วิจัยนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากทาง คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา

3.3.2 ติดต่อประสานงานกับทางโรงเรียน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

3.3.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง/ฝากครูและเจ้าหน้าที่ของโรงเรียน/จัดส่งไปรษณีย์

3.4 การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.1 การจัดกระทำกับข้อมูล

- 1) ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
- 2) กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

3.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน

- 1.1) วิเคราะห์ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percent)

ของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งมีเกณฑ์การแปลค่าเฉลี่ยโดยใช้การเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ดังนี้

มากที่สุด	4.51 - 5.00	หมายความว่า มีพฤติกรรมการปฏิบัติอยู่ในระดับ
ปานกลาง	3.51 - 4.50	หมายความว่า มีพฤติกรรมการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
	2.51 - 3.50	หมายความว่า มีพฤติกรรมการปฏิบัติอยู่ในระดับ
น้อยที่สุด	1.51 - 2.50	หมายความว่า มีพฤติกรรมการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
	1.00 - 1.50	หมายความว่า มีพฤติกรรมการปฏิบัติอยู่ในระดับ

1.3) ค่าความเบ้ (Skewness)

- การแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้าย (ความเบ้มีค่าเป็นลบ)
หมายความว่า องค์ประกอบในด้านนั้นมีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
- การแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเบ้ขวา (ความเบ้มีค่าเป็นบวก)
หมายความว่า องค์ประกอบในด้านนั้นมีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

1.4) ค่าความโด่ง (Kurtosis)

- ค่าความโด่งต่ำกว่าโค้งปกติ (ความโด่งมีค่าเป็นลบ) หมายความว่า องค์ประกอบในด้านนั้นมีการกระจายของข้อมูลค่อนข้างมาก
- ค่าความโด่งสูงกว่าโค้งปกติ (ความโด่งมีค่าเป็นบวก) หมายความว่า องค์ประกอบในด้านนั้นมีการกระจายของข้อมูลน้อย

2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

2.1) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เป็นค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ ซึ่งควรมีค่ามากกว่า .30 (ยุทธ ไกรวรรณ, 2551)

2.2) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error : S.E.)

2.3) ค่าอัตราส่วนวิกฤติ (Critical Ratio : C.R.) หรือค่า t หาค่า โดยการนำค่า Estimate/Standard Error

2.4) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient of Determination : R²)

2.5) ค่าไคสแควร์ (Chi-square: χ^2) จะต้องค่า p-value มีค่ามากกว่า .05 จะแสดงว่า โมเดลมีความเหมาะสม (Goodness of Fit) และสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Byrne, 2001)

2.6) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Chi-Square Statistics : CMIN/df) ซึ่งค่า CMIN/df ต้องน้อยกว่า 3 และถ้าค่า CMIN/df ยิ่งมีค่าใกล้ 0 มากเท่าไร แสดงว่าโมเดลนั้นยิ่งมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้นเท่านั้น (Hair, Black, Babin and Anderson, 2010)

2.7) ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (Root Mean Squared Residual: RMR) แสดงขนาดของเศษส่วนที่เหลือโดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบระดับความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยควรมีค่าน้อยกว่า .08 (Kline, 1998)

2.8) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index: GFI) ซึ่งเป็นค่าที่แสดงสัดส่วนของค่า Observed Covariance ที่สามารถอธิบายได้โดยค่า Covariance ของโมเดล (Kline, 2005) ดัชนี GFI จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้าค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุด ดังนั้น ค่า GFI ควรมีค่าสูงกว่า .90 จึงจะเป็นค่าที่ยอมรับได้ (Kline, 1998; Byrne, 2001)

2.9) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness Fit Index: AGFI) ต้องมากกว่า 0.90 และถ้าค่า AGFI ยิ่งมีค่าใกล้ 1 มากเท่าไรแสดงว่าโมเดลนั้นยิ่งมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้นเท่านั้น (Byrne, 2001)

2.10) ค่าดัชนีความสอดคล้องที่เพิ่มขึ้น (Incremental Fit Index: IFI) จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ค่าที่สูงกว่า .90 แสดงถึงโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ยิ่งเข้าใกล้ 1 จะบ่งบอกว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลสูงด้วย (Arbuckle, 1995)

2.11) ค่าดัชนีที่แสดงการยอมรับของโมเดล (Tucker-Lewis Index: TLI) จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้าค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าเกิดความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ค่า TLI ควรมีค่าสูงกว่า .90 (Schumacker and Lomax, 2010)

2.12) ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (Comparative of Fit Index: CFI) เป็นค่าเปรียบเทียบสัดส่วนที่ปรับให้ดีขึ้นควรมีค่าสูงกว่า .90 จึงจะถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hu and Bentler, 1999)

2.13) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าที่บ่งถึงความไม่สอดคล้องของโมเดลที่สร้างขึ้นกับเมตริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร ค่า RMSEA ควรมีค่าน้อยกว่า .05 ถึงจะแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกัน (Stieger, 1990)

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

- 1) ความถี่ (Frequency)
- 2) ร้อยละ (Percent)
- 3) ค่าเฉลี่ย (Mean)
- 4) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- 5) ความเบ้ (Skewness)
- 6) ความโด่ง (Kurtosis)

3.5.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ได้แก่

- 1) ค่าไคสแควร์ (Chi-square: χ^2)
- 2) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Chi-Square Statistics : CMIN/df)
- 3) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)
- 4) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index: GFI)
- 5) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness Fit Index: AGFI)
- 6) ดัชนีความสอดคล้องที่เพิ่มขึ้น (Incremental Fit Index: IFI)
- 7) ดัชนีที่แสดงการยอมรับของโมเดล (Tucker-Lewis Index: TLI)
- 8) ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative of Fit Index: CFI)

การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาเอกสาร ตำรา หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม หลักการ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู

1.1 ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยการวิจัยเอกสาร (Document Research) จากเอกสาร ตำรา หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบโปรแกรม การพัฒนาโปรแกรม หลักการ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู

1.2 ดำเนินการจัดหมวดหมู่ของเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรม การพัฒนาโปรแกรม หลักการ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู

1.3 นำข้อมูลที่จัดหมวดหมู่มาสรุป วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อให้ได้องค์ประกอบของโปรแกรม การพัฒนาโปรแกรม หลักการ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู

1.4 การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบโปรแกรม การพัฒนาโปรแกรม หลักการ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากเอกสาร ตำรา หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำมาเรียบเรียงและนำเสนอข้อมูลในลักษณะของการพรรณนา

1.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

2. การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interviews) เกี่ยวกับการออกแบบโปรแกรม และคู่มือการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1 ผู้เชี่ยวชาญ ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interviews) จำนวน 5 คน เพื่อแนะนำแนวทางในการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญมีคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 2 คน โดยผู้วิจัยมีการกำหนดคุณสมบัติไว้ดังนี้

- 1) จบการศึกษาระดับปริญญาเอก
- 2) มีผลงานการเขียนตำรา หรือมีงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารกองส่งเสริมและพัฒนากิจการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 1 คน โดยผู้วิจัยมีการกำหนดคุณสมบัติไว้ดังนี้

- 1) จบการศึกษาระดับปริญญาเอก
- 2) มีประสบการณ์ในการบริหารอย่างน้อย 5 ปี

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารสำนักการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 1 คน โดยผู้วิจัยมีการกำหนดคุณสมบัติไว้ดังนี้

- 1) จบการศึกษาระดับปริญญาเอก
- 2) มีประสบการณ์ในการบริหารอย่างน้อย 5 ปี

กลุ่มที่ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 1 คน โดยผู้วิจัยมีการกำหนดคุณสมบัติไว้ดังนี้

1) จบการศึกษาระดับปริญญาเอก

2) มีประสบการณ์ในการบริหารอย่างน้อย 5 ปี

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

(Semi-Structured Interviews)

2.2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

1) ศึกษารายละเอียดแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured

Interviews)

2) สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interviews)

3) นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ความถูกต้อง และ

ปรับปรุงตามคำแนะนำ

4) นำไปสัมภาษณ์กับผู้เชี่ยวชาญโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

เกี่ยวกับการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากทาง

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้เชี่ยวชาญ

2.3.2 ติดต่อประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญเพื่อกำหนดวัน เวลา

ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เกี่ยวกับการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ

ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.3.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

2.4 การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

2.4.1 การจัดกระทำกับข้อมูล

ตรวจสอบข้อมูลให้ชัดเจน และครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์

2.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปจากสัมภาษณ์ และนำมาสรุป

เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยข้อความบรรยาย (Descriptive) จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interviews)

3 การออกแบบโปรแกรม และคู่มือการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากระยะที่ 1 และข้อมูลในระยะเวลาที่ 2 ในขั้นตอนการดำเนินการวิจัยที่ 1 และ 2 นั้น มาเป็นกรอบในการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.2 ดำเนินการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ฉบับร่าง)

ตามองค์ประกอบของโปรแกรม ซึ่งประกอบด้วย

3.2.1 หลักการ ประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.2.2 วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.2.3 เนื้อหา ประกอบด้วย 3 Module ได้แก่

Module 1 การมีจินตนาการ

Module 2 การมีวิสัยทัศน์

Module 3 การมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย

3.2.4 วิธีการพัฒนา ประกอบด้วย วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ปรากฏแต่ละ Module ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากผู้อื่น และการฝึกอบรม ซึ่งในแต่ละวิธีการจะมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการพัฒนา มีสื่อในการพัฒนา ประกอบด้วย เอกสาร วัสดุอุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ที่ปรากฏใน แต่ละ Module ได้แก่ วัสดุทัศน Power Point ใบความรู้ ใบกิจกรรม ใบบันทึกความรู้ ใบบันทึกกิจกรรม และอื่น ๆ ระยะเวลาในการพัฒนา ประกอบด้วย จำนวนวัน และจำนวนชั่วโมงในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.2.5 การวัดและประเมินผลการพัฒนา ประกอบด้วย กระบวนการตรวจสอบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามวัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

1) การประเมินผลก่อนการพัฒนา คือ

1.1) การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2) การประเมินระหว่างการพัฒนา คือ การประเมินการปฏิบัติจริงในสถานศึกษา โดยการนิเทศติดตามของผู้อำนวยการโรงเรียน

1.3) การประเมินหลังการพัฒนา คือ

1.3.1 การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือใช้วิธีการประเมินแบบ 360 องศา โดยผู้เข้าร่วมการพัฒนาประเมินตนเอง และผู้อำนวยการโรงเรียน ประเมินผู้เข้าร่วมการพัฒนา

1.3.2 การประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เกณฑ์การผ่านการประเมิน ประกอบด้วย ผลการประเมินที่ต้องผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด ดังนี้

1) ผู้ที่เข้าร่วมการพัฒนาจะต้องมีระยะเวลาในการเข้ารับการพัฒนาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่กำหนดไว้

2) ผู้ที่เข้าร่วมการพัฒนาต้องมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หลังการพัฒนาอยู่ในระดับมากขึ้นไป

3.3 ออกแบบคู่มือการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ฉบับร่าง)

3.4 นำโปรแกรม และคู่มือการใช้โปรแกรมที่ออกแบบเสร็จเรียบร้อยแล้วไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของโปรแกรม และปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.5 ผู้วิจัยนำโปรแกรม และคู่มือการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ฉบับร่าง) ที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนต่อไปประเมิน

4. การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อประเมินโปรแกรม และคู่มือการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4.1 ผู้เชี่ยวชาญในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 7 คน เพื่อประเมินโปรแกรม และคู่มือการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญมีคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 2 คน โดยผู้วิจัยมีการกำหนดคุณสมบัติไว้ดังนี้

1. จบการศึกษาระดับปริญญาเอก
2. มีผลงานการเขียนตำรา หรือมีงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 2 คน โดยผู้วิจัยมีการกำหนดคุณสมบัติไว้ดังนี้

1. จบการศึกษาระดับปริญญาเอก
2. มีประสบการณ์ในการบริหารอย่างน้อย 5 ปี

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 คน โดยผู้วิจัยมีการกำหนดคุณสมบัติไว้ดังนี้

1. จบการศึกษาระดับปริญญาเอก
2. มีประสบการณ์ในการบริหารอย่างน้อย 5 ปี

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมและคู่มือการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบประเมินเป็นแบบเลือกตอบที่กำหนดไว้ให้เป็นตัวเลือก (Force choice)

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้
ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับ

มากที่สุด

- ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด
- ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงโปรแกรม และคู่มือการใช้
 โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- 4.2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ
- 1) ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมิน
 - 2) สร้างแบบประเมินโดยการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมและคู่มือ
 การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหาร
 ส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถาม
 - 3) นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ความถูกต้อง และ
 ปรับปรุงตามคำแนะนำ
 - 4) การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรง
 เชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น นำไปเสนอ
 ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสม และความชัดเจนของข้อความ
 ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content
 Validity) ใช้เทคนิค Index of Congruence (IOC) ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความ
 เกณฑ์การเลือกข้อความที่มีค่าความสอดคล้อง (IOC) .60 ขึ้นไป โดยมีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้
- | | | |
|-----|----|--|
| ให้ | +1 | เมื่อแน่ใจว่าองค์ประกอบมีความสอดคล้อง |
| | 0 | เมื่อไม่แน่ใจว่าองค์ประกอบมีความสอดคล้อง |
| | -1 | เมื่อแน่ใจว่าองค์ประกอบไม่มีความสอดคล้อง |
- ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบประเมินผู้วิจัยใช้
 ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม (1.2)
- 5) ผู้วิจัยได้นำแบบประเมินที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา
 (Content Validity) จัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์และนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากทาง คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้เชี่ยวชาญ

4.3.2 ติดต่อประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญเพื่อกำหนดวัน เวลา ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

4.3.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยการจัดเตรียมเอกสาร สถานที่ และ จัดเตรียมอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ อุปกรณ์การบันทึกเสียง และอุปกรณ์ การบันทึกภาพ

4.4 การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.4.1 การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน ของการตอบแบบประเมินของผู้เชี่ยวชาญ และกำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลใน คอมพิวเตอร์

4.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ และร้อยละ

2) ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม และคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้การเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3) ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงโปรแกรม และคู่มือการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยสรุปเป็นข้อความบรรยาย (Descriptive)

4.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

4.5.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence : IOC)

4.5.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1) ความถี่ (Frequency)

2) ร้อยละ (Percent)

3) ค่าเฉลี่ย (Mean)

4) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.5.3 เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสรุปข้อเสนอแนะเป็นข้อความบรรยาย (Descriptive)

5. การปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม และคู่มือการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในระยะที่ 2 ขั้นตอนที่ 4 ที่เป็นข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม และคู่มือการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

5.2 นำโปรแกรม และคู่มือการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่แก้ไขเรียบร้อยแล้วไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุงตามคำแนะนำ

5.3 จัดทำโปรแกรม และคู่มือการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ฉบับสมบูรณ์)

5.4 นำโปรแกรม และคู่มือการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปใช้ทดลองในสถานศึกษา

การศึกษาผลการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ผู้วิจัยนำโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และคู่มือการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปใช้พัฒนาสถานศึกษาที่สมัครใจและยินดีเข้าร่วมการพัฒนา

1. กลุ่มเป้าหมาย

ครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่สมัครใจเข้าร่วมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งจะประเมินก่อนเข้าร่วมการพัฒนา และหลังเข้าร่วมการพัฒนา ใช้วิธีการการประเมิน แบบ 360 องศา โดยผู้เข้าร่วมพัฒนาประเมินตนเอง และผู้อำนวยการโรงเรียน ประเมินผู้เข้าร่วมพัฒนา โดยจำแนกข้อความเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีพฤติกรรมปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีพฤติกรรมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีพฤติกรรมปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีพฤติกรรมปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีพฤติกรรมปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.1.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

- 1) ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมินพฤติกรรม
- 2) ศึกษากรอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

- 3) สร้างแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

- 4) นำแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับแก้ไขตามคำแนะนำ

- 5) จัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์

2.2 แบบประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิง

สร้างสรรค์ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

แบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนาต่อการใช้โปรแกรม

พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

- 1) ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมินความพึงพอใจ

2) สร้างแบบประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ

เชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เฉียงเหนือ

- 3) นำแบบประเมินไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ

ความถูกต้อง และปรับแก้ไขตามคำแนะนำ

- 4) จัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะประเมินก่อน และหลังการใช้ โปรแกรม ซึ่งใช้วิธีการประเมินแบบ 360 องศา โดยผู้เข้าร่วมพัฒนาประเมินตนเอง และผู้อำนวยการ โรงเรียน ประเมินผู้เข้าร่วมการพัฒนา

3.2 การประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะประเมิน หลังการใช้โปรแกรม โดยผู้เข้าร่วมการพัฒนาเป็นผู้ประเมินความพึงพอใจ

4. การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู

4.1.1 การจัดการกระทำกับข้อมูล

- 1) ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของแบบประเมิน
- 2) กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเทียบเกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

- 4.51 - 5.00 หมายความว่า มีพฤติกรรมการปฏิบัติระดับมากที่สุด
- 3.51 - 4.50 หมายความว่า มีพฤติกรรมการปฏิบัติระดับมาก
- 2.51 - 3.50 หมายความว่า มีพฤติกรรมการปฏิบัติระดับปานกลาง
- 1.51 - 2.50 หมายความว่า มีพฤติกรรมการปฏิบัติระดับน้อย
- 1.00 - 1.50 หมายความว่า มีพฤติกรรมการปฏิบัติระดับน้อยที่สุด

4.2 การประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4.2.1 การจัดการกระทำกับข้อมูล

- 1) ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของแบบสอบถาม
- 2) กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

4.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเทียบเกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีความพึงพอใจระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีความพึงพอใจระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีความพึงพอใจระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีความพึงพอใจระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีความพึงพอใจระดับน้อยที่สุด

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ความถี่ (Frequency)

5.2 ร้อยละ (Percent)

5.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)

5.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)



ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Skewness	แทน	ค่าความเบ้
Kurtosis	แทน	ค่าความโด่ง
S.E.	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าอัตราส่วนวิกฤติ
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ
df	แทน	ชั้นของความอิสระ Degree of Freedom
p-value	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
CMN/df	แทน	ค่าไคสแคว์สัมพัทธ์
RMR	แทน	ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ
GFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง
AGFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
IFI	แทน	ค่าดัชนีความสอดคล้องที่เพิ่มขึ้น
TLI	แทน	ค่าดัชนีที่แสดงการยอมรับของโมเดล
CFI	แทน	ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

RMSEA แทน ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสอง
ของการประมาณค่า

ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 2 ผลการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 3 ผลการประเมินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาผลการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1 ขั้นตอน ดังนี้

ผลการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การศึกษาขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีจำนวน 3 องค์ประกอบ 11 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) องค์ประกอบการมีจินตนาการ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขัน มีความรู้ และมีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 2) องค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) องค์ประกอบการมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น และความคิดละเอียดลออ

ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน

1.1 ความถี่ และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังตาราง 7

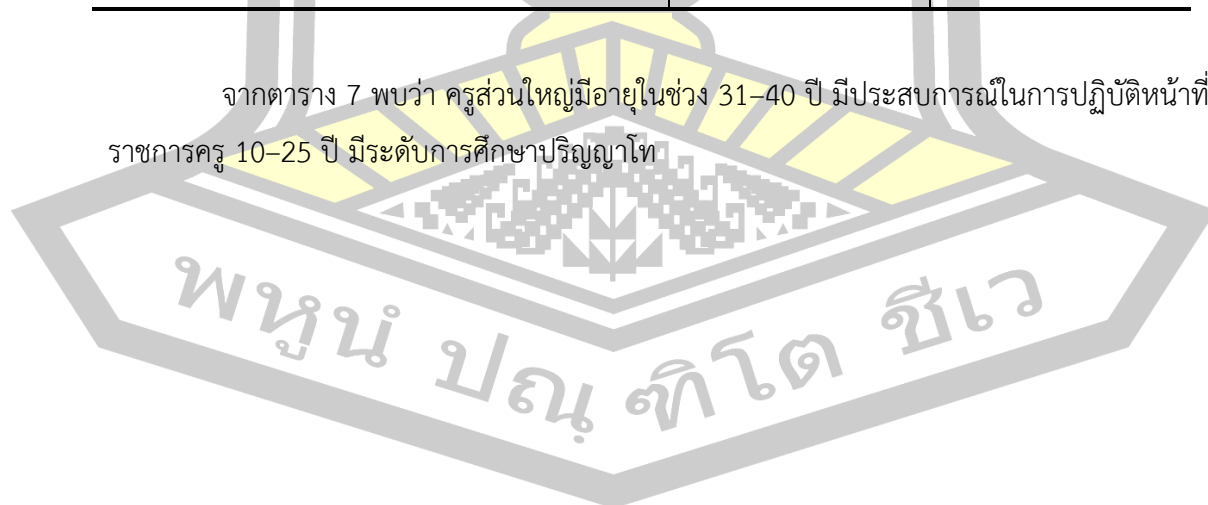
ตาราง 7 ความถี่ และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	477	68.1
1.2 หญิง	223	31.9
รวม	700	100

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
2. อายุ		
2.1 21-30 ปี	161	23.0
2.2 31-40 ปี	272	38.9
2.3 41-50 ปี	211	30.1
2.4 มากกว่า 51 ปีขึ้นไป	56	8.0
รวม	700	100
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
3.1 ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า	161	23.0
3.2 ปริญญาโท	539	77.0
3.3 ปริญญาเอก	-	-
รวม	700	100
4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการครู		
4.1 ต่ำกว่า 10 ปี	161	23.0
4.2 10 - 25 ปี	385	55.0
4.3 มากกว่า 25 ปี	154	22.0
รวม	700	100

จากตาราง 7 พบว่า ครูส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 31-40 ปี มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการครู 10-25 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาโท



1.2 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคำถาม ดังตาราง 8

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคำถาม

ข้อ	รหัส	คำถาม	\bar{X}	SD
1	CL101	มีความคิดใหม่ๆ คิดนอกกรอบ คิดในแง่บวก	3.96	.603
2	CL102	มีความสามารถเชื่อมโยงความคิดในเรื่องต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี	3.69	.938
3	CL103	มีทัศนคติเชิงบวกต่อตนเอง ผู้อื่น และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	3.76	.954
4	CL104	มีความสามารถในการทำให้คนอื่นแสดงท่าทางด้วยการยิ้มและหัวเราะได้	3.88	.593
5	CL105	มีความสามารถในการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงความรู้อื่น และนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ	3.76	.948
6	CL106	มีความสามารถในการจัดระบบและประมวลผลเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาการดำเนินงานได้	3.74	.951
7	CL107	คิด พิจารณา ทำความเข้าใจกับปัญหาในทุกมิติ และแก้ปัญหาโดยอาศัยจินตนาการ ซึ่งประเมินจากการลงมือปฏิบัติ	3.71	.925
8	CL108	มีการวางแผนแก้ไขปัญหามนใจของบริบทและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ)	3.74	.932
9	CL109	คิด พิจารณา ทำความเข้าใจกับปัญหาในทุกมิติ และแก้ปัญหาโดยอาศัยจินตนาการ ซึ่งประเมินจากการลงมือปฏิบัติ	3.75	.929
10	CL110	มีการสร้างความคิดที่หลากหลาย เชื่อมโยงหาเหตุผล และนำมาเปรียบเทียบหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหา	3.66	.974
11	CL111	มีการวางแผนแก้ไขปัญหามนใจของบริบทและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.71	.917
12	CL201	มีความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร	3.98	.244
13	CL202	มีความสามารถในการวิเคราะห์บริบท สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร	4.55	.623
14	CL203	มีความสามารถในการจัดกระทำข้อมูลโดยการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่โดยการมีส่วนร่วมของทุกคน	3.65	.843
15	CL204	มีความสามารถในการนำแนวคิดในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยกำหนดเป็นโครงการและกิจกรรม	3.62	.934

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ	รหัส	คำถาม	\bar{X}	SD
16	CL205	มีความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติโดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน	3.57	.875
17	CL206	มีความสามารถในการใช้สื่อต่างๆ นำเสนอวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียได้รับรู้ และเกิดความเข้าใจและยอมรับถึงเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน	3.62	.933
18	CL207	มีการพูดคุย พบปะ แจ้งข่าวสารตามช่องทางต่าง ๆ เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ของวิสัยทัศน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรและบุคคลในองค์กร	3.64	.912
19	CL301	มีความคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกับความคิดของคนอื่น	4.24	0.75
20	CL302	มีการนำเอาความคิดเก่ามาปรุงแต่งผสมผสานจนเกิดเป็นของใหม่	4.01	0.82
21	CL303	มีความคิดแตกต่างและสามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่คาดคิด	4.26	0.75
22	CL304	มีความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว	4.16	0.77
23	CL305	มีความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกัน เชื่อมโยงกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด	4.18	0.78
24	CL306	มีความสามารถในการใช้วิธีหรือประโยค กล่าวคือ สามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ	4.28	0.77
25	CL307	มีความสามารถที่จะคิดสิ่งที่ต้องการให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด	4.06	0.80
26	CL308	มีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทาง มีอิสระในการคิดโดยไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์	4.09	0.74
27	CL309	มีความสามารถในการตัดแปลงความรู้ ประสบการณ์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา	4.13	0.78
28	CL310	มีความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่นและสามารถนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในหลายๆ ด้าน	4.15	0.78
29	CL311	มีความสามารถในการคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน	4.15	0.73
30	CL312	มีความสามารถในการมองเห็นรายละเอียดสามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน	4.30	0.79
31	CL313	มีความสามารถในการสังเกต ไม่ละเลยในรายละเอียดเล็กๆน้อยๆ	4.32	0.72

จากตาราง 8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อความภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.75–4.34 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.69–0.96 โดยข้อความ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดสามลำดับแรกโดยเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มีความสามารถในการใช้สิทธิ์หรือ ประโยค กล่าวคือ สามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการมีความสามารถในการสังเกตุ ไม่ละเลยในรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ และมีความสามารถในการมองเห็นรายละเอียด สามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน ตามลำดับ

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

2.1 ตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลเบื้องต้นในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ดังตาราง 9

ตาราง 9 ค่า KMO and Bartlett's Test ของแบบสอบถามความเหมาะสมของพฤติกรรมบ่งชี้ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.950
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	13350.071
	df	465
	Sig.	.000

จากตาราง 9 พบว่า ค่า Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งเป็นการทดสอบค่าไคสแควร์ ของเมตริกสหสัมพันธ์จากผลการวิเคราะห์ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 13350.071 Significance เท่ากับ .000 แสดงว่า ข้อคำถามต่าง ๆ ในแบบสอบถามทั้ง 31 ข้อ คำถามมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีไคเซอร์-เมเยอร์-อัลคิน (Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่าง ครมมีค่ามากกว่า .5 ผลจากการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ .950 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเหมาะสมมาก

2.2 การสกัดองค์ประกอบ (Factor extraction) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการดึงความแปรปรวนที่ชุดตัวแปรมีร่วมกันซึ่งมีการรวมตัวกันในเชิงเส้นตรง เพื่อค้นหาจำนวนองค์ประกอบ ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ (Principal Component Analysis) โดยพิจารณาเลือกองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigen Value) มากกว่า 1.00 รายละเอียดดังตาราง 10

ตาราง 10 จำนวนองค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมในแต่ละองค์ประกอบ ของแบบวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบ	ค่าไอเกน	ค่าร้อยละของความแปรปรวน	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม
1	14.431	46.552	46.552
2	3.711	11.972	58.524
3	1.638	5.283	63.807

จากตาราง 10 เมื่อพิจารณาจากค่าไอเกน (Eigen Value) พบว่า มีองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน มากกว่า 1.00 จำนวน 3 องค์ประกอบ และสามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมได้ร้อยละ 63.80 ของความแปรปรวนทั้งหมด

2.3 การหมุนแกน (Rotation) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ที่เกิดขึ้นหลังจากขั้นตอนของการสกัดองค์ประกอบ เพื่อแจกแจงให้ชัดเจนว่าตัวแปรนั้นความอยู่องค์ประกอบใด ทำให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรมีความชัดเจนยิ่งขึ้นในแต่ละองค์ประกอบ โดยทำการหมุนแกนแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax Method) รายละเอียดดังตาราง 11

พหุ ประสิทธิภาพ

ตาราง 11 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ของแบบวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
ก่อนและหลังหมุนแกน แบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนริแมกซ์
(Varimax Method)

ตัวแปร (ข้อคำถาม)	น้ำหนักองค์ประกอบ ก่อนหมุนแกน			น้ำหนักองค์ประกอบ หลังหมุนแกน		
	1	2	3	1	2	3
CL101	.856	-.409		.345	.884	
CL102	.940	-.096		.610	.717	.084
CL103	.949	-.144		.584	.758	.079
CL104	.793	-.444	.111	.256	.873	.104
CL105	.956	-.223		.544	.817	
CL106	.943	-.195		.542	.792	.090
CL107	.942	-.221		.523	.810	.088
CL108	.965	-.161		.585	.781	.070
CL109	.967	-.166		.588	.784	
CL110	.892	-.214		.494	.770	.073
CL111	.942	-.224		.523	.812	.074
CL201		.245	.792		-.139	.817
CL202	.387	-.051	.616	.139	.340	.630
CL203	.961		-.060		.647	.712
CL204	.854	.108	-.086		.503	.703
CL205	.886				.577	.673
CL206	.866	.091	-.111		.523	.705
CL207	.807	.071	-.087		.498	.645
CL301	.951	.167		.800	.532	.094
CL302	.958	.148		.786	.553	.130
CL303	.799	.346	-.050	.817	.296	.074
CL304	.958	.122	.061	.762	.575	.160
CL305	.962	.130		.790	.564	.054

ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวแปร (ข้อคำถาม)	น้ำหนักองค์ประกอบ ก่อนหมุนแกน			น้ำหนักองค์ประกอบ หลังหมุนแกน		
	1	2	3	1	2	3
CL306	.948	.160		.797	.534	.074
CL307	.930	.210		.816	.485	.089
CL308	.758	.535	-.066	.917	.130	.085
CL309	.953	.054	-.053	.733	.613	
CL310	.968	.090		.763	.599	.072
CL311	.963			.725	.632	.064
CL312	.936	.120	.052	.747	.560	.149
CL313	.879	.156		.735	.493	.122

จากตาราง 11 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายใต้การหลังหมุนแกน แบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนแมกซ์ (Varimax Method) สามารถอธิบายองค์ประกอบของแบบวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ 3 องค์ประกอบ เมื่อพิจารณาความเหมาะสมของค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ควรมากกว่า 0.30 ได้ตัวแปรหรือข้อคำถามที่อยู่ในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วยข้อคำถาม CL301 – CL313

องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วยข้อคำถาม CL101 – CL111

องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วยข้อคำถาม CL201 – CL207

2.4 การตั้งชื่อองค์ประกอบ การตรวจสอบความถูกต้อง เป็นการตั้งชื่อให้กับองค์ประกอบที่ได้ โดยตั้งชื่อให้มีความหมายที่ครอบคลุมตัวแปรหรือข้อคำถามทั้งหมดในองค์ประกอบ เพื่อนำไปสู่กระบวนการตรวจสอบความถูกต้องขององค์ประกอบที่ได้ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ต่อไป รายละเอียดดังตาราง 12

ตาราง 12 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบ	ข้อคำถาม	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
องค์ประกอบที่ 1 การมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย	CL301	0.800
	CL302	0.786
	CL303	0.817
องค์ประกอบที่ 1 การมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย	CL304	0.762
	CL305	0.790
	CL306	0.797
	CL307	0.816
	CL308	0.917
	CL309	0.733
	CL310	0.763
	CL311	0.725
	CL312	0.747
	CL313	0.735
	องค์ประกอบที่ 2 การมีจินตนาการ	CL101
CL102		0.717
CL103		0.758
CL104		0.873
CL105		0.817
CL106		0.792
CL107		0.810
CL108		0.781
CL109		0.784
CL110		0.770
CL111		0.812

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ข้อคำถาม	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
องค์ประกอบที่ 3 การมีวิสัยทัศน์	CL201	0.817
	CL202	0.630
	CL203	0.712
	CL204	0.703
	CL205	0.673
	CL206	0.705
	CL207	0.645

จากตาราง 12 แสดงชื่อองค์ประกอบ และข้อคำถามที่อยู่ภายในองค์ประกอบได้ ดังนี้

1. องค์ประกอบที่ 1 การมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย ประกอบด้วยข้อคำถามที่ครอบคลุมความหมายของการติดแบบอเนกนัย ทั้งในด้านความคิดริเริ่ม ความสอดคล้องแล้วความคิดยืดหยุ่น และความคิดละเอียดลออ จำนวน 13 ข้อคำถาม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.725 – 0.917

2. องค์ประกอบที่ 2 การมีจินตนาการ ประกอบด้วยข้อคำถามที่ครอบคลุมความหมายของการมีจินตนาการ ทั้งในด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านอารมณ์ขัน ด้านความรู้ และด้านการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ จำนวน 11 ข้อคำถาม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.717 – 0.884

3. องค์ประกอบที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยข้อคำถามที่ครอบคลุมความหมายของการมีวิสัยทัศน์ ทั้งในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และด้านการเผยแพร่ 7 ข้อคำถาม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.630 – 0.817

พหุ ประถมศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน

1.1 ความถี่ และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังตาราง 13

ตาราง 13 ความถี่ และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	337	67.4
1.2 หญิง	163	32.6
รวม	500	100
2. อายุ		
2.1 21-30 ปี	117	23.4
2.2 31-40 ปี	192	38.4
2.3 41-50 ปี	153	30.6
2.4 มากกว่า 51 ปีขึ้นไป	38	7.6
รวม	500	100
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
3.1 ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า	117	23.4
3.2 ปริญญาโท	383	76.6
3.3 ปริญญาเอก	-	-
รวม	500	100
4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการครู		
4.1 ต่ำกว่า 10 ปี	117	23.4
4.2 10 - 25 ปี	275	55.0
4.3 มากกว่า 25 ปี	108	21.6
รวม	500	100

จากตาราง 13 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 500 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 67.40 เพศหญิง ร้อยละ 32.60 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี ร้อยละ 38.40 รองลงมา มีช่วงอายุระหว่าง 41 – 50 ปี และ 21 – 30 ปี ร้อยละ 30.60 และ ร้อยละ 23.40 ตามลำดับ ส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท ร้อยละ 76.60 รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า ร้อยละ 23.40 และพบว่าส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการครู 10-25 ปี ร้อยละ 55.00

1.2 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อความ ของแบบวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รายละเอียดดังตาราง 14

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อความ

ข้อ	รหัส	คำถาม	\bar{X}	SD
1	CL101	มีความคิดใหม่ๆ คิดนอกกรอบ คิดในแง่บวก	4.20	0.78
2	CL102	มีความสามารถเชื่อมโยงความคิดในเรื่องต่างๆ ได้เป็นอย่างดี	4.18	0.73
3	CL103	มีทัศนคติเชิงบวกต่อตนเอง ผู้อื่น และสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น	4.08	0.74
4	CL104	มีความสามารถในการทำให้คนอื่นแสดงท่าทางด้วยการยิ้มและหัวเราะได้	4.13	0.74
5	CL105	มีความสามารถในการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงความรู้อื่น และนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ	4.13	0.76
6	CL106	มีความสามารถในการจัดระบบและประมวลผลเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาการดำเนินงานได้	4.14	0.78
7	CL107	คิด พิจารณา ทำความเข้าใจกับปัญหาในทุกมิติ และแก้ปัญหาโดยอาศัยจินตนาการ ซึ่งประเมินจากการลงมือปฏิบัติ	4.11	0.77
8	CL108	มีการวางแผนแก้ไขปัญหามนุษย์ใจของบริบทและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.04	0.79
9	CL201	มีความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร	4.13	0.78

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อ	รหัส	คำถาม	\bar{X}	SD
10	CL202	มีความสามารถในการวิเคราะห์บริบท สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร	4.18	0.78
11	CL203	มีความสามารถในการจัดกระทำข้อมูลโดยการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่โดยการมีส่วนร่วมของทุกคน	4.20	0.78
12	CL204	มีความสามารถในการนำแนวคิดในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยกำหนดเป็นโครงการและกิจกรรม	4.04	0.85
13	CL205	มีความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติโดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน	4.08	0.79
14	CL206	มีความสามารถในการใช้สื่อต่างๆ นำเสนอวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียได้รับรู้ และเกิดความเข้าใจและยอมรับถึงเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน	4.07	0.86
15	CL207	มีการพูดคุย พบปะ แจงข่าวสารตามช่องทางต่างๆ เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ของวิสัยทัศน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรและบุคคลในองค์กร	4.03	0.83
16	CL301	มีความคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกับความคิดของคนอื่น	4.24	0.75
17	CL302	มีการนำเอาความคิดเก่ามาปรุงแต่งผสมผสานจนเกิดเป็นของใหม่	4.01	0.82
18	CL303	มีความคิดแตกต่างและสามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่คาดคิด	4.26	0.75
19	CL304	มีความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว	4.16	0.77
20	CL305	มีความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกัน เชื่อมโยงกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด	4.18	0.78
21	CL306	มีความสามารถในการใช้ลีหรือประโยค กล่าวคือ สามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ	4.28	0.77
22	CL307	มีความสามารถที่จะคิดสิ่งที่ต้องการให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด	4.06	0.80
23	CL308	มีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทาง มีอิสระในการคิด โดยไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์	4.09	0.74

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อ	รหัส	คำถาม	\bar{X}	SD
24	CL309	มีความสามารถในการดัดแปลงความรู้ ประสบการณ์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา	4.13	0.78
25	CL310	มีความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่นและสามารถนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในหลายๆ ด้าน	4.15	0.78
26	CL311	มีความสามารถในการคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน	4.15	0.73
27	CL312	มีความสามารถในการมองเห็นรายละเอียดสามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน	4.30	0.79
28	CL313	มีความสามารถในการสังเกต ไม่ละเลยในรายละเอียดเล็กๆน้อยๆ	4.32	0.72

จากตาราง 14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อคำถามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.01 – 4.32 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.72 – 0.86

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบของแบบวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาข้อคำถามมาจากการศึกษาเอกสาร ตำรา หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และคุณลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู เพื่อพิจารณาว่าประกอบด้วยองค์ประกอบกี่องค์ประกอบ อะไรบ้าง โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ได้แก่ การทดสอบสอบข้อตกลงเบื้องต้น การสกัดองค์ประกอบ การหมุนแกน การตรวจสอบความถูกต้อง และการตั้งชื่อองค์ประกอบ รายละเอียดดังนี้

3.1 การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นทดสอบของเมตริกสหสัมพันธ์เพื่อดูความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของตัวแปรหรือข้อคำถามทั้งหมดว่าเพียงพอที่จะใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ โดยพิจารณาจากค่าสถิติของไคเซอร์-ไมเยอร์-โอลคิน (KMO) และค่าสถิติของบาร์ทเลทท์ (Bartlett's Test of Sphericity) รายละเอียดดังตาราง 15

ตาราง 15 ค่าสถิติของไคเซอร์-ไมเยอร์-โอลคิน (KMO) และค่าสถิติของบาร์ทเลทท์ (Bartlett's Test of Sphericity) ของแบบวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.97
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	11490.07
	df	378
	Sig.	0.00

จากตาราง 15 พบว่า ค่าสถิติของไคเซอร์-ไมเยอร์-โอลคิน (KMO) มีค่าเท่ากับ 0.97 ซึ่งมากกว่า 0.50 แสดงให้เห็นว่าชุดตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยได้ และพบว่าค่าสถิติของบาร์ทเลทท์ (Bartlett's Test of Sphericity) มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (Chi-Square = 11490.07, df = 378) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรทั้งหมดในเมตริกซ์ความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบได้

3.2 การสกัดองค์ประกอบ (Factor extraction) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการดึงความแปรปรวนที่ชุดตัวแปรมีร่วมกันซึ่งมีการรวมตัวกันในเชิงเส้นตรง เพื่อค้นหาจำนวนองค์ประกอบ ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ (Principal Component Analysis) โดยพิจารณาเลือกองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigen Value) มากกว่า 1.00 รายละเอียดดังตาราง 16

ตาราง 16 จำนวนองค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมในแต่ละองค์ประกอบ ของแบบวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

องค์ประกอบ	ค่าไอเกน	ค่าร้อยละของ ความแปรปรวน	ค่าร้อยละของ ความแปรปรวนสะสม
1	15.66	55.91	55.91
2	1.59	5.64	61.55
3	1.07	3.81	65.36

จากตาราง 16 เมื่อพิจารณาจากค่าไอเกน (Eigen Value) พบว่า มีองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน มากกว่า 1.00 จำนวน 3 องค์ประกอบ และสามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมได้ร้อยละ 65.36 ของความแปรปรวนทั้งหมด

3.3 การหมุนแกน (Rotation) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ที่เกิดขึ้นหลังจากขั้นตอนของการสกัดองค์ประกอบ เพื่อแจกแจงให้ชัดเจนว่าตัวแปรนั้นความอยู่องค์ประกอบใด ทำให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรมีความชัดเจนยิ่งขึ้นในแต่ละองค์ประกอบ โดยทำการหมุนแกนแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax Method) รายละเอียดดังตาราง 17

ตาราง 17 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ของแบบวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ก่อนและหลังหมุนแกนแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax Method)

ตัวแปร (ข้อคำถาม)	น้ำหนักองค์ประกอบ ก่อนหมุนแกน			น้ำหนักองค์ประกอบ หลังหมุนแกน		
	1	2	3	1	2	3
CL101	0.826	-0.145	-0.028	0.402	0.569	0.277
CL102	0.809	-0.233	0.092	0.477	0.659	0.234
CL103	0.769	-0.263	0.258	0.329	0.749	0.240
CL104	0.769	-0.286	0.258	0.331	0.762	0.221
CL105	0.765	-0.273	0.306	0.291	0.781	0.245
CL106	0.771	-0.202	0.203	0.365	0.684	0.274
CL107	0.768	-0.223	0.300	0.291	0.750	0.286
CL108	0.754	-0.169	0.174	0.373	0.639	0.285
CL201	0.625	0.497	0.207	0.195	0.205	0.775
CL202	0.668	0.491	0.136	0.277	0.192	0.770
CL203	0.736	0.383	-0.006	0.439	0.211	0.671
CL204	0.636	0.447	0.111	0.280	0.183	0.710
CL205	0.687	0.381	0.192	0.259	0.297	0.706

ตาราง 17 (ต่อ)

ตัวแปร (ข้อคำถาม)	น้ำหนักองค์ประกอบ ก่อนหมุนแกน			น้ำหนักองค์ประกอบ หลังหมุนแกน		
	1	2	3	1	2	3
CL206	0.658	0.164	0.217	0.244	0.418	0.523
CL207	0.695	0.254	0.088	0.355	0.314	0.575
CL301	0.721	0.046	-0.343	0.720	0.199	0.286
CL302	0.755	0.08	-0.177	0.613	0.295	0.382
CL303	0.794	0.055	-0.255	0.700	0.286	0.356
CL304	0.767	0.08	-0.273	0.694	0.246	0.357
CL305	0.803	-0.016	-0.21	0.679	0.359	0.316
CL306	0.735	-0.081	-0.155	0.600	0.387	0.246
CL307	0.772	-0.092	-0.104	0.587	0.444	0.27
CL308	0.779	-0.091	-0.098	0.587	0.452	0.277
CL309	0.78	-0.126	-0.139	0.622	0.448	0.237
CL310	0.737	-0.033	-0.226	0.650	0.320	0.265
CL311	0.779	-0.116	-0.112	0.599	0.458	0.252
CL312	0.74	-0.073	-0.155	0.603	0.386	0.255
CL313	0.791	-0.095	-0.143	0.629	0.435	0.266

จากตาราง 17 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายใต้การหมุนแกน แบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax Method) สามารถอธิบายองค์ประกอบของแบบวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ 3 องค์ประกอบ เมื่อพิจารณาความเหมาะสมของค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ควรมากกว่า 0.30 ได้ตัวแปรหรือข้อคำถามที่อยู่ในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วยข้อคำถาม CL301 – CL313

องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วยข้อคำถาม CL101 – CL108

องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วยข้อคำถาม CL201 – CL207

3.4 การตั้งชื่อองค์ประกอบ การตรวจสอบความถูกต้อง เป็นการตั้งชื่อให้กับองค์ประกอบที่ได้ โดยตั้งชื่อให้มีความหมายที่ครอบคลุมตัวแปรหรือข้อความทั้งหมดในองค์ประกอบ เพื่อนำไปสู่กระบวนการตรวจสอบความถูกต้องขององค์ประกอบที่ได้ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ต่อไป รายละเอียดดังตาราง 18

ตาราง 18 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบ	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
องค์ประกอบที่ 1 การมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย	CL301	0.720
	CL302	0.613
	CL303	0.700
	CL304	0.694
	CL305	0.679
	CL306	0.600
	CL307	0.587
	CL308	0.587
	CL309	0.622
	CL310	0.650
	CL311	0.599
	CL312	0.603
	CL313	0.629
องค์ประกอบที่ 2 การมีจินตนาการ	CL101	0.569
	CL102	0.659
	CL103	0.749
	CL104	0.762
	CL105	0.781
	CL106	0.684
	CL107	0.750
	CL108	0.639

ตาราง 18 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ข้อคำถาม	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
องค์ประกอบที่ 3 การมีวิสัยทัศน์	CL201	0.775
	CL202	0.770
	CL203	0.671
	CL204	0.710
	CL205	0.706
	CL206	0.523
	CL207	0.575

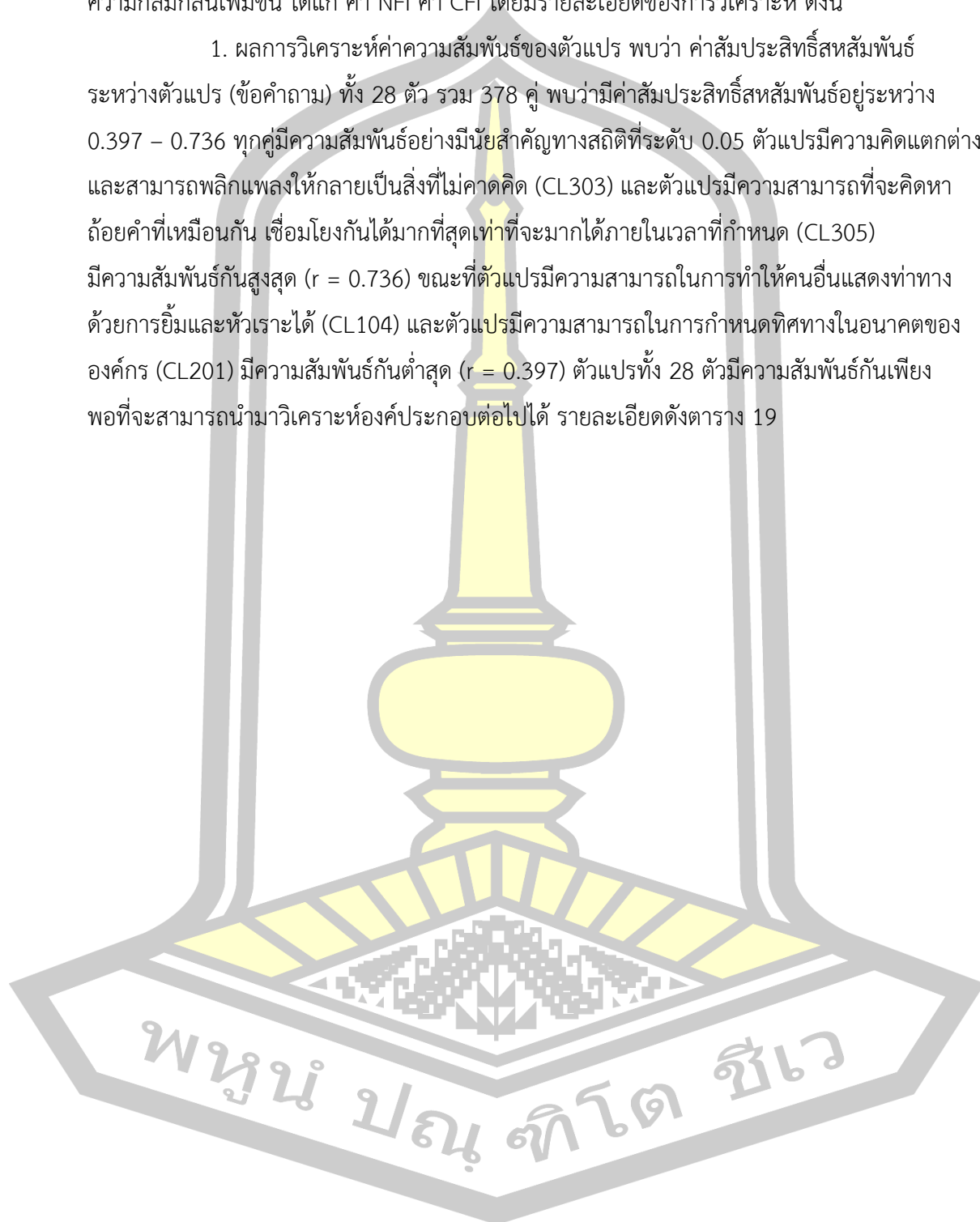
จากตาราง 18 แสดงชื่อองค์ประกอบ และข้อคำถามที่อยู่ภายในองค์ประกอบได้ ดังนี้

1. องค์ประกอบที่ 1 การมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย ประกอบด้วยข้อคำถามที่ครอบคลุมความหมายของการคิดแบบอเนกนัย ทั้งในด้านความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น และความคิดละเอียดลออ จำนวน 13 ข้อคำถาม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.587 – 0.720
2. องค์ประกอบที่ 2 การมีจินตนาการ ประกอบด้วยข้อคำถามที่ครอบคลุมความหมายของการมีจินตนาการ ทั้งในด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านอารมณ์ขัน ด้านความรู้ และด้านการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ จำนวน 8 ข้อคำถาม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.569 – 0.782
3. องค์ประกอบที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยข้อคำถามที่ครอบคลุมความหมายของการมีวิสัยทัศน์ ทั้งในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และด้านการเผยแพร่ 7 ข้อคำถาม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.523 – 0.775

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis : CFA) เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวิจัย เพื่อตรวจสอบความถูกต้องขององค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจว่าตัวแปรที่ศึกษามีองค์ประกอบตามทฤษฎีที่กำหนดจริง รวมทั้งเพื่อยืนยันว่าแบบวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูที่พัฒนาขึ้นมีความตรงเชิงโครงสร้างจริง ด้วยการวิเคราะห์น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแฝงว่า มีการวัดคุณลักษณะที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นไปตามองค์ประกอบที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้หรือไม่ โดยพิจารณาจากเกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล จากกลุ่มดัชนีความเหมาะสมพอดีของโมเดลกับข้อมูล เช่น ค่าสถิติไค-สแควร์ ค่า GFI

ดัชนีที่บ่งบอกความคลาดเคลื่อนของโมเดล ได้แก่ ค่า SRMR ค่า RMSEA และกลุ่มดัชนีความกลมกลืนเพิ่มขึ้น ได้แก่ ค่า NFI ค่า CFI โดยมีรายละเอียดของการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (ข้อคำถาม) ทั้ง 28 ตัว รวม 378 คู่ พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.397 – 0.736 ทุกคู่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตัวแปรมีความคิดแตกต่าง และสามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่คาดคิด (CL303) และตัวแปรมีความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกัน เชื่อมโยงกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด (CL305) มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ($r = 0.736$) ขณะที่ตัวแปรมีความสามารถในการทำให้คนอื่นแสดงท่าทางด้วยการยิ้มและหัวเราะได้ (CL104) และตัวแปรมีความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร (CL201) มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด ($r = 0.397$) ตัวแปรทั้ง 28 ตัวมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะสามารถนำมาวิเคราะห์หองค์ประกอบต่อไปได้ รายละเอียดดังตาราง 19



ตาราง 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

กลุ่ม	CL101	CL102	CL103	CL104	CL105	CL106	CL107	CL108	CL201	CL202	CL203	CL204	CL205	CL206	CL207	CL301	CL302	CL303	CL304	CL305	CL306	CL307	CL308	CL309	CL310	CL311	CL312	CL313		
CL101	1.000																													
CL102	0.708	1.000																												
CL103	0.641	0.680	1.000																											
CL104	0.622	0.725	0.733	1.000																										
CL105	0.642	0.669	0.713	0.718	1.000																									
CL106	0.622	0.662	0.627	0.644	0.711	1.000																								
CL107	0.638	0.667	0.687	0.685	0.697	0.650	1.000																							
CL108	0.600	0.604	0.619	0.595	0.630	0.647	0.662	1.000																						
CL201	0.454	0.446	0.405	0.397	0.371	0.423	0.428	0.445	1.000																					
CL202	0.492	0.452	0.430	0.428	0.469	0.485	0.449	0.422	0.665	1.000																				
CL203	0.528	0.547	0.472	0.466	0.504	0.487	0.479	0.477	0.600	0.715	1.000																			
CL204	0.455	0.430	0.424	0.406	0.413	0.439	0.434	0.409	0.604	0.594	0.583	1.000																		
CL205	0.519	0.468	0.482	0.474	0.453	0.463	0.499	0.444	0.549	0.555	0.555	0.629	1.000																	
CL206	0.522	0.465	0.462	0.469	0.479	0.485	0.478	0.497	0.431	0.450	0.496	0.342	0.545	1.000																
CL207	0.546	0.485	0.458	0.454	0.440	0.478	0.476	0.523	0.479	0.485	0.534	0.425	0.593	0.734	1.000															
CL301	0.568	0.532	0.496	0.476	0.457	0.529	0.467	0.500	0.562	0.470	0.529	0.424	0.444	0.437	0.518	1.000														
CL302	0.559	0.545	0.582	0.534	0.523	0.536	0.557	0.543	0.459	0.529	0.563	0.438	0.522	0.446	0.524	0.683	1.000													
CL303	0.595	0.590	0.529	0.565	0.574	0.565	0.532	0.573	0.450	0.532	0.610	0.493	0.462	0.479	0.555	0.658	0.646	1.000												
CL304	0.594	0.601	0.521	0.514	0.491	0.531	0.521	0.542	0.469	0.490	0.533	0.509	0.537	0.399	0.506	0.591	0.629	0.708	1.000											
CL305	0.657	0.620	0.543	0.588	0.569	0.560	0.562	0.585	0.435	0.484	0.577	0.466	0.522	0.510	0.541	0.586	0.598	0.736	0.673	1.000										
CL306	0.620	0.583	0.530	0.529	0.545	0.533	0.555	0.532	0.411	0.430	0.496	0.421	0.438	0.429	0.478	0.537	0.541	0.602	0.545	0.725	1.000									
CL307	0.659	0.606	0.564	0.555	0.567	0.591	0.546	0.647	0.416	0.417	0.511	0.444	0.471	0.515	0.525	0.521	0.588	0.615	0.620	0.719	0.665	1.000								
CL308	0.646	0.608	0.586	0.581	0.521	0.604	0.598	0.605	0.430	0.454	0.507	0.484	0.504	0.451	0.489	0.524	0.576	0.611	0.603	0.618	0.586	0.665	1.000							
CL309	0.642	0.648	0.581	0.601	0.535	0.587	0.583	0.551	0.403	0.410	0.510	0.435	0.505	0.487	0.480	0.571	0.547	0.569	0.591	0.593	0.527	0.584	0.708	1.000						
CL310	0.626	0.558	0.517	0.514	0.501	0.507	0.514	0.456	0.416	0.450	0.527	0.449	0.487	0.441	0.455	0.543	0.535	0.520	0.550	0.522	0.479	0.528	0.591	0.714	1.000					
CL311	0.707	0.640	0.584	0.578	0.567	0.576	0.580	0.567	0.422	0.438	0.541	0.447	0.478	0.480	0.506	0.542	0.535	0.583	0.586	0.574	0.496	0.547	0.582	0.643	0.695	1.000				
CL312	0.655	0.570	0.560	0.537	0.568	0.522	0.535	0.508	0.426	0.473	0.539	0.398	0.448	0.417	0.457	0.533	0.544	0.535	0.560	0.579	0.539	0.487	0.528	0.556	0.612	0.621	1.000			
CL313	0.687	0.695	0.573	0.592	0.593	0.608	0.533	0.542	0.441	0.494	0.570	0.468	0.446	0.491	0.480	0.573	0.525	0.641	0.569	0.589	0.549	0.532	0.564	0.642	0.667	0.686	0.705	1.000		
Mean	4.196	4.178	4.084	4.126	4.132	4.136	4.11	4.036	4.134	4.178	4.202	4.04	4.08	4.066	4.032	4.236	4.01	4.258	4.156	4.18	4.278	4.064	4.092	4.15	4.152	4.298	4.318			
SD	0.776	0.734	0.744	0.737	0.764	0.779	0.774	0.79	0.778	0.779	0.784	0.846	0.792	0.837	0.827	0.749	0.822	0.754	0.773	0.775	0.773	0.803	0.735	0.781	0.78	0.731	0.791	0.717		

N= 500, r ≥ 0.403, p < 0.05

2. ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู พบว่า

มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-square = 823.48, df = 292, P = 0.00, Chi-square/df = 2.82) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.06 ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือปรับแก้แล้ว (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.04 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.90 ค่า CFI มีค่าเท่ากับ 0.99 และค่า NFI มีค่าเท่ากับ 0.99

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ของโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู 28 ตัวแปรย่อย พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.71 – 0.87 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัว มีค่าความเที่ยงตรงอยู่ในช่วง 0.51 – 0.79 เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า

1. องค์ประกอบการมีจินตนาการ ตัวแปรย่อยที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ มีความสามารถในการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงความรู้อื่น และนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ ในสถานการณ์ต่าง ๆ (CL105) (SC = 0.85) รองลงมาคือ มีทัศนคติเชิงบวกต่อตนเอง ผู้อื่น และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น (CL103) (SC = 0.80) คิด พิจารณา ทำความเข้าใจกับปัญหาในทุกมิติ และแก้ปัญหา โดยอาศัยจินตนาการ ซึ่งประเมินจากการลงมือปฏิบัติ (CL107) (SC = 0.80) และ มีการวางแผนแก้ไขปัญหานั้นเงื่อนไขของบริบทและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (CL108) (SC = 0.80)

2. องค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ ตัวแปรย่อยที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ มีความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร (CL202) (SC = 0.87) รองลงมาคือ มีความสามารถในการนำแนวคิดในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยกำหนดเป็นโครงการ และกิจกรรม (CL204) (SC = 0.85) ความสามารถในการใช้สื่อต่าง ๆ นำเสนอวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียได้รับรู้ และเกิดความเข้าใจและยอมรับถึงเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน (CL206) (SC = 0.85) และ มีการพูดคุย พบปะ แฉ่งข่าวสารตามช่องทางต่าง ๆ เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ของวิสัยทัศน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรและบุคคลในองค์กร (CL207) (SC = 0.85)

3. องค์ประกอบการมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย ตัวแปรย่อยที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ มีความสามารถในการใช้สีหรือประโยค กล่าวคือ สามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ (CL306) (SC = 0.89) รองลงมาคือ มีความสามารถที่จะคิดสิ่งที่ต้องการให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด (CL307) (SC = 0.87) และ มีความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกัน เชื่อมโยงกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด (CL305) (SC = 0.86)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ของโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู พบว่า องค์ประกอบทั้ง 3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.92 – 0.99 มีค่าความเที่ยงตรงอยู่ในช่วง 0.85 – 0.97 องค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ มีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด (SC = 0.99) รองลงมาคือ องค์ประกอบการมีจินตนาการ (SC = 0.92) และองค์ประกอบ การมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย (SC = 0.92) รายละเอียดดังตาราง 20 และภาพประกอบ 2

ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู

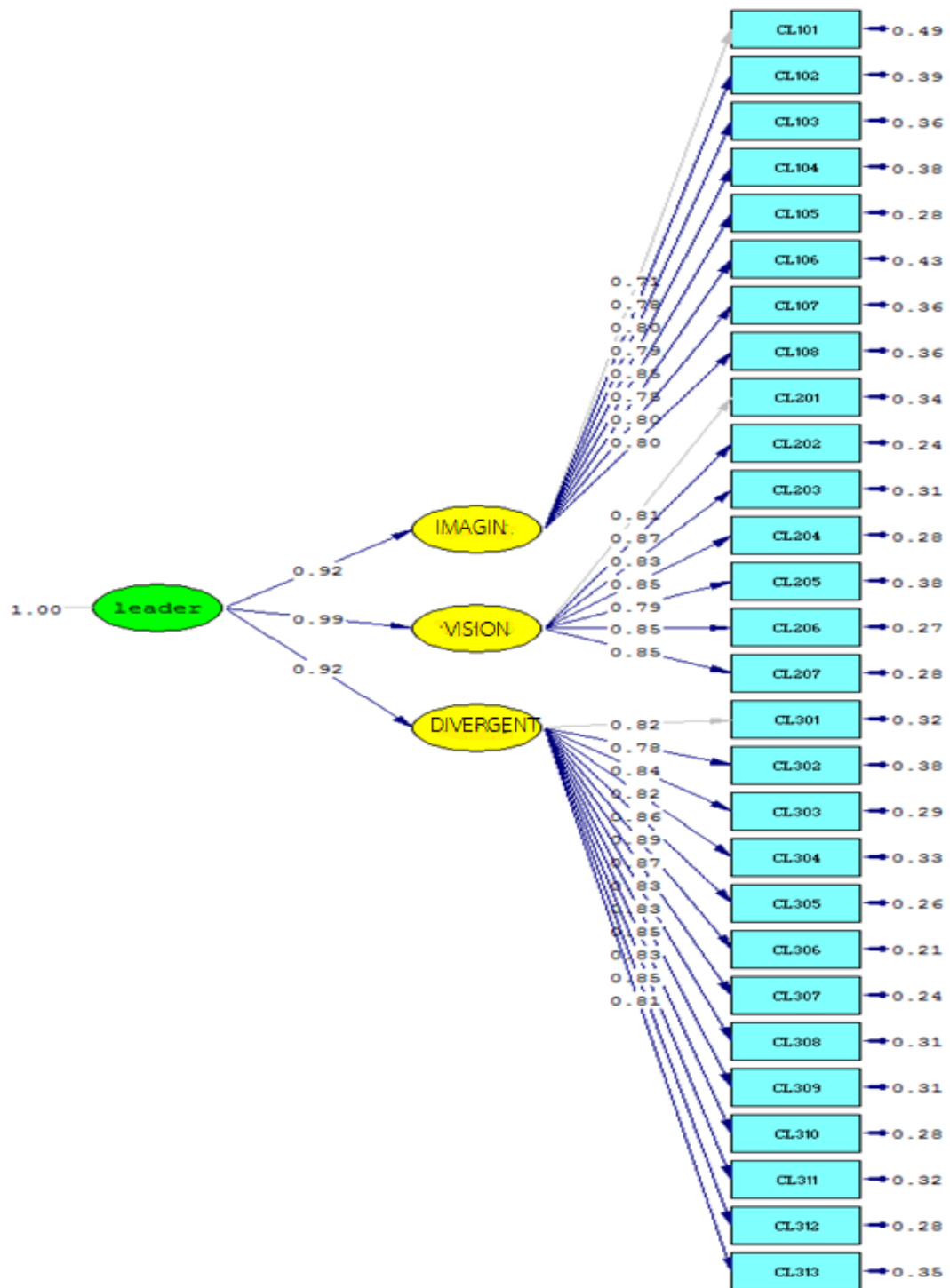
ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					C.R.
	สปส	SE	t	FS	SC	
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง						
● การมีจินตนาการ (imagin)						
CL101	1.00			0.06	0.71	0.51
CL102	1.70	0.07	22.90	0.00	0.78	0.61
CL103	1.58	0.08	20.08	0.03	0.80	0.64
CL104	1.20	0.07	17.68	0.14	0.79	0.62
CL105	1.26	0.07	17.99	0.14	0.85	0.72
CL106	1.17	0.07	16.25	0.06	0.75	0.57
CL107	1.55	0.09	17.28	0.05	0.80	0.64
CL108	1.91	0.12	15.55	0.12	0.80	0.64
● การสร้างวิสัยทัศน์ (vision)						
CL201	1.00			0.08	0.81	0.66
CL202	3.52	0.15	23.80	0.05	0.87	0.76
CL203	1.18	0.05	22.18	0.05	0.83	0.69
CL204	2.09	0.09	22.82	0.00	0.85	0.72
CL205	2.48	0.12	20.62	0.02	0.79	0.62
CL206	0.93	0.04	23.09	0.15	0.85	0.73
CL207	1.01	0.04	23.05	0.16	0.85	0.72

ตาราง 20 (ต่อ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					C.R.
	สปส	SE	t	FS	SC	
● การมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย (Divergent)						
CL301	1.00			0.07	0.82	0.68
CL302	1.39	0.05	26.19	0.01	0.78	0.62
CL303	0.99	0.04	23.48	0.07	0.84	0.71
CL304	0.76	0.03	22.36	0.08	0.82	0.67
CL305	2.97	0.12	24.23	0.05	0.86	0.74
CL306	1.10	0.04	25.48	0.08	0.89	0.79
CL307	1.16	0.05	24.69	0.09	0.87	0.76
CL308	0.89	0.04	22.83	0.03	0.83	0.69
CL309	1.28	0.06	22.83	0.01	0.83	0.69
CL310	0.76	0.03	22.29	0.11	0.85	0.72
CL311	0.57	0.03	22.66	0.08	0.83	0.68
CL312	0.61	0.03	23.50	0.20	0.85	0.72
CL313	0.63	0.03	21.95	0.07	0.81	0.65
การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง						
Imagin	0.77	0.05	16.69		0.92	0.85
Vision	1.20	0.06	21.44		0.99	0.97
Divergent	1.94	0.10	20.45		0.92	0.85

Chi-square = 823.48, df = 292, P = 0.00, Chi-square/df = 2.82, RMSEF = 0.06, SRMR = 0.04, GFI = 0.90, CFI = 0.99, NFI = 0.99

หมายเหตุ: FS หมายถึง factor score regression, SC หมายถึง completely standardized solution, C.R. หมายถึง construct reliability



Chi-Square=823.48, df=292, P-value=0.00000, RMSEA=0.060

ภาพประกอบ 3 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

**ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้**

ขั้นตอนที่ 1 ผลการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 2 ผลการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 3 ผลการประเมินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 ผลการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการศึกษาเอกสาร
ตำรา หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม และหลักการ วิธีการ
พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโดยสามารถสรุปข้อมูลได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิง
สร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
รวมทั้งผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและองค์ประกอบเชิงยืนยันมาเป็นกรอบในการพัฒนา
โปรแกรมและคู่มือภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วน
จังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 หลักการ

1.2 วัตถุประสงค์

1.3 เนื้อหา ประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่ 1) การมีจินตนาการ ประกอบด้วย
การมีความคิดสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขัน มีความรู้ และมีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 2) การมี
วิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเผยแพร่วิสัยทัศน์
และ 3) การมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย ประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม ความคล่องแคล่วในการคิด
ความยืดหยุ่นในการคิด และความคิดละเอียดลออ

1.4 วิธีการพัฒนา

1.5 การวัดและประเมินผลการพัฒนา

และผลจากการนำข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาเอกสาร ตำรา หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม และหลักการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู ทั้งการสัมภาษณ์ และการ connoisseurship โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน เพื่อให้ได้แนวทางในการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูมีข้อสรุปดังนี้

1. หลักการ โดยหลักการและเหตุผลในการพัฒนาเป็นส่วนหลักที่สำคัญ แสดงถึงปัญหาความจำเป็นหรือความต้องการที่ต้องจัดการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูในโรงเรียน ซึ่งทำให้โรงเรียนพัฒนาหรือส่งผลต่อการทำงานองครูอย่างไร

2. เป้าหมาย ในการพัฒนานั้นเป้าหมายต้องเขียนให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาเข้าใจว่าสิ่งที่ได้รับหลังการพัฒนาคืออะไร

3. เนื้อหาในแต่ละโมดูล ให้แยกกิจกรรมให้ชัดเจนว่ากิจกรรมใดอยู่ในโมดูลใด รายละเอียดของเนื้อหาแต่ละโมดูลเป็นอย่างไร

“...ในเนื้อหาแต่ละโมดูลจะต้องมีกิจกรรมย่อย ๆ ที่หลากหลาย ไม่น่าเบื่อ ปลุกเร้าความสนใจ โดยผู้วิจัยลองไปออกแบบกิจกรรมดูว่าในแต่ละโมดูลที่เสนอแนะนำนั้นต้องมีกิจกรรมอะไรบ้าง เช่น การฝึกอบรม มีกิจกรรมฟังบรรยาย กิจกรรมกลุ่ม มีการระดมความคิด มีเกมมี การนำเสนอ เป็นต้น...”

4. วิธีการพัฒนาให้เขียนเป็นขั้นตอนให้ชัดเจน อ่านเข้าใจง่าย ปฏิบัติได้ ระยะเวลาในการนำโปรแกรมไปใช้ ให้คำนวณระยะเวลาให้ดีเนื่องจากครูผู้สอนในปัจจุบันมีภาระงานค่อนข้างเยอะ ให้ปรับให้เหมาะสมกับสภาพจริงและบริบทของสถานศึกษา โดยให้ใช้รูปแบบการพัฒนา 70:20:10 Learning Model ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“.. ในปัจจุบันนี้การพัฒนาคนส่วนใหญ่ใช้หลักการพัฒนาแบบ 70:20:10 Learning Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีการพัฒนาที่หลากหลายโดยสามารถปรับให้เข้ากับบริบทของโรงเรียนได้และสามารถปฏิบัติได้จริง ดังนั้นควรนำหลักการ 70:20:10 เป็นตัวขับเคลื่อนในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู รูปแบบการพัฒนา 70:20:10 Learning Model จะประกอบด้วย 70% คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน (Learn by Experience) 20% คือ การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others) และ 10% คือ การเรียนรู้จากหลักสูตร (Learn by Courses)...”

“...ควรใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น วิธีการฝึกอบรม การศึกษาด้วยตนเอง การประชุมกลุ่มย่อย (PLC) วิธีการพัฒนาที่ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเพิ่มเติมจากการฝึกอบรม เช่น การส่งลิงค์ที่เป็นหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ หรือให้สแกนคิวอาร์โค้ดหนังสือเพื่อให้ผู้ที่พัฒนาศึกษาหรือสืบค้นข้อมูลสามารถศึกษาข้อมูลในการพัฒนาตนเองได้ ...”

“...วิธีการพัฒนา โดยการจัด PLC ประชุมกลุ่มย่อย เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันและเป็นการหาความรู้ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งสนองต่อการพัฒนาที่เป็นการเรียนรู้จากผู้อื่น...”

“...ระยะเวลาในการฝึกอบรม ควรอบรมไม่เกินวันละ 6 ชั่วโมง และระยะเวลาไม่ควรเกิน 2 วัน ซึ่งถ้ามากกว่านั้นอาจทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเบื่อหน่าย...”

“...ระยะเวลาควรกำหนดตามสัดส่วนรูปแบบการพัฒนา 70:20:10...”

เช่น กำหนดการอบรมวันละ 4 ชั่วโมง จำนวน 2 วัน และให้ศึกษาด้วยตนเอง 4 ชั่วโมง ก็จะรวมเป็น 12 ชั่วโมง ส่วนนี้ก็จะเป็นเวลาของรูปแบบ 10% ส่วน 70 กับ 20 นั้น ผู้วิจัยศึกษาวิธีการเพิ่มเติมแล้วออกแบบแล้วคุยกับท่านอาจารย์ที่ปรึกษาว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร...”

“... ถ้าผู้วิจัยกำหนดเวลาของ 10% คือ 12 ชั่วโมง แล้ว ส่วน 20% ก็จะเป็น 24 ชั่วโมง และอีก 70% เป็น 84 ชั่วโมง รวมแล้วก็จะใช้เวลา 120 ชั่วโมง ซึ่งระยะเวลาในการพัฒนาก็น่าจะเหมาะสม ไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป ซึ่งเวลาเราสามารถยืดหยุ่นได้...”

5. การเขียนคู่มือในการใช้งาน ขั้นตอนยังมีความสับสน เจื่อนไขค่อนข้างมาก อาจทำให้ครูไม่สามารถทำตามเงื่อนไขได้ทั้งหมด ดังนั้นในการนำไปใช้ให้ปรับให้เหมาะสมกับสภาพจริงและบริบทของสถานศึกษา

6. วิธีการวัดและประเมินผลต้องสามารถใช้วัดได้ว่าหลังการฝึกอบรมและพัฒนาแล้วมีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มากขึ้นเพียงใด

7. ควรมีการทดสอบเป็นระยะ ๆ เพื่อให้สามารถดูพัฒนาการที่เกิดขึ้นและพัฒนาต่อไปได้

2. วิธีการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู

ใช้รูปแบบการพัฒนาโดยเป็นการจัดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 ซึ่งแนวคิดการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ถือว่าเป็นแนวคิดพื้นฐานสำคัญของการจัดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 โดยผู้ใหญ่มีอิสระที่จะเลือกรับรู้และเรียนรู้ในเรื่องที่พวกเขาสนใจ ดังนี้ การเรียนรู้แบบ 10% เป็นการเรียนรู้จากการเข้าอบรม หรือการจัดรูปแบบการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม ประกอบด้วย 1) แนวคิดการเรียนรู้แบบเป็นทางการ (Formal Learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นเนื้อหาหลักสูตร ระยะเวลาการเรียนรู้ ผู้สอน ผู้ให้ความรู้และความเหมาะสมของกลุ่มผู้เรียนในแต่ละโปรแกรมที่กำหนดขึ้น และ 2) แนวคิดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) เป็นการจัดการโปรแกรมการเรียนรู้แบบเผชิญหน้ากันกับการเรียนรู้แบบออนไลน์ การเรียนรู้แบบ 20% เป็นการเรียนรู้จากผู้อื่น ประกอบด้วย 1) แนวคิดการเรียนรู้ตามอัธยาศัย (Informal Learning) เป็นการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ ไม่จำกัดสถานที่เรียนรู้ ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิตขึ้นอยู่กับทางเลือกที่จะรับรู้ข้อมูลที่ผู้เรียนใส่ใจและสนใจ 2) การเรียนรู้

แบบมีส่วนร่วม (Collaborative Learning) เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยการแลกเปลี่ยนและพูดคุยเพื่อแก้ไขปัญหาและให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และ

3) การเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) เป็นการเรียนรู้จากการฟัง การมอง และการศึกษาข้อมูลของบุคคลที่ผู้เรียนใส่ใจและสนใจที่จะติดตาม สังเกต เรียนรู้ และแสดงพฤติกรรมตามต้นแบบหรือแม่แบบที่กำหนดขึ้น การเรียนรู้แบบ 70% เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ ประกอบด้วย 1) แนวคิดการเรียนรู้ตามอัธยาศัย (Informal Learning) เป็นการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ ไม่จำกัดสถานที่ เรียนรู้ ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิตขึ้นอยู่กับทางเลือกที่จะรับรู้ข้อมูลของผู้เรียนใส่ใจและสนใจ

2) การเรียนรู้จากการติดตามและเฝ้าดูการปฏิบัติงานจริงจากผู้อื่น (Social Learning) 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experimental Learning) เป็นการเรียนรู้จากการลองผิดลองถูก การทำจริง เพื่อให้เกิดประสบการณ์และองค์ความรู้ใหม่ ๆ และ 4) การเรียนรู้จากสถานที่ทำงาน (Workplace Learning) เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถในการทำงานของผู้เรียน โดยมุ่งหวังว่าเมื่อผู้เรียนมีความสามารถในการทำงานแล้วผลลัพธ์ของงานจะมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้นจึงเสนอให้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นำแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู ซึ่งผลการสังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากเอกสาร และตำรา ได้แก่ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การศึกษาจากผู้อื่น 3) การฝึกอบรม และระยะเวลาในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู ทั้งหมด 120 ชั่วโมง โดยกำหนดให้ 70% คือ การศึกษาด้วยตนเอง คิดเป็นจำนวน 84 ชั่วโมง 20% คือ การศึกษาจากผู้อื่น คิดเป็นจำนวน 24 ชั่วโมง และ 10% คือ การฝึกอบรม คิดเป็นจำนวน 12 ชั่วโมง

3. การวัดและประเมินผลการพัฒนา

เครื่องมือที่ใช้ในการวัดและการประเมินผล คือ 1. แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู ก่อนและหลังการพัฒนา 2. แบบประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูที่สร้างขึ้น ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้ทราบว่าโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นเมื่อนำมาใช้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

สรุปผลการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังตาราง 21

ตาราง 21 ผลการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประเด็นการพิจารณา	ข้อสรุป
1. องค์ประกอบของโปรแกรม	<p>1.1 หลักการ</p> <p>1.2 วัตถุประสงค์</p> <p>1.3 เนื้อหา ประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่</p> <p>1) การมีจินตนาการ ประกอบด้วย การมีความคิดสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขัน มีความรู้ และมีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์</p> <p>2) การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเผยแพร่วิสัยทัศน์</p> <p>3) การมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย ประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม ความคล่องแคล่วในการคิด ความยืดหยุ่นในการคิด และความคิดละเอียดลออ</p> <p>1.4 วิธีการพัฒนา</p> <p>1.5 การวัดและประเมินผลการพัฒนา</p>
2. วิธีการพัฒนา	<p>1. ใช้แนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 (Learning Model)</p> <p>70% เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง</p> <p>20% เป็นการเรียนรู้จากผู้อื่น</p> <p>10% เป็นการเรียนรู้จากการเข้าอบรม</p> <p>2. ใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาจากผู้อื่น และการฝึกอบรม</p> <p>3. ระยะเวลาที่ใช้คือ 120 ชั่วโมง</p>
3. การวัดและประเมินผลการพัฒนา	<p>1. แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู ก่อนและหลังการพัฒนา</p> <p>2. แบบประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู</p>

ขั้นตอนที่ 2 ผลการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้

1.1 หลักการ

การศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการ
แข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึง
ให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถ
ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลก ควบคู่กับ
การธำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศ ในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา
การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะ
ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ ภายใต้แรงกดดันภายนอกจาก
กระแสโลกาภิวัตน์ และแรงกดดันภายในประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤตที่ประเทศต้องเผชิญ ดังนั้น
การจัดการศึกษาของไทยจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วางแผนพัฒนาและ
เตรียมกำลังคนที่จะเข้าสู่ตลาดงาน เมื่อสำเร็จการศึกษาในระดับต่าง ๆ ปรับหลักสูตรและวิธีการเรียน
การสอนที่มีความยืดหยุ่น หลากหลาย เพื่อพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์
ให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างเสรี
แบบไร้พรมแดนในยุคเศรษฐกิจและสังคม 4.0 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ผู้นำเป็น
บุคคลสำคัญที่จะสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กรและสังคมสู่การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ที่มีลักษณะเป็น
พลวัต มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง
การปกครอง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและ
รุนแรงที่ทุกคนต้องเผชิญ ดังนั้นทุกองค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีศักยภาพสูง มีคุณลักษณะที่เหมาะสม
และมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี และสามารถนำพาองค์กรสู่
ความสำเร็จ เมื่อทุกองค์กรมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้สังคมโดยรวมสามารถก้าวทันและเตรียมพร้อม
รับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ได้เป็นอย่างดี นำมาซึ่งความสุขความเจริญทุกภาคส่วนของ
สังคม จากผลงานวิจัยด้านการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า ปัญหาสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนาด้าน
การศึกษา คือ การสร้างผู้นำการศึกษาระดับมืออาชีพที่ตระหนักถึงการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็
นองค์รวม ซึ่งควรได้รับการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ทั้งด้านวิธีการและเป้าหมาย (ธีระ รุญเจริญ, 2550)
อีกทั้งภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Formative Leadership Theory) ที่ได้รับการพัฒนาโดย Ash และ
Persall บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ในโรงเรียนหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคนซึ่งแสดงบทบาทการใช้
ภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ มากมาย บทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น”

แต่หน้าที่ของผู้บริหารคือ การสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ครูอาจารย์และบุคลากรต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Productive Leaders) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์นี้มีมุมมองว่า “ครูคือผู้นำ (Teacher as Leaders) โดยมีครูใหญ่คือ ผู้นำของผู้นำ (Leader of Leaders) อีกทอดหนึ่ง” โดยนัยดังกล่าว หน้าที่สำคัญของครูจึงไม่เพียงแต่ ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ของครูอาจารย์และบุคลากร ของโรงเรียนอีกด้วย (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2546) นักวิชาการหลายท่านได้มีการศึกษาวิจัยถึง ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นกับครู ซึ่งปัญหาครูไม่มีคุณภาพมิได้เกิดจากระบบไม่ดี หากเกิดจากครูขาด แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ไม่มีแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง รวมทั้งยังขาดการจัดการความรู้ที่ดีและ มิได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551) ซึ่งมีแนวคิดและผลการวิจัยของนักวิชาการและหน่วยงานทางการศึกษาที่ศึกษาแนวทางเพื่อพัฒนาครู ให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ พบว่า ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญและได้รับการยอมรับว่า มีอิทธิพลมาก คือ “ภาวะผู้นำ” ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารทุก ๆ ระดับ และของผู้ปฏิบัติงานทุกคน ในสถานศึกษาด้วย และจากผลการศึกษาของ สุริรัตน์ พัฒนเชียร (2552) พบว่า การกระจายภาวะ ผู้นำไปสู่ครูหรือส่งเสริมให้ครูมีความสามารถทางภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ส่งผลทางบวกต่อการปฏิรูป การจัดการองค์การของสถานศึกษา

1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.3 เนื้อหา การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู ประกอบด้วย

3 Module ดังนี้

Module 1 การมีจินตนาการ (Imagination) ประกอบด้วย

1.3.1 มีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถทางสมองที่คิด เชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ มองเห็นความสัมพันธ์โดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวมากระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ มีการคิด นอกกรอบ คิดในแง่บวก คิดแตกต่างจากคนอื่น เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนและ เป็นระบบและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในสิ่งใหม่ต่อไปได้โดยใช้ความรู้และประสบการณ์เดิม ที่มีอยู่

1.3.2 มีอารมณ์ขัน หมายถึง การตอบสนองของบุคคลต่อเรื่องราวต่าง ๆ ที่พบเห็นนั้นเป็นสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานปกติสังคมยอมรับ เป็นความสามารถทางการคิด เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ อารมณ์ นิสัยใจคอ เป็นทัศนคติในการมองโลกเชิงบวก เป็นกลวิธีในการเผชิญปัญหา ซึ่งแสดงออกได้ทางการพูด การแสดงท่าทาง การยิ้ม และหัวเราะ

โดยอารมณ์ขันนั้นถือเป็นเครื่องผ่อนคลายความตึงเครียดและเป็นผลดีที่มีคุณค่าต่อสุขภาพจิตของมนุษย์

1.3.3 มีความรู้ หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งสารสนเทศ ที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา โดยความรู้ประกอบด้วยข้อมูล หรือสารสนเทศที่ได้รับการจัดระบบและประมวลผลเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ ประสบการณ์ และสั่งสมการเรียนรู้ และความเชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถนำไปใช้สำหรับการแก้ปัญหาหรือการดำเนินงานได้

1.3.4 มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการ วิธีการ หรือระบบในการแก้ปัญหา โดยอาศัยการจินตนาการ โดยที่ผลการคิดแก้ปัญหาพิสูจน์ได้จากการลงมือปฏิบัติ เป็นการผสมผสานระหว่างความคิดสร้างสรรค์กับความคิดวิจารณ์ญาณ เป็นการสร้างความคิดที่หลากหลาย เพื่อการเชื่อมโยงหาเหตุผลและนำมาเปรียบเทียบหาผลกระทบ และทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา พร้อมทั้งนำวิธีการแก้ปัญหานั้นมาวางแผนการแก้ปัญหาบนเงื่อนไขบริบทและทรัพยากรที่มีอยู่ และนำแผนการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Module 2 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร จากการดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในประกอบกัน นำมาจัดกระทำข้อมูลโดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ โดยความร่วมมือ ทูมเทกกำลังกาย ความคิดและความพยายามมุ่งมั่น ทูมเทก ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นดำเนินไปเป็นผลสำเร็จบรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และการใช้สื่อต่าง ๆ ผ่านทางคำพูด สิ่งพิมพ์ และผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจ ยอมรับ และเกิดความผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้นไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) 2) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) และ 3) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating)

2.1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรจากการดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในประกอบกัน นำมาจัดกระทำข้อมูลโดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ โดยการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร

2.1.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติโดยความร่วมมือ ทูมเทกกำลังกาย ความคิดและความพยายามมุ่งมั่น ทูมเทก ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน

ในองค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้น ดำเนินไปเป็นผลสำเร็จบรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.3 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) หมายถึง การใช้สื่อต่าง ๆ ผ่านทางคำพูด สิ่งพิมพ์ และผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจ ยอมรับ และเกิดความผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งอาจทำได้โดยการกล่าวปราศรัย การพูดคุย และการพบปะสังสรรค์ การบันทึกจดหมายแจ้งข่าว การอุปมา คำขวัญ ป้ายประกาศ เล่าเรื่อง และพิธีการต่าง ๆ เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหรือกับตัวสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์กร

Module 3 การมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย (Divergent Thinking Skills) หมายถึง พฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงการคิดได้หลายแง่มุม หลายทิศทาง คิดหาคำตอบโดยไม่จำกัดจำนวน ทำให้ได้ความคิดที่แปลกใหม่ ผู้ที่คิดได้มาก แปลก มีเหตุผล และเป็นความคิดที่เป็น 1) ความคิดริเริ่ม (Originality) ซึ่งเป็นความสามารถที่จะคิดได้ไม่เหมือนใครหรือคิดในสิ่งดูเหมือนไม่สัมพันธ์กันให้เข้ากันได้ 2) ความคล่องแคล่วในการคิด (Fluency) เป็นความสามารถในการคิดคำตอบได้เป็นจำนวนมาก ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลของการคิดในเรื่องหน่วย ความสัมพันธ์และระบบ 3) ความยืดหยุ่นในการคิด (Flexibility) เป็นความพร้อมที่จะเปลี่ยนแนวทางหรือดัดแปลงข้อมูล และ 4) ความละเอียดลออในการคิด (Elaboration) เป็นความสามารถที่จะต่อเติมความคิดให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ความคิดริเริ่ม 2) ความคล่องแคล่วในการคิด 3) ความยืดหยุ่นในการคิด และ 4) ความคิดละเอียดลออ

3.1.1 ความคิดริเริ่ม (Originality) หมายถึง ความคิดแปลกใหม่ ไม่ซ้ำกันกับความคิดของคนอื่น และแตกต่างจากความคิดธรรมดา ความคิดริเริ่มอาจเกิดจากการคิดจากเดิมที่มีอยู่แล้วให้แปลกแตกต่างจากที่เคยเห็น หรือสามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่เคยคาดคิด ความคิดริเริ่มอาจเป็นการนำเอาความคิดเก่ามาปรุงแต่งผสมผสานจนเกิดเป็นของใหม่ ความคิดริเริ่มมีหลายระดับ ซึ่งอาจเป็นความคิดครั้งแรกที่เกิดขึ้นโดยไม่มีใครสอน แม้ความคิดนั้นจะมีผู้อื่นคิดไว้ก่อนแล้วก็ตาม

3.1.2 ความคล่องแคล่วในการคิด (Fluency) หมายถึง ปริมาณความคิดที่ไม่ซ้ำกันในเรื่องเดียวกัน โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

- 1) ความคล่องแคล่วทางด้านถ้อยคำ (Word Fluency) เป็นความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว
- 2) ความคิดคล่องแคล่วทางการโยงสัมพันธ์ (Associational Fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด

3) ความคล่องแคล่วทางการแสดงออก (Expression Fluency)

เป็นความสามารถในการใช้วลีหรือประโยค กล่าวคือ สามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ

4) ความคล่องแคล่วในการคิด (Ideational Fluency)

เป็นความสามารถที่จะคิดค้นสิ่งที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด เช่น ใช้คิดหาประโยชน์ของก้อนอิฐให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนดซึ่งอาจเป็น 5 นาที หรือ 10 นาที

3.1.3 ความยืดหยุ่นในการคิด (Flexibility) หมายถึง ประเภทหรือ

แบบของการคิดแบ่งออกเป็น

1) ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous Flexibility)

เป็นความสามารถที่จะพยายามคิดได้หลายทางอย่างอิสระ ตัวอย่างของคนที่มีความคิดยืดหยุ่นในด้านนี้จะคิดว่าประโยชน์ของหนังสือพิมพ์มีอะไรบ้าง ความคิดของผู้ที่ยืดหยุ่นสามารถจัดกลุ่มได้หลายทิศทางหรือหลายด้าน เช่น เพื่อรู้ข่าวสาร เพื่อโฆษณาสินค้า เพื่อธุรกิจ ฯลฯ ในขณะที่คนที่ไม่มีความคิดสร้างสรรค์จะคิดได้เพียงทิศทางเดียว คือ เพื่อรู้ข่าวสาร เท่านั้น

2) ความคิดยืดหยุ่นทางการดัดแปลง (Adaptive Flexibility)

หมายถึง ความสามารถในการดัดแปลงความรู้ หรือประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์หลาย ๆ ด้าน ซึ่งมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา ผู้ที่มีความยืดหยุ่นจะคิดดัดแปลงได้ไม่ซ้ำกัน

3.1.4 ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) หมายถึง ความคิดใน

รายละเอียดเป็นขั้นตอน สามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน หรือเป็นแผนงานที่สมบูรณ์ขึ้น ความคิดละเอียดลออจัดเป็นรายละเอียดที่นำมาตกแต่ง ขยายความคิดครั้งแรกให้สมบูรณ์ขึ้น

1.4 วิธีการพัฒนา

ได้จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักการพัฒนา 70:20:10 ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้ผ่านการทำงานร้อยละ 70 2) การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships) ร้อยละ 20 และ 3) การเรียนรู้โดยการอบรมสัมมนา (Coursework and Training) ร้อยละ 10 วิธีการพัฒนา ประกอบด้วย (1) การศึกษาด้วยตนเอง (2) การศึกษาจากผู้อื่น (3) การฝึกอบรม โดยได้กำหนดวิธีการพัฒนาไว้ 3 ขั้นตอน จำนวน 120 ชั่วโมง ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 84 ชั่วโมง โดยการปฏิบัติงานจริง จำนวน 46 วัน

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาจากผู้อื่น จำนวน 24 ชั่วโมง โดยการเรียนรู้จากผู้อื่นวันละ 2 ชั่วโมง (ทุกวันศุกร์ บางสัปดาห์อาจไม่ใช่วันศุกร์) จำนวน 10 วัน

ขั้นตอนที่ 3 การฝึกอบรม การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 2 วัน
วันละ 6 ชั่วโมง รวมจำนวน 12 ชั่วโมง

Module 1 : การมีจินตนาการ ประกอบด้วย การมีความคิดสร้างสรรค์
มีอารมณ์ขัน มีความรู้ และมีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยการใช้กิจกรรมดังนี้

1) กิจกรรมแผนผังความคิด (Kelley and Kelley, 2013) เป็นกิจกรรมที่
กระตุ้นให้คิดต่างและสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นการทำแบบฝึกหัดที่ส่งเสริมวิธีคิดที่แปลกใหม่และแหวกแนว
จะช่วยให้ไอเดียพุ่งพรูออกมา เมื่อต้องค้นหาทางออกที่สร้างสรรค์ด้วยตัวคุณเอง แผนผังความคิดถือเป็นวิธีที่ทรงพลังในการคิดไอเดียหรือช่วยให้เรื่องที่คุณกำลังขบคิดอยู่มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยปกติ
แล้วไอเดียแรก ๆ ที่แตกแขนงจากไอเดียหลักที่อยู่ตรงกลางกระดาดจะให้ความรู้สึกขงหรือเป็นสิ่งที่
เห็นได้ชัดเจนอยู่แล้ว เรื่องแบบนี้เกิดขึ้นกับทุกคน เพราะไอเดียเหล่านั้นอยู่ในหัวมานานแล้ว และเฝ้า
รอเวลาที่จะถูกเขียนลงบนกระดาด อย่างไรก็ตาม เมื่อเขียนต่อไปเรื่อย ๆ สมอของคคุณจะโลดแล่น
ส่งผลให้คุณมีแนวโน้มมากขึ้นที่จะค้นพบไอเดียที่สดใตง คาดเดาไม่ได้ และแปลกใหม่ในขณะที่คุณ
เขียนแผนผังความคิด คุณอาจค้นพบว่ามันเป็นวิธีที่มีค่ามากสำหรับกิจกรรมทุกประเภทที่ต้องอาศัย
ความคิดสร้างสรรค์ แผนผังความคิดสามารถกระตุ้นให้คุณลงมือทำและช่วยให้คุณเลิกกลัว
หน้ากระดาดอันว่างเปล่า ช่วยให้สามารถมองหาแบบแผนต่าง ๆ เผยให้เห็นถึงโครงสร้างของอะไร
บางอย่าง ถ่ายทอดไอเดียและกระบวนการต่าง ๆ ให้กับผู้อื่น เพื่อที่คุณจะได้อธิบายสิ่งเหล่านั้นให้
พวกเขาเข้าใจ

วิธีการทำกิจกรรม

- นำกระดาดเปล่าแผ่นใหญ่มา 1 แผ่น เขียนหัวข้อหรือปัญหาหลัก
ของคุณลงไปตรงกลางแล้ววาดวงกลมล้อมรอบ เช่น “งานเลี้ยงมือเย็นที่แสนยอดเยี่ยมกับเพื่อน ๆ
- เสาะหาสิ่งที่เชื่อมโยงกับหัวข้อหลัก และเขียนมันลงไปโดยโยงจาก
วงกลมที่อยู่ตรงกลางกระดาด ถามตัวเองว่า “มีสิ่งใดอีกบ้างที่เชื่อมโยงกับหัวข้อหลัก” ในกรณีของ
งานเลี้ยงมือเย็น คุณอาจเขียนว่า “รวมตัวกันในห้องครัว” และ “ทำไอศกรีมชั้นเดเอง” ถ้าคุณคิดว่า
ไอเดียหนึ่ง ๆ จะนำไปสู่ไอเดียอื่น ให้วาดสี่เหลี่ยมหรือวงกลมล้อมรอบเพื่อเน้นย้ำว่ามันเป็นหัวข้อรอง
- ใช้ประโยชน์จากความเชื่อมโยงแต่ละอย่างเพื่อคิดไอเดียใหม่ ๆ เช่น
ไอเดียอย่าง “ทำไอศกรีมชั้นเดเอง” อาจแตกแขนงออกไปเป็น “กินของหวานก่อน” หรือ “ทำอาหาร
ที่โต๊ะกินข้าว
- เขียนไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะไม่มีที่ให้เขียนหรือคิดไม่ออกแล้ว
หากคุณไม่รู้ว่าจะเขียนอะไรแต่ยังไม่อยากเลิกเขียน

2) กิจกรรม 15 วินาทีแห่งสุดยอดไอเดีย กิจกรรมนี้ต้องทำคนเดียว วันละ 10 นาที โดยหากคุณมีไอเดียบางอย่างหรือสังเกตเห็นสิ่งที่น่าสนใจ ให้จดบันทึกมันเอาไว้ วิธีที่คุณใช้ในการจดบันทึกไม่สำคัญเท่ากับการพกลสิ่งที่คุณใช้จดบันทึกติดตัวตลอดเวลา อย่าลืมเลือกวิธีหรืออุปกรณ์จดบันทึกที่เหมาะสมกับรูปแบบการใช้ชีวิตและบุคลิกลักษณะของคุณ แล้วคุณจะแปลกใจที่ค้นพบว่าตัวเองคิดไอเดียเจ๋ง ๆ ได้มากแค่ไหนหากพยายามจดบันทึกไอเดียเหล่านั้นทันที สมองของเราสร้างความเชื่อมโยงระหว่างผู้คน สิ่งของ และไอเดียจำนวนมากที่เราพบเจอตลอดเวลาอยู่แล้ว ดังนั้น อย่าปล่อยให้ไอเดียที่ผุดขึ้นมาต้องสูญเปล่า

วิธีการทำกิจกรรม

หากคุณมีไอเดียบางอย่างหรือสังเกตเห็นสิ่งที่น่าสนใจ ให้จดบันทึกมันเอาไว้ วิธีที่คุณใช้ในการจดบันทึกไม่สำคัญเท่ากับการพกลสิ่งที่คุณใช้จดบันทึกติดตัวตลอดเวลา อย่าลืมเลือกวิธีหรืออุปกรณ์จดบันทึกที่เหมาะสมกับรูปแบบการใช้ชีวิตและบุคลิกลักษณะของคุณ ต่อไปนี้คือเคล็ดลับของเรา อุปกรณ์ดิจิทัลอลันบว้ายอดเยี่ยมมาก แต่กระดาษที่ใช้งานได้ดีไม่แพ้กัน ทอมจะพกปากกาและกระดาษแผ่นเล็ก ๆ เอาไว้ในกระเป๋าหลังของกางเกงเสมอ แถมยังวางสมุดฉีกเล่มเล็ก ๆ และปากกาเรื่องแสงไว้ข้างเตียงเพื่อจุดไอเดียที่ผุดขึ้นมาในหัวขณะอ่านหนังสือตอนกลางคืน โดยไม่ต้องกังวลว่าจะทำให้ภรรยาของเขาตื่น ก่อนหน้านี้เราได้บอกไปแล้วว่าเววิดวางปากกาสำหรับเขียนกระดานไวท์บอร์ดไว้ในห้องน้ำ เพื่อให้สามารถจดไอเดียที่ผุดขึ้นมาได้ทันทีที่มันจะหายไป เบนแดน บอยล์ หุ้นส่วนของไอดีโอ ทดลองใช้ “กระเป๋าสตางค์เก็บไอเดีย” หลากหลายรูปแบบซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อจดบันทึกไอเดียต่าง ๆ ของเขาโดยเฉพาะโปรแกรมสิริโนไอโฟนจะบันทึกสิ่งต่าง ๆ ที่คุณพูดและแปลงมันออกมาเป็นตัวหนังสือ ในขณะที่เดียวกันก็มีโปรแกรมอีกมากมายในระบบปฏิบัติการอื่น ๆ ให้คุณเลือกใช้คอมพิวเตอร์หรือแท็บเล็ตของคุณมีโปรแกรมหลากหลายประเภทที่สามารถใช้จดบันทึกได้ แต่คุณน่าจะได้ประโยชน์มากกว่าหากใช้โปรแกรมที่ถูกออกแบบมาเพื่อการจดบันทึกโดยเฉพาะอย่างเอเวอร์โน้ต (Evernote) ดังนั้น จึงเพิ่มเติมต่อให้กับตัวเองในการต่อสู้กับไอเดียที่กำลังจะหายไป แล้วคุณจะแปลกใจที่ค้นพบว่าตัวเองคิดไอเดียเจ๋ง ๆ ได้มากแค่ไหนหากพยายามจดบันทึกไอเดียเหล่านั้นทันที สมองของเราสร้างความเชื่อมโยงระหว่างผู้คน สิ่งของ และไอเดียจำนวนมากที่เราพบเจอตลอดเวลาอยู่แล้ว ดังนั้น อย่าปล่อยให้ไอเดียที่ผุดขึ้นมาต้องสูญเปล่า

3) กิจกรรมวงกลม 30 วง มีเป้าหมายเพื่อกระตุ้นให้ผู้คนทดสอบความคิดสร้างสรรค์ของตัวเองด้วยการเปลี่ยนภาพวงกลมให้กลายเป็นวัตถุต่าง ๆ ภายในระยะเวลาอันน้อยนิด

วิธีการทำกิจกรรม

1. แจกกระดาษที่มีภาพวงกลม 30 วงและอุปกรณ์เครื่องเขียนให้กับทุกคนที่เข้าร่วมกิจกรรมนี้

2. บอกให้พวกเขาเปลี่ยนภาพวงกลมเปล่า ๆ ให้กลายเป็นวัตถุต่าง ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่ทำได้ภายใน 3 นาที (เช่น หน้าปัดนาฬิกา ลูกบิลเลียด และอื่น ๆ)

3. เปรียบเทียบผลงานของทุกคนโดยดูจากจำนวนภาพที่วาดได้และความสิ้นเปลืองในการคิดไอเดีย ถามพวกเขาว่ามีใครบ้างที่วาดได้ 10 ภาพ 15 ภาพ 20 ภาพ หรือมากกว่านั้น (โดยปกติแล้วคนส่วนใหญ่จะวาดได้ไม่ครบ 30 ภาพ หรือครบ) จากนั้นให้สังเกตว่าแต่ละภาพมีความหลากหลายหรือพลิกแพลงมากแค่ไหน ตรวจสอบว่าไอเดียเหล่านั้นอยู่ในหมวดหมู่เดียวกัน (เช่น ลูกบาสเกตบอล ลูกเบสบอล ลูกวอลเลย์บอล) หรือแตกต่างกัน เช่น ดาวเคราะห์ คุณก็หน้ายิ้ม) มีคน “แหกกฎ” ด้วยการนำวงกลมหลายวงมาวาดรวมเป็นภาพเดียวหรือไม่ (เช่น มนุษย์หิมะ สัญลักษณ์ไฟจราจร) แล้วคุณได้บอกทุกคนเกี่ยวกับกฎดังกล่าวไหม หรือพวกเขาที่กักเอาเองว่ามีกฎแบบนั้น

4) กิจกรรมแผนผังการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น หลักการพื้นฐานของนวัตกรรมหรือการคิดสร้างสรรค์คือการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ในระหว่างการเดินทางจากหน้ากระดาษอันว่างเปล่าไปองค์ความรู้ บางครั้งผู้คนที่ต้องการเครื่องมือที่ช่วยให้พวกเขารับมือกับขั้นตอนที่จะเกิดขึ้นต่อจากนั้น ซึ่งก็คือการสังเคราะห์ข้อมูลนั่นเอง การต้องสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดนี้อาจทำให้คุณรู้สึกหัวงอได้คุณต้องจัดการข้อมูลที่ได้จากแหล่งพื้นที่โดยใช้ “แผนผังการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น” พยายามดึงเอาองค์ความรู้หรือข้อสรุปจากแผนผัง จากนั้นก็แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพูดคุยกับผู้อื่น ตัวอย่างคำถามที่จะช่วยจุดประกายให้เกิดการพูดคุยที่จะนำไปสู่องค์ความรู้หรือข้อสรุปก็คือ สิ่งใดที่ดูแปลกใหม่หรือน่าประหลาดใจ มีความขัดแย้งหรือความไม่เชื่อมโยงในช่องเดียวกันหรือระหว่างช่องต่าง ๆ หรือไม่ มีแบบแผนที่เหนือความคาดหมายใดปรากฏขึ้นบ้าง แล้วมีความต้องการของมนุษย์ที่ซุกซ่อนอยู่หรือไม่ จุดประสงค์ของการสังเกตพฤติกรรมมนุษย์คือ การได้รับองค์ความรู้ที่แท้จริง นี่อาจไม่ใช่เรื่องง่าย แต่มันก็คุ้มค่ากับเวลาและความพยายาม เมื่อคุณเริ่มทำแบบฝึกหัดด้วยความมั่นใจมากขึ้นเรื่อย ๆ ให้ลองถามตัวเองว่า “นี่คือองค์ความรู้ที่แท้จริงใช่ไหม” เราแนะนำให้ค้นหาสิ่งที่จะช่วยให้คุณมองหัวข้อหรือคำถามของตัวเองด้วยมุมมองที่สดใหม่ ในขณะที่คุณใช้เวลามากขึ้นในการพิจารณาหัวข้อหรือคำถามร่วมกับผู้อื่น แบบแผนบางอย่างก็จะปรากฏออกมาเอง แล้วคุณจะค้นพบว่าองค์ความรู้บางอย่างสำคัญกว่าองค์ความรู้อื่น ๆ

วิธีการทำกิจกรรม

1. แบ่งพื้นที่บนกระดานไวท์บอร์ดหรือกระดานฟลิปชาร์ตออกเป็น 4 ช่อง แล้วเขียนหัวข้อ “พูด” ในช่องซ้ายบน “ทำ” ในช่องซ้ายล่าง “คิด” ในช่องขวาบน และ “รู้สึก” ในช่องขวาล่าง

2. นำข้อมูลที่คุณรวบรวมได้มาเขียนลงบนกระดาษโพสต์อิท (ข้อมูลหนึ่งย่อหน้าต่อกระดาษโพสต์อิทหนึ่งแผ่น) แล้วแปะลงบริเวณฝั่งซ้ายของแผนผัง โดยช่องซ้ายล่างเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้คนที่ทำ ส่วนช่องซ้ายบนเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้คนที่พูด คุณอาจใช้สีเพื่อแบ่งประเภทของข้อมูลก็ได้ เช่น กระดาษโพสต์อิทสีเขียวแทนข้อมูลเชิงบวกสีเหลืองแทนข้อมูลที่เป็นกลาง สีชมพูหรือแดงแทนความไม่พอใจ ความสับสน หรือปัญหาของผู้คน ประเด็นสำคัญคือไม่ควรแปะกระดาษโพสต์อิททั้งหมด ให้แปะเฉพาะอันที่มีข้อมูลที่น่าสนใจเท่านั้น

3. เมื่อแปะกระดาษโพสต์อิทจนหมดหรือไม่มีพื้นที่ฝั่งซ้ายเหลือแล้ว ให้เปลี่ยนไปแปะฝั่งขวาบ้าง คุณต้องแปะสิ่งที่ผู้คนที่คิดในช่องขวาบนและสิ่งที่ผู้คนที่รู้สึกในช่องขวาล่าง อย่าลืมสังเกตภาษากาย น่าเสียง และถ้อยคำที่คนเหล่านั้นเลือกใช้ด้วย

4. ถอยหลังออกมาหนึ่งก้าวเพื่อดูภาพรวมทั้งหมด พยายามดึงเอาองค์ความรู้หรือข้อสรุปจากแผนผัง จากนั้นก็แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพูดคุยกับผู้อื่น ตัวอย่างคำถามที่จะช่วยจุดประกายให้เกิดการพูดคุยที่จะนำไปสู่องค์ความรู้หรือข้อสรุปก็คือ สิ่งใดที่ดูแปลกใหม่หรือน่าประหลาดใจ มีความขัดแย้งหรือความไม่เชื่อมโยงในช่องเดียวกันหรือระหว่างช่องต่าง ๆ หรือไม่ มีแบบแผนที่เหนือความคาดหมายใดปรากฏขึ้นบ้าง แล้วมีความต้องการของมนุษย์ที่ชุกชอนอยู่หรือไม่

Module 2 : การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเผยแพร่วิสัยทัศน์ โดยการใช้กิจกรรม

1) กิจกรรมฉันชอบ/ฉันอยากให้คุณลองย้อนกลับไปที่มีประโยชน์เป็นเรื่องสำคัญมาก แต่การรับฟังและซึมซับข้อมูลย้อนกลับเหล่านั้น โดยไม่ปล่อยให้ทิฐิและกลไกการปกป้องตัวเองทำให้เราไขว่เขวยอมถอยเป็นเรื่องยากมากเราค้นพบว่ากิจกรรม “ฉันชอบ/ฉันอยากให้คุณ” มีประสิทธิภาพมากเมื่อต้องการให้ผู้คนมอบข้อมูลย้อนกลับที่มีประโยชน์ในกระบวนการสร้างนวัตกรรม กิจกรรมนี้ใช้ได้ผลทุกครั้งที่เราต้องการข้อมูลย้อนกลับมันสามารถนำไปใช้กับคนเพียงไม่กี่คน เพื่อทบทวนไอเดียบางอย่าง หรือคนกลุ่มใหญ่เพื่อเสาะหาข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับชั้นเรียนหรือการสัมมนาบางอย่าง ข้อมูลย้อนกลับจะเริ่มต้นด้วยการชมเชยอย่างจริงจังโดยใช้ประโยคที่ขึ้นต้นด้วย “ฉันชอบ” จากนั้นก็ตามด้วยคำแนะนำในการปรับปรุง ซึ่งจะอยู่ในรูปของประโยคที่ขึ้นต้นด้วย “ฉันอยากให้คุณ” เป้าหมายของกิจกรรมนี้คือการทำให้ทุกคนหลุดพ้นจากป้อมปราการที่พวกเขาใช้ป้องกันตัวเอง แล้วรับฟังไอเดียอื่น ๆ อย่างเป็นกลางและนำมาพิจารณาอย่างจริงจัง เราทุกคนมีแนวโน้มตามธรรมชาติที่จะให้ความสำคัญกับไอเดียของตัวเองและพยายามที่จะปกป้องมัน แต่ในวัฒนธรรมแห่งการสร้างสรรค์ การมอบข้อมูลย้อนกลับอย่างตรงไปตรงมาโดยใช้ถ้อยคำที่ผ่านการไตร่ตรองมาเป็นอย่างดีถือเป็นสัญญาณบ่งบอกว่าเพื่อนร่วมงานใส่ใจมากพอที่จะบอกให้คุณรู้

คุณสามารถถ่ายทอดสิ่งที่ต้องการสื่อโดยไม่จำเป็นต้องใช้ภาษาในแง่ลบอย่าง “สิ่งที่คุณพูดไม่มีทางได้ผลแน่หรือ “เราเคยลองทำแบบนั้นแล้วและมันก็ล้มเหลว”

วิธีการทำกิจกรรม

1. สร้างบรรยากาศที่เหมาะสมแก่การสนทนาอย่างสร้างสรรค์และอธิบายเกี่ยวกับกิจกรรม “ฉันชอบ/ฉันอยากให้” ตัวอย่างเช่น คุณอาจบอกว่า ผมอยากรู้ว่าพวกคุณคิดอย่างไรกับการสัมมนาครั้งนี้ โปรดมอบข้อมูลป้อนกลับโดยใช้ประโยคที่ขึ้นต้นด้วย ฉันชอบ/ฉันอยากให้ เช่น คุณอาจบอกว่า “ฉันชอบที่เราเริ่มการสัมมนาตรงเวลาทุกเช้า ฉันอยากให้เราแบ่งเวลา 30 นาทีในช่วงบ่ายของทุกวันสำหรับการออกไปยืดเส้นยืดสายบ้าง” เราค้นพบว่าการยกตัวอย่างประโยคให้ผู้คนเห็นภาพจะทำให้เราได้รับข้อมูลป้อนกลับที่มีประโยชน์

2. ขอให้ทุกคนผลัดกันพูดประโยค ฉันชอบ/ฉันอยากให้ โดยในระหว่างนั้นผู้ประสานงานจะต้องคอยบันทึกคำพูดของพวกเขาด้วย เช่น ถ้าคุณต้องมอบข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับซอฟต์แวร์บริหารการเงินส่วนบุคคลที่อยู่ในระหว่างการพัฒนา คุณอาจให้กำลังใจด้วยการพูดว่า “ผมชอบที่คุณทำให้ลูกค้านำมาตรวจสอบสถานะทางการเงินในปัจจุบันได้มากถึง 5 วิธี” หลังจากพูดถึงข้อดีอื่น ๆ จนครบแล้ว คุณก็อาจปิดท้ายว่า “ผมอยากให้เราปรับปรุงเว็บไซต์เพื่อให้คนที่เข้ามาเป็นครั้งแรกใช้งานมันได้ง่ายขึ้น” หรือ “ผมอยากให้เราช่วยผู้คนที่ในเรื่องของการตรวจสอบสถานะทางการเงินของตัวเองในระยะยาวแบบรายปี ไม่ใช่ระยะสั้นแบบรายเดือน” คุณต้องทำให้แน่ใจว่าคนที่ต้องการข้อมูลป้อนกลับจะรับฟังเพียงอย่างเดียวเท่านั้น เพราะนี่ไม่ใช่เวลาที่จะปกป้องการตัดสินใจของตัวเองหรือโต้กลับ คุณต้องขอให้ทุกคนตั้งใจฟัง และมองว่าข้อมูลป้อนกลับเปรียบได้กับการหยิบยื่นความช่วยเหลือด้วยเจตนาดี คุณสามารถขอให้อีกฝ่ายอธิบายเพิ่มเติมและพูดคุยอย่างเจาะลึกในภายหลัง

3. กิจกรรมจะจบลงก็ต่อเมื่อผู้คนไม่มีอะไรจะพูดแล้ว ทั้งในแง่ของ “ฉันชอบ” และ “ฉันอยากให้” เคล็ดลับจากประสบการณ์คุณอาจอยากให้ผู้คนพูดในส่วนของ “ฉันชอบ” ให้หมดก่อนจากนั้นค่อยพูด “ฉันอยากให้” แต่บางครั้งการปล่อยให้การสนทนาดำเนินไปอย่างเป็นธรรมชาติ น่าจะเป็นทางเลือกที่ดีกว่า ทั้งนี้คุณสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการสนทนาได้ตามใจชอบ การขึ้นต้นประโยคด้วย ฉันชอบ/ฉันอยากให้ ถือเป็น การส่งสัญญาณว่าสิ่งที่คุณกำลังพูดคือความคิดเห็นส่วนตัวของคุณ ไม่ใช่ข้อเท็จจริง คุณไม่ได้กำลังกล่าวโทษใคร แต่กำลังนำเสนอมุมมองหรือความคิดของตัวเองเป้าหมายของกิจกรรมนี้คือ การทำให้ทุกคนหลุดพ้นจากป้อมปราการที่พวกเขาใช้ป้องกันตัวเอง แล้วรับฟังไอเดียอื่น ๆ อย่างเป็นกลางและนำมาพิจารณาอย่างจริงจัง เราทุกคนมีแนวโน้มตามธรรมชาติที่จะให้ความสำคัญกับไอเดียของตัวเองและพยายามที่จะปกป้องมัน แต่ในวัฒนธรรมแห่งการสร้างสรรค์ การมอบข้อมูลป้อนกลับอย่างตรงไปตรงมาโดยใช้ถ้อยคำที่ผ่านการไตร่ตรองมาเป็นอย่างดีถือเป็นสัญญาณบ่งบอกว่าเพื่อนร่วมงานใส่ใจมากพอที่จะบอกให้คุณรู้

คุณสามารถถ่ายทอดสิ่งที่ต้องการสื่อโดยไม่จำเป็นต้องใช้ภาษาในแง่ลบอย่าง “สิ่งที่คุณพูดไม่มีทางได้ผลแน่หรือ” “เราเคยลองทำแบบนั้นแล้วและมันก็ล้มเหลว”

2) กิจกรรมการเด็ดดวง ความคิดสร้างสรรค์จะผลิบานเมื่ออยู่ท่ามกลางทีมที่สื่อสารกันอย่างสิ้นไหลและเป็นอิสระ ถ้าอยากให้บรรดาคนแปลกหน้าที่มารวมตัวกันในห้องร่วมมือกันคิดค้นสิ่งที่แปลกใหม่ คุณอาจต้องเริ่มต้นด้วยการทำลายกำแพงทางสังคมลงเสียก่อน การทำกิจกรรมนี้อย่างเหมาะสมจะทำให้บรรยากาศเต็มไปด้วยเสียงพูดคุยและเสียงหัวเราะ ส่วนทุกคนในห้องนั้นก็เปิดใจให้กับกิจกรรมอื่น ๆ ที่จะตามมาหลังจากนี้ต้องกระตุ้นให้ทุกคนเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ เพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ จงรักษาเวลาอย่างเคร่งครัด โดยมอบหมายให้ใครสักคนเป็นผู้ประสานงานหรือผู้รักษาเวลา คุณอาจสร้างความบันเทิงเพิ่มเติมด้วยการใช้กริ่งหรือต้องเพื่อส่งสัญญาณว่าเวลาหมด แล้วคุณอาจปรับเปลี่ยนคำถามปลายเปิดบางข้อให้เน้นเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจและเชื่อมโยงกับประเด็นบางอย่าง ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นตามมาหลังจากกิจกรรมเด็ดดวง กิจกรรมเด็ดดวงใช้ได้ผลดีในกรณีที่คุณไม่ได้สนิทสนมกันเท่าไร

วิธีการทำกิจกรรม

1. แจกกระดาษคำถามให้ทุกคนคนละหนึ่งชุด โดยพยายามกระจายชุดคำถามที่แตกต่างกันอย่างทั่วถึง เพื่อที่แต่ละคนจะได้ไม่ต้องพบเจอกับคำถามเดิม ๆ ตัวอย่างคำถาม : สมาชิกในครอบครัวที่สนิทสนมกับคุณที่สุดจะพูดถึงคุณว่าอย่างไรหากคุณมีเงิน 1 ล้านดอลลาร์ และต้องใช้มันในแบบที่สร้างประโยชน์ให้แก่มนุษยชาติ คุณจะใช้มันทำอะไร สิ่งใดที่คุณคาดหวังว่าพ่อแม่จะบอกคุณ การแสดงสดหรือรายการโทรทัศน์ใดบ้างที่คุณชื่นชอบ และเพราะอะไร
 2. ขอให้ทุกคนในห้องจับคู่กับคนที่พวกเขาไม่ค่อยสนิทหรือไม่เคยเจอกันมาก่อน ขั้นตอนนี้อาจต้องมีการลุกขึ้นยืนและสลับที่นั่งกัน
 3. ให้ใครคนหนึ่งในแต่ละคู่ถามคำถามหนึ่งข้อที่อยู่ในรายการคำถามของตัวเอง โดยอีกฝ่ายจะมีเวลาตอบ 3 นาที
 4. ให้แต่ละคู่สลับบทบาทกัน แล้วถามคำถามอื่นในรายการคำถามของตัวเอง
 5. บอกให้ทุกคนจับคู่ใหม่ แล้วทำขั้นตอนเดิมประมาณ 2-3 รอบ
- 3) กิจกรรมอุ่นเครื่องด้วยชื่อเล่น คือ ผู้คนสนิทสนมกันมากทำให้มีลำดับขั้นของการบังคับบัญชาที่ชัดเจนเสียจนคนที่มิตำแหน่งต่ำกว่าต้องคอยระวังคำพูดและคล้อยตามผู้บริหาร แทนที่จะนำเสนอไอเดียที่ยอดเยี่ยมที่สุดของตัวเองเมื่อไม่นานมานี้ สกิลได้พยายามกำจัดลำดับขั้นของการบังคับบัญชา (ซึ่งขัดขวางการสนทนา) และการระมัดระวังตัวของผู้คน ซึ่งขัดขวาง

การสนทนาได้ไม่แพ้กัน ด้วยการทดลองใช้กิจกรรม “อุ้นเครื่องด้วยชื่อเล่น” ซึ่งเป็นวิธีสร้างความเท่าเทียมภายในองค์กรขึ้นมาชั่วคราวระหว่างการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ขั้นตอนก็คือ ผู้ประสานงาน จะเตรียมชื่อเล่นที่ฟังดูมีสีสันเอาไว้ล่วงหน้า ผู้คนจะได้รับชื่อเล่นของตัวเองและได้ “สวมบทบาท” เป็นคนอื่น ในการสัมมนาสำหรับฝ่ายบริหารของบริษัทที่ทำธุรกิจบริการระดับโลก แห่งหนึ่งซึ่งจัดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ ปรากฏว่าชื่อโอจิบได้ชื่อ “ลูกกะจ๊อก” ทั้งห้องเงิบกริบและรอดูว่าเขาจะมีปฏิกริยาอย่างไร แต่เขาก็ร่วมเล่นกิจกรรมนี้จนจบการสัมมนา ผู้จัดการสัมมนามองว่าการกระทำของชื่อโอช่วยสร้างบรรยากาศในแบบที่ทุกคนสามารถพูดคุยกันอย่างเปิดอก เนื่องจากเป้าหมายคือการกำจัดลำดับชั้นของการบังคับบัญชา การมีผู้บริหารระดับสูงอยู่ในห้องด้วยจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างด้วยการเข้าร่วมกิจกรรม กำแพงส่วนหนึ่งก็จะหายไปเอง แล้วยังก่อให้เกิดการร่วมมือกันในแบบที่สลับไหลและเป็นธรรมชาติ

วิธีการทำกิจกรรม

1. ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะล้วงมือเข้าไปในหมวก หยิบป้ายชื่อออกมา และนำมาติดที่เสื้อของตัวเอง คุณควรเตรียมชื่อที่น่าขันและกระตุ้นอารมณ์ความรู้สึกของผู้คนได้ เพราะทีมมีแนวโน้มที่จะทำผลงานได้ดีที่สุดเมื่อสมาชิกในทีมรู้สึกสนุกสนาน บางชื่ออาจสื่อถึงความเท่ ส่วนบางชื่ออาจบ่งบอกถึงบุคลิกลักษณะอันแสนพิลึก เช่น ดอกเตอร์สุดเจ๋ง ลูกกะจ๊อก คุณใจใหญ่ ดาวตลก หรือจอมวางโต
2. ผู้ประสานงานจะสั่งให้ทุกคนนั่งล้อมวงกันแล้วโยนลูกบอลคนที่รับได้จะต้องแนะนำตัวด้วยชื่อเล่นใหม่ และเล่าเรื่องราวสั้น ๆ (โดยใช้การตลก) ว่าตัวเองได้ชื่อนั้นมาตั้งแต่ตอนเป็นเด็กได้อย่างไร
3. หลังจากคนแรกแนะนำตัวเสร็จแล้วให้โยนลูกบอลให้คนอื่นต่อทำแบบนี้ซ้ำ ๆ จนกว่าทุกคนจะได้แนะนำตัวและเล่าเรื่องราวของตัวเอง
4. อธิบายกฎเหล็กที่จะบังคับใช้ในกิจกรรมอื่น ๆ หลังจากนั้นนั่นคือทุกคนต้องใช้ชื่อเล่นใหม่เท่านั้นเวลาเรียกตัวเองและผู้อื่น

Module 3 : การมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย ประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม ความคล่องแคล่วในการคิด ความยืดหยุ่นในการคิด และความคิดละเอียดลออ โดยการใช้กิจกรรม

- 1) กิจกรรมแผนที่การเดินทางของลูกค้า วิธีหนึ่งที่จะช่วยให้คุณเข้าใจความรู้สึกของลูกค้าและได้รับองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับพวกเขา ก็คือ อย่ายึดติดกับสินค้าหรือบริการที่คุณนำเสนอ แต่จงให้ความสำคัญกับประสบการณ์โดยรวมของลูกค้า ยิ่งคุณคำนึงถึงประสบการณ์ของลูกค้ามากเท่าไร คุณก็ยิ่งมีโอกาสมองเห็นช่องทางในการพัฒนามากขึ้นเท่านั้น ตัวอย่างเช่น หากคุณเป็นผู้ผลิตสีทาภายในบ้าน คุณอาจจจดจ่ออยู่กับการพัฒนาคุณสมบัติของสีนั้นๆ เช่น การทำให้สีไม่เหลืองจนหมดเลอะเทอะ หรือการทำให้เนื้อสีแน่นจนไม่ต้องทาซ้ำ แต่คุณจะค้นพบโอกาสมากขึ้น

ที่จะสร้างนวัตกรรม ถ้าคุณคำนึงถึงประสบการณ์ของลูกค้ากิจกรรมง่าย ๆ อย่างการทำสื่อบอร์ดใหม่ อาจมีขั้นตอนเป็นสิบ (ซึ่งแต่ละขั้นตอนล้วนเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมทั้งสิ้น) ไล่ตั้งแต่การทำลูกค้าตระหนักว่าถึงเวลาทำสื่อบอร์ดใหม่แล้ว การช่วยลูกค้าเลือกสี การลดเวลาเตรียมการและทำความเข้าใจ ไปจนถึงการเก็บข้อมูลว่าผนังแต่ละด้านทาสีใดเพื่อใช้อ้างอิงเวลาที่ต้องทาสีใหม่อีกครั้ง ในอนาคต การจัดทำแผนที่การเดินทาง (journey map) จะช่วยให้คุณคิดอย่างเป็นระบบไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่ลูกค้าต้องเผชิญเวลามีปฏิสัมพันธ์กับสินค้าหรือบริการของคุณ เราใช้แผนที่ดังกล่าวเพื่อสังเคราะห์ข้อมูลที่เราได้เรียนรู้จากการสัมภาษณ์และการเฝ้าสังเกต (หรือในขณะที่คุณลงพื้นที่เก็บข้อมูล) คุณจะขอให้ผู้ใช้ปลายทางเขียนแผนที่การเดินทางของตัวเองก็ได้)

วิธีการทำกิจกรรม

1. เลือกกระบวนการหรือการเดินทางที่คุณอยากทำเป็นแผนที่
 2. เขียนขั้นตอนต่าง ๆ ให้ครบถ้วน ทำให้แน่ใจว่าคุณเขียนแม้กระทั่งขั้นตอนยิบย่อยที่อาจดูไม่สำคัญอะไร เป้าหมายคือการทำให้คุณได้พิจารณารายละเอียดของสิ่งที่คุณอาจมองข้ามไป
 3. เขียนขั้นตอนเหล่านั้นลงในแผนที่ โดยปกติแล้วเราจะจัดเรียงมันตามลำดับเวลา แต่คุณอาจแตกกิ่งก้านออกไปเพื่อแสดงถึงทางเลือกอื่นในแต่ละขั้นตอน คุณสามารถใช้ภาพหรือวิธีใดก็ได้ที่เหมาะสมกับข้อมูลของคุณ
 4. มองหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ จากแผนที่การเดินทาง สังเกตว่ามีแบบแผนใดปรากฏขึ้นบ้าง แล้วมีอะไรบางอย่างที่ดูน่าแปลกใจหรือน่าประหลาดใจหรือไม่ ลองตั้งคำถามว่าทำไมขั้นตอนบางอย่างถึงเกิดขึ้น ทำไมลำดับต่าง ๆ ถึงเป็นไปตามนั้น และอื่น ๆ นอกจากนี้ ให้ถามตัวเองว่าจะสร้างนวัตกรรมให้กับทุกขั้นตอนอย่างไร
 5. ถ้าเป็นไปได้ลองนำแผนที่ไปให้ผู้คนที่คุ้นเคยกับการเดินทางดังกล่าว แล้วถามพวกเขาว่าคุณมองข้ามอะไรไปหรือเปล่า หรือมีจุดที่คุณเรียงลำดับขั้นตอนผิดไปหรือไม่
- 2) กิจกรรมสิ่งที่ไฝฝืนและสิ่งที่ไม่ชอบ นักสร้างนวัตกรรมมักต้องตัดสินใจว่าจะจดจ่ออยู่กับการแก้ปัญหาใดหรือจะตีกรอบปัญหาอย่างไร พวกเขาที่ไอดีโอใช้คำว่า ระยะที่ 0 เพื่อสื่อถึงกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้นก่อนจะระบุปัญหาได้อย่างชัดเจนการพูดถึงปัญหาอาจไม่ช่วยให้คุณผุดไอเดียใหม่ ๆ หรือกระตุ้นให้คุณจัดการกับมันเสมอไป การเอาแต่ฝืนหวานก็เช่นเดียวกัน แต่แบบฝึกหัดนี้จะช่วยให้คุณเปลี่ยนการพูดคุยเป็นโจทย์ด้านนวัตกรรม

วิธีการทำกิจกรรม

1. เลือกหัวข้อที่จะพูดคุยกัน สิ่งที่ไม่ไฝฝืนและสิ่งที่ไม่ชอบอาจเกี่ยวข้องกับเรื่องภายใน (เช่น วัฒนธรรมองค์กร) หรือภายนอก (เช่น การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า) ก็ได้
2. จับคู่กันแล้วเลือกคนที่จะเป็นฝ่ายเริ่ม (คนที่ 1)

3. คนที่ 1 เล่าเกี่ยวกับสิ่งที่ไฝ่ฝันและสิ่งที่ไม่ชอบเป็นเวลาประมาณ 5-7 นาที ส่วนคนที่ 2 ตั้งใจฟังและจดบันทึก ตัวอย่างเช่น

สิ่งที่ไฝ่ฝัน : ฉันอยากให้ลูกค้าของเราอ่านวิธีใช้สินค้า

สิ่งที่ไม่ชอบ : ที่นี่มีเสียงรบกวนมากไปจนฉันไม่มีสมาธิ

4. คนที่ 2 เปลี่ยนสิ่งที่ไฝ่ฝันและสิ่งที่ไม่ชอบของคนที่ให้เป็นคำถามปลายเปิด ซึ่งหมายถึงโจทย์ด้านนวัตกรรมที่อยู่ในรูปของ “เราจะได้อย่างไร” คำถามที่ดีไม่ควรแคบเกินไปจนกลายเป็นการนำถึงทางออกบางอย่าง (ถึงแม้ฉันจะเป็นทางออกที่ดีก็ตาม) เป้าหมายของคุณคือการพยายามหาว่าอะไรคือปัญหา ไม่ใช่การหาทางออกนอกจากนี้ คำถามยังไม่ควรกว้างเกินไปจนกลายเป็นการขัดขวางความลื่นไหลของไอเดีย (แทนที่จะกระตุ้นให้เกิดการผลิตไอเดีย) คำถามที่ดีจะช่วยให้ใครบางคนสามารถพูดไอเดียที่แตกต่างกันเป็นจำนวนมากได้อย่างง่ายดาย คนที่ 2 ควรตั้งโจทย์ด้านนวัตกรรมที่ดีให้ได้ประมาณ 3-5 ข้อ แล้วแบ่งปันกับคนที่ 1 ตัวอย่างเช่น

สิ่งที่ไม่ชอบ : ที่นี่มีเสียงรบกวนมากไปจนฉันไม่มีสมาธิ

โจทย์ที่มีความคล้ายคลึงเกินไป : เราจะลดเสียงรบกวนเพื่อให้คุณมีสมาธิได้อย่างไร

โจทย์ที่แคบเกินไป : เราจะเพิ่มจำนวนห้องทำงานส่วนตัว เพื่อให้พนักงานมีสมาธิมากขึ้นได้อย่างไร

โจทย์ที่กว้างเกินไป : เราจะช่วยให้พนักงานมีสมาธิได้อย่างไร

โจทย์ที่ดี : เราจะออกแบบพื้นที่ทำงานให้เหมาะสมกับการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างไร

สิ่งที่ไฝ่ฝัน : ฉันอยากให้คนในทีมของเราส่งรายงานค่าใช้จ่าย

ตรงเวลา

โจทย์ที่มีความคล้ายคลึงเกินไป : เราจะทำให้คนในทีมส่งรายงานค่าใช้จ่ายตรงเวลาได้อย่างไร

โจทย์ที่แคบเกินไป : เราจะใช้แอปพลิเคชันในสมาร์ทโฟน

เพื่อกระตุ้นให้คนในทีมส่งรายงานค่าใช้จ่ายเร็วขึ้นได้อย่างไร

โจทย์ที่กว้างเกินไป : เราจะทำให้คนในทีมเคารพเส้นตายที่กำหนดไว้ให้มากขึ้นได้อย่างไร

ไวให้มากขึ้นได้อย่างไร

โจทย์ที่ดี (และเข้าใจความรู้สึกของพนักงาน) : เราจะทำให้ขั้นตอนการส่งรายงานค่าใช้จ่ายกลายเป็นเรื่องง่ายขึ้นจนคนในทีมสามารถทำมันเสร็จเร็วกว่าเดิมได้อย่างไร

5. ให้แต่ละฝ่ายสลับบทบาทกัน คนที่ 2 เล่าถึงสิ่งที่ไฝ่ฝันและสิ่งที่ไม่ชอบ ส่วนคนที่ 1 ตั้งใจฟังและตั้งคำถาม “เราจะ.....ได้อย่างไร”

6. (เพิ่มเติม) ถ้าคุณทำกิจกรรมนี้เป็นกลุ่ม ลองเปรียบเทียบโจทย์ด้านนวัตกรรมของคู่ต่าง ๆ แล้วมองหาแบบแผน หัวข้อ หรือประเด็นที่เหมือนกัน การทำเช่นนี้จะช่วยให้การพูดคุยมีความชัดเจน และช่วยให้มองเห็นว่าอะไรคือปัญหาที่ต้องแก้ไขเป็นลำดับต่อไป

3) กิจกรรมกระเป๋าสตางค์ แบบฝึกหัดกระเป๋าสตางค์เป็นเรื่องของการเดินทางไม่ใช่จุดหมายปลายทาง และการอ่านเกี่ยวกับแบบฝึกหัดนี้ไม่ได้ก่อให้เกิดการเรียนรู้ เพราะคุณค่าของมันอยู่ที่การลงมือทำส่วนใหญ่ผู้คนจะได้เรียนรู้จากแบบฝึกหัดนี้ตอนนำเสนอไอเดียเกี่ยวกับกระเป๋าสตางค์แบบใหม่ล่าสุด ลองขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมบางคู่ออกมานำเสนอตัวตนแบบโดยอาจตั้งคำถามว่า “มีคู่ของใครที่คิดค้นวิธีแก้ปัญหาดียอดเยี่ยมสุด ๆ จนคุณอยากควักกระเป๋าสตางค์เดี๋ยวนี้อย่างไหม” “มีไอเดียไหนที่เจ๋งเสียจนน่าจะได้รับการสนับสนุนบนเว็บไซต์คิกสตาร์ทเตอร์หรือไม่” หรือ “มีคนออกแบบอะไรบางอย่างที่มีคุณค่าทางจิตใจมาก ๆ หรือเปล่า” จากนั้นให้แต่ละคู่ออกมาเล่าเกี่ยวกับความต้องการที่พวกเขาค้นพบและตัวตนแบบที่พวกเขาสร้างขึ้น คุณสามารถนำเรื่องราวเหล่านี้มาใช้เป็นบทเรียนเกี่ยวกับการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น การสร้างตัวตนแบบ หรือการได้รับข้อมูลย้อนกลับตั้งแต่เนิ่น ๆ และบ่อย ๆ แบบฝึกหัดนี้สามารถนำไปใช้ได้กับปัญหาหลากหลายประเภท เมื่อทำแบบฝึกหัดกระเป๋าสตางค์จนคล่องแล้วลองมองหาโจทย์ด้านนวัตกรรมอื่น ๆ เพื่อหาวิธีแก้ไข เช่น ออกแบบการเดินทางในแต่ละวันหรือแผนการออกกำลังกายของคุณเสียใหม่

วิธีการทำกิจกรรม

1. ขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจับคู่กัน โดยคนหนึ่งรับบทเป็นผู้สัมภาษณ์/นักมานุษยวิทยา ส่วนอีกคนรับบทผู้ถูกสัมภาษณ์/ลูกค้า ต่อมาผู้สัมภาษณ์ต้องใช้เวลา 2-3 นาทีเพื่อศึกษาและทำความเข้าใจความรู้สึกของอีกฝ่าย เมื่อเสร็จแล้วให้ผู้ถูกสัมภาษณ์หยิบกระเป๋าสตางค์ออกมาทั้งสองคนต้องพูดคุยกันถึงสิ่งที่ยู้งาน โดยบอกว่าแต่ละชิ้นมีความหมายอย่างไร ผู้สัมภาษณ์ต้องตั้งคำถามเพื่อค้นหาว่ากระเป๋าสตางค์ดังกล่าวมีบทบาทในชีวิตของลูกค้าอย่างไร โดยเน้นไปที่ปัญหาหรือจุดที่ติดขัดซึ่งเกี่ยวข้องกับกระเป๋าสตางค์ เช่น “คุณเคยทำกระเป๋าสตางค์หายหรือไม่” “คุณใช้งานมันด้วยวิธีการที่แตกต่างออกไปเวลาเดินทางไปต่างประเทศหรือไม่” หรือ “ของชิ้นไหนที่คุณหยิบออกจากกระเป๋าสตางค์บ่อยที่สุดหลังจากผ่านไป 2-3 นาที ผู้ประสานงานจะประกาศว่าหมดเวลา และทั้งสองฝ่ายต้องสลับบทบาทกัน

2. หลังจากทุกคนได้มีโอกาสทำความเข้าใจลูกค้าและกระเป๋าสตางค์ของพวกเขาแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการบ่มเพาะมุมมองเกี่ยวกับความต้องการที่ซุกซ่อนอยู่ของลูกค้า และโอกาสที่ถูกลืมมองข้ามไป มุมมองที่ยืดความต้องการของลูกค้าเป็นหลักอาจปรากฏในรูปของประโยคอย่าง “ลูกค้าของเราต้องการวิธี...ความต้องการของลูกค้า ในแบบที่ทำให้พวกเขา รู้สึก...อารมณ์ความรู้สึก...เพราะ...(ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์” ตัวอย่างเช่น “ลูกค้าของเราต้องการ

วิธีเก็บรักษาสิ่งของที่อยู่ในกระเป๋าสตางค์ของพวกเขาในแบบที่ทำให้พวกเขาารู้สึกปลอดภัย เพราะเวลาพวกเขาทำกระเป๋าสตางค์หาย ความกังวลเพราะไม่รู้ว่ามีอะไรหายไปบ้างนั้นร้ายแรงยิ่งกว่า การสูญเสียเงินในกระเป๋าสตางค์เสียอีก”

3. ลองระดมสมองแบบย้อมโดยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมซึ่งอาจมีแต่ละคน ผุดไอเดียเกี่ยวกับสิ่งของใหม่รูปร่างหน้าตาไม่เหมือนกระเป๋าสตางค์ก็ได้ ที่สามารถตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นความต้องการที่ถูกค้นพบจากขั้นตอนที่ 2

4. ขั้นตอนนี้มักจะเหมือนการเรียนรู้ในชั้นอนุบาลอยู่สักหน่อยกล่าวคือ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะต้องสร้างตัวต้นแบบขึ้นอย่างหยาบ ๆ เพื่อทำไอเดียให้เป็นรูปเป็นร่าง โดยใช้วัสดุ ต่าง ๆ อย่างกระดาษสี เทปผ้า ลวดกำมะหยี่ หรือคลิปหนีบกระดาษ ทุกคนจะสร้างตัวต้นแบบอย่าง ง่ายๆในแบบที่ทำให้ไอเดียของพวกเขาจับต้องได้ เพื่อที่พวกเขาจะได้รับข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า

5. เลือกผู้เข้าร่วมกิจกรรมมาจำนวนหนึ่งแล้วขอให้พวกเขาใช้ทักษะใน การเล่าเรื่องเพื่อ “นำเสนอ” ไอเดียเกี่ยวกับกระเป๋าสตางค์แบบใหม่ล่าสุดให้กับลูกค้าหรือทุกคน ในห้องฟัง

4) กิจกรรม Tangram (ตุงภัทร โลหะพงศธร และณัฐมน สุนทรมีเสถียร, 2021) มักจะถูกนำมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือประเมินทักษะการคิดคำนวณ และการใช้เหตุผลเชิง ตรรกะแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจ โดยเฉพาะ spatial ability หรือ ทักษะด้านมิติสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของมิติต่าง ๆ ทั้งพื้นที่ ที่ว่าง รูปทรง ระยะทาง และ ตำแหน่งของวัตถุ แล้วคิดเชื่อมโยงเข้ากันเป็นภาพนามธรรม ในใจ พร้อมสื่อสารหรือถ่ายทอดให้ผู้อื่นมองเห็นภาพเหล่านั้นเป็นรูปธรรม เป้าหมายสำคัญของการทดสอบด้วยแท่งแกรม คือ จัดวางรูปเรขาคณิตทั้ง 7 ชิ้นให้เหมือนกับภาพโจทย์ที่กำหนด โดยใช้เวลาน้อยที่สุด ไม่มีระยะเวลากำหนดแต่การใช้เวลายิ่งน้อยเท่าไร ยิ่งแสดงถึงความสามารถ ด้านการคิดแก้ปัญหา การทดสอบแบ่งระดับความซับซ้อนตั้งแต่ง่ายไปจนถึงยากมาก โดยมีกฎ กติกา ดังนี้ (1) ต้องใช้รูปเรขาคณิตให้ครบทั้ง 7 ชิ้น (2) รูปเรขาคณิตแต่ละชิ้นต้องมีอย่างน้อยหนึ่งด้าน หรือหนึ่งมุมสัมผัสกับรูปเรขาคณิตอื่น ๆ (3) วางรูปเรขาคณิตทุกชิ้นราบไปกับพื้นเรียบ ไม่วาง ทับซ้อนกัน (4) หมุนหรือพลิกรูปเรขาคณิตทุกชิ้นได้ตามต้องการ กฎของแท่งแกรม กติกา มาตรฐานสากลในการต่อแท่งแกรม คือ การเลื่อน หมุน และพลิกชิ้นส่วนทั้งเจ็ดนั้นให้เป็นภาพต่าง ๆ โดยอาจจะเป็น คน สัตว์ หรือสิ่งของก็ได้ การต่อภาพแท่งแกรมแบบมาตรฐานนั้น จะต้องไม่มี ชิ้นส่วนใดเสริมขึ้นมา หรือขาดไปจากเจ็ดชิ้นส่วนมาตรฐานจึงจะสมบูรณ์ ประโยชน์ที่ได้รับจากแท่ง แกรมคือ ช่วยฝึกความคิดสร้างสรรค์จากการต่อชิ้นส่วนของแท่งแกรมเป็นรูปต่าง ๆ ได้รับความ สนุกสนานเพลิดเพลินจากการต่อชิ้นส่วน แท่งแกรมเป็นรูปต่างๆได้อย่างไม่จำกัดตามจินตนาการ

สามารถทำ แทนแกรมขึ้นมาใช้ได้ด้วยตัวเอง เป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย ช่วยฝึกการใช้สมาธิ อีกทั้งยังช่วยฝึกการใช้ความจำ

วิธีการทำกิจกรรม

1. แจกชุดแทนแกรม 5 ชุด แล้วให้ตัดต่อเป็นภาพที่สวยงามให้ได้มากที่สุด และใช้เวลาให้น้อยที่สุด
2. ให้อุปกรณ์ตัวอย่างแทนแกรม 30 วินาที แล้วทำการต่อแทนแกรมภายใน 5 นาที
3. ให้อุปกรณ์ตัวอย่างแทนแกรม 10 วินาที แล้วทำการต่อแทนแกรมภายใน 5 นาที

1.5 การวัดและประเมินผลการพัฒนา

1.5.1 แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู ก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนาและหลังการพัฒนา โดย

- 1) การประเมินก่อนการพัฒนา เป็นการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา
- 2) การประเมินระหว่างการพัฒนา เป็นการประเมินการทำกิจกรรมกลุ่ม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประเมินระยะเวลาของการเข้าร่วมกิจกรรม การประเมินโครงการพิเศษที่จัดทำขึ้น การประเมินการสรุปองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง
- 3) การประเมินหลังการพัฒนา เป็นการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู โดยให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาและผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง

1.5.2 แบบประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู

เกณฑ์การวัดและประเมินผล

- 1) ผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องผ่านการประเมินก่อนการพัฒนา และหลังการพัฒนา และมีผลการประเมินหลังการพัฒนา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
- 2) ผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องเข้ารับการฝึกอบรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาที่กำหนด
- 3) ผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมระหว่างการพัฒนาและปฏิบัติกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาที่กำหนด

4) ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องจัดทำเอกสารการสรุปองค์ความรู้จากการศึกษาด้วยตนเองและมีระยะเวลาในการศึกษาไม่น้อยกว่า 4 ชั่วโมง

หมายเหตุ ผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องผ่านเกณฑ์การประเมิน ข้อที่ 1 – 4 จึงถือว่าผ่านเกณฑ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู

ขั้นตอนที่ 3 ผลการประเมินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. การประเมินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้เชี่ยวชาญ ดังตาราง 22

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. หลักการ	4.60	.548	มากที่สุด	4.40	.548	มาก
2. วัตถุประสงค์	4.80	.447	มากที่สุด	4.60	.894	มากที่สุด
3. เนื้อหา	4.46	.182	มาก	4.53	.182	มากที่สุด
Module 1 : การมีจินตนาการ	4.60	.547	มากที่สุด	4.40	.547	มาก
Module 2 : การมีวิสัยทัศน์	4.20	.447	มาก	4.60	.547	มากที่สุด
Module 3 : การมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย	4.60	.547	มากที่สุด	4.60	.547	มากที่สุด
4. วิธีการพัฒนา	4.73	.149	มากที่สุด	4.73	.278	มากที่สุด
การเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.80	.447	มากที่สุด	4.60	.547	มากที่สุด
การเรียนรู้จากผู้อื่น	4.60	.547	มากที่สุด	4.80	.447	มากที่สุด
การฝึกอบรม	4.80	.447	มากที่สุด	4.80	.447	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผลการพัฒนา	4.60	.548	มากที่สุด	5.00	.000	มากที่สุด
โดยรวม	4.72	.119	มากที่สุด	4.65	.086	มากที่สุด

จากตาราง 22 พบว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ระยะที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาผลการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้นำโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปใช้ และได้ทำการประเมินผลการพัฒนา โดยมีกระบวนการในการประเมิน ประกอบด้วย 1) การประเมินภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัศึกษาก่อนและหลังการพัฒนา และ 2) การประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

1. การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ก่อนและหลังการพัฒนา

การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และผู้อำนวยการโรงเรียนประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาทั้งก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา ผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามองค์ประกอบ ดังตาราง 23

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ก่อนและหลังการพัฒนา จำแนกตามองค์ประกอบ

องค์ประกอบ	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การมีจินตนาการ (Imagination)	3.72	.197	มาก	4.75	.156	มากที่สุด
2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision)	3.53	.220	มาก	4.66	.191	มากที่สุด
3. การมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย (Divergent Thinking Skills)	3.61	.113	มาก	4.68	.144	มากที่สุด
โดยรวม	3.58	.153	มาก	4.70	.102	มากที่สุด

จากตาราง 23 พบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การมีจินตนาการ การมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย และการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ และระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หลังพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การมีจินตนาการ การมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย และการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และผู้อำนวยการโรงเรียนประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาทั้งก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา ผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกเป็นรายชื่อ ดังตาราง 24

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ก่อนและหลังการพัฒนา จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อความ	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการมีจินตนาการ (Imagination)						
1. มีความคิดสร้างสรรค์						
1. มีท่านแสดงออกถึงการมีความคิดใหม่ ๆ คิดนอกกรอบ คิดในแง่บวก	3.58	.867	มาก	4.91	.292	มากที่สุด
2. ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถเชื่อมโยง ความคิดในเรื่องต่างๆ ได้เป็นอย่างดี	3.85	.795	มาก	4.64	.489	มากที่สุด
2. มีอารมณ์ขัน						
1. ท่านแสดงออกถึงการมีทัศนคติเชิงบวกต่อ ตนเอง ผู้อื่น และสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น	4.06	.827	มาก	4.88	.331	มากที่สุด
2. ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการทำ ให้คนอื่นแสดงท่าทางด้วยการยิ้มและหัวเราะได้	3.97	.770	มาก	4.58	.502	มากที่สุด

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อความ	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
3. ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการคิดและการกระทำที่แตกต่างไปจากมาตรฐานปกติสังคมยอมรับ	4.36	.859	มาก	4.85	.364	มากที่สุด
3. มีความรู้						
1. ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงความรู้อื่นและนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ	3.61	.496	มาก	4.85	.364	มากที่สุด
2. ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการสร้างความรู้ใหม่จากสิ่งที่เรียนมา การสังสมประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญของตนเองได้	3.58	.502	มาก	4.61	.496	มากที่สุด
3. ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการจัดระบบและประมวลผลเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาการดำเนินงานได้	3.61	.496	มาก	4.82	.392	มากที่สุด
4. มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์						
1. ท่านแสดงออกถึงการคิด พิจารณา ทำความเข้าใจกับปัญหาในทุกมิติ และแก้ปัญหาโดยอาศัยจินตนาการ ซึ่งประเมินจากการลงมือปฏิบัติ	3.58	.502	มาก	4.76	.502	มากที่สุด
2. ท่านแสดงออกถึงการมีการสร้างความคิดที่หลากหลาย เชื่อมโยงหาเหตุผล และนำมาเปรียบเทียบหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหา	3.39	.496	ปานกลาง	4.91	.292	มากที่สุด
3. ท่านแสดงออกถึงการมีการวางแผนแก้ไขปัญหามุ่งเน้นของบริบทและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.39	.496	ปานกลาง	4.55	.506	มากที่สุด

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อความ	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
3. ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการคิดและการกระทำที่แตกต่างไปจากมาตรฐานปกติสังคมยอมรับ	4.36	.859	มาก	4.85	.364	มากที่สุด
การมีวิสัยทัศน์						
1. การสร้างวิสัยทัศน์						
1.ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร	3.73	.452	มาก	4.55	.506	มากที่สุด
2.ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการวิเคราะห์บริบท สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3.58	.502	มาก	4.91	.292	มากที่สุด
3.ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการจัดกระทำข้อมูลโดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่โดยการมีส่วนร่วมของทุกคน	3.73	.452	มาก	4.67	.540	มากที่สุด
2. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์						
1. ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการนำแนวคิดในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยกำหนดเป็นโครงการและกิจกรรม	3.18	.727	ปานกลาง	4.64	.489	มากที่สุด
2. ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติโดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน	3.79	.415	มาก	4.70	.467	มากที่สุด
3. การเผยแพร่วิสัยทัศน์						
1. ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการใช้สื่อต่าง ๆ นำเสนอวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียได้รับรู้ และเกิดความเข้าใจและยอมรับถึงเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน	3.45	.506	ปานกลาง	4.45	.564	มากที่สุด

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อความ	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
2. ท่านแสดงออกถึงการมีการพูดคุย พบปะ แจ้งข่าวสารตามช่องทางต่าง ๆ เพื่ออธิบายถึง ความสำคัญและประโยชน์ของวิสัยทัศน์ที่จะเกิด ขึ้นกับองค์กรและบุคคลในองค์กร	3.30	.810	ปานกลาง	4.76	.435	มากที่สุด
การมีทักษะการคิดแบบอนกนัย (Divergent Thinking Skills)						
1. ความคิดริเริ่ม (Originality)						
1. ท่านแสดงออกถึงการมีความคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำ กับความคิดของคนอื่น	3.58	.502	มาก	4.85	.364	มากที่สุด
2. ท่านแสดงออกถึงการมีการนำเอาความคิดเก่า มาปรุงแต่งผสมผสานจนเกิดเป็นของใหม่	3.15	.755	ปานกลาง	4.64	.549	มากที่สุด
3. ท่านแสดงออกถึงการมีความคิดแตกต่างและ สามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่คาดคิด	3.30	.467	ปานกลาง	4.70	.467	มากที่สุด
2. ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency)						
1. ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการใช้ ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว	3.39	.496	ปานกลาง	4.70	.467	มากที่สุด
2. ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถที่จะคิดหา ถ้อยคำที่เหมือนกัน เชื่อมโยงกันได้มากที่สุดเท่าที่ จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด	3.64	.489	มาก	4.61	.496	มากที่สุด
3. ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการใช้ วลีหรือประโยค กล่าวคือ สามารถที่จะนำคำมา เรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ	3.61	.496	มาก	4.64	.489	มากที่สุด
4. ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถที่จะคิดสิ่ง ที่ต้องการให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด	3.39	.496	ปานกลาง	4.73	.452	มากที่สุด

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อความ	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
3. ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility)						
1. ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการคิด หาคำตอบได้หลายทาง มีอิสระในการคิดโดยไม่ตก อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์	3.45	.711	ปานกลาง	4.61	.496	มากที่สุด
2. ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการ ตัดแปลงความรู้ ประสบการณ์ที่มีอยู่ให้เกิด ประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา	3.64	.653	มาก	4.82	.392	มากที่สุด
3. ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการรับ ฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่นและ สามารถนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ใน หลาย ๆ ด้าน	3.45	.711	ปานกลาง	4.58	.502	มากที่สุด
4. ความคิดละเอียดลออ (Elaboration)						
1. ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการคิด ในรายละเอียดเป็นขั้นตอน	3.97	.529	มาก	4.55	.506	มากที่สุด
2. ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการ มองเห็นรายละเอียดสามารถอธิบายให้เห็นภาพ ชัดเจน	4.09	.631	มาก	4.82	.392	มากที่สุด
3. ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการ สังเกต ไม่ละเลยในรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ	3.94	.496	มาก	4.70	.467	มากที่สุด
โดยรวม	3.61	.113	มาก	4.70	.102	มากที่สุด

จากตาราง 24 พบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ก่อนการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก
ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หลังการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. การประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ
ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ
ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้เข้ารับ
การพัฒนา ดังตาราง 25

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมพัฒนา
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รายการประเมิน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านวิทยากร			
1. การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน	4.88	.331	มากที่สุด
2. ความสามารถในการอธิบายเนื้อหา	4.52	.508	มากที่สุด
3. การเชื่อมโยงเนื้อหาในการฝึกอบรม	4.91	.929	มากที่สุด
4. การจัดกิจกรรมในการฝึกอบรม	4.82	.392	มากที่สุด
5. การตอบข้อซักถามในการฝึกอบรม	4.64	.489	มากที่สุด
ด้านเนื้อหา เอกสาร และสื่อในการพัฒนา			
6. เนื้อหาสอดคล้องกับความต้องการพัฒนา	4.52	.508	มากที่สุด
7. เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	4.58	.502	มากที่สุด
8. Power point ในการบรรยายในวันฝึกอบรม	4.79	.415	มากที่สุด
9. การยกตัวอย่างกรณีศึกษา	4.58	.502	มากที่สุด
10. Module ที่ 1 การมีจินตนาการ	4.58	.502	มากที่สุด
11. Module ที่ 2 การมีวิสัยทัศน์	4.76	.435	มากที่สุด
12. Module ที่ 3 การคิดแบบอเนกนัย	4.82	.392	มากที่สุด
13. โสตทัศนูปกรณ์ที่ใช้ประกอบการพัฒนา มีความเหมาะสม	4.79	.415	มากที่สุด

ตาราง 25 (ต่อ)

รายการประเมิน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
14. สถานที่ดำเนินการพัฒนาเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนา	4.97	.415	มากที่สุด
15. บรรยากาศในการจัดกิจกรรมการพัฒนาเอื้อต่อการเรียนรู้	4.97	.174	มากที่สุด
ด้านวิธีการพัฒนา			
16. การศึกษาด้วยตนเอง 84 ชั่วโมง	4.61	.496	มากที่สุด
17. การศึกษาจากผู้อื่น 24 ชั่วโมง	4.61	.496	มากที่สุด
18. การฝึกอบรม 12 ชั่วโมง	4.48	.508	มาก
19. ระยะเวลาในการพัฒนาทั้งหมด (จำนวน 120 ชั่วโมง)	4.52	.508	มากที่สุด
ด้านผลที่ได้รับจากการใช้โปรแกรมพัฒนา			
20. สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง	4.85	.364	มากที่สุด
21. ได้รับความรู้ ประสบการณ์ ทักษะใหม่ ๆ จากการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนา	4.73	.452	มากที่สุด
22. สามารถนำความรู้ไปเผยแพร่/ถ่ายทอดได้	4.52	.508	มากที่สุด
23. มีศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น	4.75	.415	มากที่สุด
24. ผลที่เกิดจากการดำเนินงานตามโครงการส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล	4.70	.467	มากที่สุด
โดยรวม	4.69	.149	มากที่สุด

จากตาราง 25 พบว่า ระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สรุปผลการวิจัยตามหัวข้อดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผลการวิจัย
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อศึกษาผลการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สรุปผลการวิจัย

1. การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีจำนวน 3 องค์ประกอบ 11 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) องค์ประกอบการมีจินตนาการ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขัน มีความรู้ และมีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 2) องค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) องค์ประกอบการมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น และความคิดละเอียดลออ

2. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผลการพัฒนา โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ครูมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งส่งผลทางบวกต่อการปฏิรูปการจัดการของสถานศึกษา และการร่วมมือร่วมพลังของบุคลากรครูในสถานศึกษาอันจะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ซึ่งวิธีการพัฒนาจะใช้รูปแบบการพัฒนาโดยเป็นการจัดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู โดยมีการใช้วิธีการพัฒนา และกำหนดกรอบเวลาของการพัฒนาจะกำหนดสัดส่วนการพัฒนาตามรูปแบบ 70:20:10 ซึ่งใช้ชั่วโมงในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู ทั้งหมด 120 ชั่วโมง โดยกำหนดให้ 70% คือ การศึกษาด้วยตนเอง คิดเป็นจำนวน 84 ชั่วโมง 20% คือ การศึกษาจากผู้อื่น คิดเป็นจำนวน 24 ชั่วโมง และ 10% คือ การฝึกอบรม คิดเป็นจำนวน 12 ชั่วโมง โดยมีจำนวน 3 Module ประกอบด้วย Module 1 การมีจินตนาการ (Imagination) Module 2 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และ Module 3 การมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย (Divergent Thinking Skills) เริ่มพัฒนาโดยใช้หลักการ 10% หลังจากนั้นใช้หลักการ 20% และ 70% พัฒนาควบคู่กันไปให้ครบตามระยะเวลาที่กำหนด

3. ผลการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.1 การประเมินพฤติกรรมการภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า พฤติกรรมการภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูที่แสดงออกก่อนการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และหลังการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

3.2 การประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

ผลการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีข้อค้นพบที่น่าสนใจควรนำมา อภิปรายดังนี้

1. การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีจำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีจินตนาการ (Imagination) 2) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และ 3) การมีทักษะการคิดแบบ อเนกนัย (Divergent Thinking Skills) ซึ่งได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จากเอกสาร และตำรา (Chernin, 2001 ; Bennis, 2002 ; Couto and Eken, 2002 ; Sousa, 2003 ; Guntern, 2004 ; Parker and Begnaud, 2004 ; Casse and Claudel, 2007 ; Danner, 2008 ; Stoll and Temperley, 2009 ; Harris, 2009 ; Delich, 2010 ; Gerard and others, 2011) ที่เสนอแนวคิดที่มีลักษณะคล้ายกันมาบูรณาการโดยการสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Basadur (2004) ได้สรุป แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความ ในหัวข้อ “Leading Others to Think Innovatively Together : Creative Leadership” สรุปแนวคิดและสาระสำคัญได้ว่า ภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ เป็นการนำบุคคลอื่น (Leading People) ผ่านกระบวนการ (Process) หรือวิธีการ (Method) ร่วมกัน เป็นการค้นหาปัญหาอย่างละเอียด ถี่ถ้วนและการดำเนินการแก้ปัญหาด้วย แนวทางใหม่ ๆ (New Solutions) เป็นกระบวนการที่จำเป็นที่จะต้องใช้ภาษาในการสื่อสารร่วมกัน ระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำความเข้าใจได้อย่างรวดเร็วว่า รู้จักกระบวนการเชิง สร้างสรรค์ในระดับใด ในด้านกระบวนการเชิงสร้างสรรค์จะต้องมีทักษะในการจัดการกับบุคคลอื่น ๆ ในลักษณะที่เป็นลำดับ ขั้นตอน จากกระบวนการเชิงสร้างสรรค์การรู้จักกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ จะช่วยให้มีต้นแบบในการสร้างภาวะผู้นำแบบใหม่ที่มีความสมบูรณ์แบบยิ่งขึ้นได้ สอดคล้องกับ Stoll และ Temperley (2009) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความ ในหัวข้อชื่อ “Creative Leadership : A Challenge of Our Times” ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการตอบสนอง เชิงจินตนาการ (Imaginative) และการคิดไตร่ตรองอย่าง ถี่ถ้วน ต่อโอกาสต่าง ๆ ประเด็นต่าง ๆ อย่างท้าทาย (Challenging) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการมอง การคิด และการกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกันเพื่อจะเสริมสร้างโอกาสให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ Harris (2009) ได้สรุปแนวคิดสาระสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ใน

บทความ ในหัวข้อ “Creative Leadership Developing Tuture Leaders” ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงาน (Connecting) กับบุคคลที่มีความเห็นตรงกัน และกับบุคคลที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน (Different) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำเป็นต้องอาศัยเวลา (Time) ทรัพยากร (Resources) โอกาส (Opportunities) เพื่อจะมีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกัน อย่างไรก็ตามผลลัพธ์ (Result) ที่ได้อาจจะไม่ใช่ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน แต่อาจจะมาจากความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันเชิงสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่การคิดเชิงสร้างสรรค์ ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ แต่ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนความคิดเดิม ๆ และเผชิญกับความเชื่อมั่นกับแนวทาง วิธีการ (Method) ใหม่ ๆ ที่จะสร้างขึ้น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเหมือนกับภาวะผู้นำแบบให้บริการ (Servant Leadership) ภาระงานหลักของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์คือ การประสานงานบุคคล (Connect) ที่มีความคิดเห็นตรงกันและมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนาสมรรถนะและความสามารถต่าง ๆ ของบุคคลภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในทุกสถานที่และทุกระดับ เพื่อจะได้รับการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น “เป็นภาวะผู้นำที่ปราศจากการยึดมั่นถือมั่น” (Leadership Without Ego) โดยทั่วไปแล้วภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ ขององค์กร และความท้าทาย (Challenging) ที่สลับซับซ้อนมากกว่าการคงสภาพที่เป็นอยู่แบบเดิม (Status Quo) และสอดคล้องกับ กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยการคิดหลายมิติ คิดบวก รวมทั้งคิดรับผิดชอบและการปฏิบัติในวงกว้างและเชิงลึกหลายมิติจากผู้นำ หรือขยายสู่ครู อาจารย์ และนักศึกษา เพื่อการปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม บุคคลทุกระดับ ทุกฝ่ายในกระบวนการจัดการศึกษาพัฒนา “ความคิดและการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์” โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารและครูอาจารย์ควรพัฒนา “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์” รวมทั้งนักศึกษาก็ควรได้รับการพัฒนาให้มีคุณสมบัติเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีทั้งความคิดและการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์

1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ข้อคำถามที่มีน้ำหนัก 0.3 ขึ้นไป มีทั้งหมด 31 ข้อคำถาม สามารถจัดองค์ประกอบได้ จำนวน 3 องค์ประกอบ 11 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) องค์ประกอบการมีจินตนาการ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขัน มีความรู้ และมีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 2) องค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) องค์ประกอบการมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น และความคิดละเอียดลออ และเมื่อพิจารณาค่าไอเกน พบว่า

มีองค์ประกอบที่มีค่าไอเกินมากกว่า 1.00 จำนวน 3 องค์ประกอบและสามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมได้ร้อยละ 63.80 ของความแปรปรวนทั้งหมด สามารถอภิปรายได้ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การมีจินตนาการ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด โดยที่ตัวชี้วัดที่ 1 มีความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 2 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 1) การมีความคิดใหม่ ๆ คตินอกกรอบ คิดในแง่บวก และ 2) การมีความสามารถเชื่อมโยงความคิดในเรื่องต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Torrance (1963) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์คือ ความสามารถของบุคคลในการคิดแก้ปัญหาด้วยการคิดอย่างลึกซึ้ง ที่นอกเหนือไปจากลำดับขั้นการคิดอย่างปกติธรรมดา เป็นลักษณะภายในของบุคคลที่จะคิดหลายแง่หลายมุม ประสมประสานกันจนได้ผลผลิตใหม่ที่ต้องการสมบูรณ์ สอดคล้องกับ Wallach และ Kogan (1965) ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่า หมายถึง ความคิดโยงสัมพันธ์ (Association) คนที่มีความคิดสร้างสรรค์ คือ คนที่สามารถจะคิดอะไรได้อย่างสัมพันธ์เป็นลูกโซ่ สอดคล้องกับจากรูวรรณ ปะกัง (2551) ได้สรุปความหมายความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของสมองที่คิดได้กว้างไกล หลายแง่มุม เรียกว่า ความคิดแบบเบนกนัย ซึ่งทำให้เกิดความคิดแปลกใหม่แตกต่างไปจากเดิม เป็นความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัว เกิดการเรียนรู้ เข้าใจ จนเกิดปฏิกิริยาตอบสนองให้เกิดความคิดเชิงจินตนาการ ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ อันนำไปสู่การประดิษฐ์หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ หรือเพื่อการแก้ปัญหา ซึ่งจะต้องอาศัยการบูรณาการจากประสบการณ์และความรู้ทั้งหมดที่ผ่านมา สอดคล้องกับแนวคิดของ ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551) ได้กล่าวถึงความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการจินตนาการและรวบรวมความรู้ความคิดเดิมอย่างหลากหลายและรวดเร็ว แล้วสร้างเป็นความรู้ ความคิดใหม่ของตนเอง สามารถคตินอกกรอบได้ มีผลงานการคิด สามารถริเริ่มและสร้างสรรค์ผลงานหรือสิ่งใหม่ ๆ ได้ และสอดคล้องกับ De Bono (1982 อ้างอิงมาจาก ญัฐพงษ์ เจริญพิทย์, 2541) ได้กล่าวถึงความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการคตินอกกรอบ (Lateral Thinking) เพื่อสร้างแนวคิดใหม่ที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาได้หลาย ๆ แนวคิด และนำแนวคิดเหล่านี้ไปพัฒนาต่อเพื่อให้สามารถใช้แก้ปัญหาที่ต้องการได้ สอดคล้องกับ Rawlinson (1985 อ้างอิงมาจาก ลักขณา สรีวิวัฒน์, 2549) ได้ให้ความหมายความคิดสร้างสรรค์เป็นสองระดับ คือ ระดับแรก หมายถึง การแสดงจินตนาการ หรือความรู้สึกลึกลับในเรื่องที่สนใจอย่างจริงจัง และในระดับสูง หมายถึง การค้นพบและการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมา และสอดคล้องกับ Simpson (1992 อ้างอิงมาจาก ลักขณา สรีวิวัฒน์, 2549) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลเป็นความสามารถของสมองที่พยายามยึดให้แตกต่างไปจากความคิดเดิม เพื่อนำไปสู่ความคิดใหม่ ๆ ตัวชี้วัดที่ 2 มีอารมณ์ขัน ประกอบด้วย 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ การมีทัศนคติเชิงบวกต่อตนเอง ผู้อื่น และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การมีความสามารถในการทำให้คนอื่นแสดงท่าทางด้วยการยิ้มและหัวเราะได้ และการมีความสามารถในการคิดและการกระทำที่แตกต่างไปจากมาตรฐานปกติสังคม

ยอมรับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Lefcourt และ Martin (1986) ให้ความหมายของคำว่า อารมณ์ขัน ไว้ว่า อารมณ์ขัน หมายถึง กลวิธีในการเผชิญปัญหา ช่วยให้บุคคลใช้อารมณ์ขัน เพื่อมีมุมมองใหม่ เป็นการคิดในมุมกลับด้วยความคิดในทางบวกของบุคคลต่อสถานการณ์หรือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ Thorsan และ Powell (1993) ให้ความหมายของคำว่า อารมณ์ขัน ไว้ว่า อารมณ์ขัน หมายถึง วิธีการเผชิญความเครียด ที่ช่วยให้บุคคลสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น ในชีวิต จัดการกับสถานการณ์ที่ยุ่งยากและภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในชีวิตของบุคคล สอดคล้องกับ ไกล่รุ่ง อามระดิษ (2533) ให้ความหมายของคำว่า อารมณ์ขัน ไว้ว่า ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้ ประสบที่ไม่สอดคล้องหรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานปกติ และไม่ได้ก่อให้เกิดความทุกข์หรือ ความเสียหาย ทั้งนี้อาจจะเกิดจากความเก๋กตหรือความก้าวร้าวหรือไม่ก็ได้ สอดคล้องกับ อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์ (2536) ให้ความหมายของคำว่า อารมณ์ขัน ไว้ว่า อารมณ์ขันเป็นการเสนอสิ่งที่ เบี่ยงออกไปจากความหมายปกติ โดยทำการดัดแปลงกลับหน้าเป็นหลังกลับหลังเป็นหน้าหรือ กลับซ้ายเป็นขวา เพื่อเรียกเสียงหัวเราะและสร้างความสนุกสนาน และสอดคล้องกับ บุญยดา ขปัญญาไว (2544) ให้ความหมายของคำว่า อารมณ์ขัน ไว้ว่า อารมณ์ขันคือความรู้สึกที่แสดงออก ให้ได้ว่าปรากฏการณ์ที่พบเห็นนั้นเป็นสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานปกติที่สังคมยอมรับผ่านอาการ ยิ้มแย้มหรือหัวเราะของบุคคล ตัวชี้วัดที่ 3 มีความรู้ ประกอบด้วย 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ การมี ความสามารถในการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงความรู้อื่นและนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจใน สถานการณ์ต่าง ๆ การมีความสามารถในการสร้างความรู้ใหม่จากสิ่งที่เรียนมา การสั่งสม ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญของตนเองได้ และการมีความสามารถในการจัดระบบและ ประมวลผลเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาการดำเนินงานได้ สอดคล้องกับ Turban และคณะ (2001) ได้ให้ความหมายของความรู้ ไว้ว่า ความรู้ประกอบด้วยข้อมูล หรือสารสนเทศที่ได้รับการจัดระบบและ ประมวลผลเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ ประสบการณ์ และสั่งสมการเรียนรู้ และความเชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถนำไปใช้สำหรับการแก้ปัญหาหรือการดำเนินงานได้ สอดคล้องกับ Pearlson (2001) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่มีคุณค่ามากที่สุด เป็นส่วนผสมของ สารสนเทศที่มีสาระ ค่านิยม ประสบการณ์ และกฎเกณฑ์ สอดคล้องกับ บุรชัย ศิริมหาสาร (2550) ได้ให้ความหมายของความรู้ ไว้ว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น ๆ จนเกิดเป็นความเข้าใจ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ สอดคล้องกับ จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2548) ได้ให้ความหมายของความรู้ ไว้ว่า ความรู้ เป็นส่วนที่ บุคคลรับข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศ ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ และเชื่อมโยงกับความรู้อื่น ๆ จนเกิดเป็นความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ สอดคล้องกับ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) ได้ให้ความหมายของความรู้ ไว้ว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่มีคุณค่า ซึ่งมีการนำประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ ความคิด ค่านิยม และปัญญาของมนุษย์มาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการสนับสนุน

การทำงานหรือใช้ในการแก้ปัญหา และสอดคล้องกับพรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้เป็นกระบวนการของการขัดเกลา เลือกลง และบูรณาการ การใช้สารสนเทศจนเกิดเป็นความรู้ใหม่ (new knowledge) ความรู้ใหม่เกิดจากการผสมผสานความรู้และประสบการณ์เดิมผนวกกับความรู้ใหม่ที่ได้รับ ความรู้ดังกล่าวเป็นความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล เป็นความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง (tacit knowledge) หากความรู้เหล่านั้นได้ถูกถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ความรู้นั้นจะกลายเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (explicit knowledge) และสอดคล้องกับวิชัย วงษ์ใหญ่ (2552) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยินได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขารวมทั้งสารสนเทศ ที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา และตัวชี้วัดที่ 4 มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ การคิด พิจารณา ทำความเข้าใจกับปัญหาในทุกมิติ และแก้ปัญหาโดยอาศัยจินตนาการ ซึ่งประเมินจากการลงมือปฏิบัติ การมีการสร้างความคิดที่หลากหลาย เชื่อมโยงหาเหตุผล และนำมาเปรียบเทียบหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหา และการมีการวางแผนแก้ไขปัญหานั้นเงื่อนไขของบริษัทและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสิทธิชัย ชมพูพาทย์ (2554) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ว่า คือกระบวนการแก้ไขสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือเป็นขั้นตอนของการบรรลุความต้องการ หรือวัตถุประสงค์โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความคิดวิจารณ์ญาณ การใช้ความคิดทั้งสองที่กล่าวถึง ได้แก่ ผู้แก้ไขปัญหาก็ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการคิดวิธีการแก้ปัญหาให้ลึกและความมีหลากหลายโดยปราศจากการตัดสินใจว่าดีหรือถูกต้องหรือไม่ จากนั้นจึงประเมินและเลือกวิธีการแก้ปัญหาโดยใช้การคิดวิจารณ์ญาณเพื่อให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด พร้อมทั้งนำวิธีการแก้ปัญหานั้นมาวางแผนการแก้ปัญหานั้นเงื่อนไข บริษัทและทรัพยากรที่มีอยู่ และนำแผนการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ โดยเชื่อมั่นว่าสามารถแก้ปัญหาและกำกับตนเองขณะทำการแก้ปัญหาได้ เพื่อสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การเข้าถึงปัญหา ขั้นที่ 2 การคิดวิธีการแก้ปัญหา ขั้นที่ 3 การเลือกและเตรียมการ ขั้นที่ 4 การวางแผนการแก้ปัญหา และขั้นที่ 5 การลงมือปฏิบัติ สอดคล้องกับ Mitchell และ Kowalik (1999) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ว่า เป็นกระบวนการ วิธีการ หรือระบบในการแก้ปัญหาโดยอาศัยการจินตนาการ โดยที่ผลการคิดแก้ปัญหาพิสูจน์ได้จากการลงมือปฏิบัติ และสอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ว่าหมายถึง การคิดสร้างสรรค์ที่ประกอบด้วย การสร้างความคิดที่หลากหลาย เพื่อช่วยขยายกรอบความคิด ส่วนการคิดวิจารณ์ญาณคือ

การเชื่อมโยงเหตุผลเพื่อนำมาเปรียบเทียบหาผลกระทบ และทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา โดยเลวินและรีดได้ประยุกต์ความคิดสร้างสรรค์และความคิดวิจารณ์ญาณเข้าในทุกขั้นตอนของกระบวนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์เป็น 2 ระยะ คือ 1) ระยะสร้าง (Generating Phase) ซึ่งเป็นการสร้างแนวความคิดหรือตอบคำถามให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ซึ่งก็คือความคิดสร้างสรรค์ และ 2) ระยะปรับ (Focusing Phase) ซึ่งเป็นระยะที่ประเมินทางเลือกหรือความคิดที่ได้จากระยะสร้างนั่นเอง โดยทั้งสองระยะใช้การคิดควบคู่กันไปในกระบวนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

องค์ประกอบที่ 2 องค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ การมีความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร การมีความสามารถในการวิเคราะห์บริบท สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การมีความสามารถในการจัดกระทำข้อมูลโดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่โดยการมีส่วนร่วมของทุกคน สอดคล้องกับสมคักดี ดลประสิทธิ์ (2540) ได้กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ควรกำหนดขึ้นโดยผู้นำ (Leader initiated) มิได้กำหนดโดยกลุ่มบุคคล ซึ่งผู้นำที่ติดต้องรู้จักสนทนาและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก แล้วนำมาพิจารณาว่า โลกปัจจุบันเป็นเช่นไร นำข้อมูลผนึกเข้าเป็นวิสัยทัศน์แล้วหาวิธีการที่จะมุ่งสู่สภาพที่ควรจะเป็นหรือวิสัยทัศน์นั้น ในการสร้างวิสัยทัศน์จำเป็นต้องคำนึงถึงศีลธรรม จริยธรรม เพื่อให้มีทิศทางที่จะมุ่งไปมีความถูกต้อง มั่นคง นำความรุ่งเรืองมาสู่ชีวิตหรือองค์กรนั้น ๆ วิสัยทัศน์เป็นการมองภาพแห่งอนาคต หรือวิสัยทัศน์นั้นทำให้ชีวิตมีความหมาย มีพลังที่จะก้าวไปสู่จุดหมายที่มุ่งหวังไว้ สอดคล้องกับสุเทพ เชาวลิต (2541) ได้กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ คือ ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skill) อันเป็นทักษะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความคิดที่เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) คิดแปลกใหม่ คิดเหนือผู้อื่น คิดอย่างมีคุณภาพ และคิดสู่ความสำเร็จเชิงปฏิบัติการ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ที่พัฒนาให้นักบริหารมองกว้าง คิดไกล ทันสมัย และเฉียบแหลม สอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541) สำหรับการสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคณะ สังคมประเทศชาติและมนุษยชาติ มีปรัชญาในการสร้างวิสัยทัศน์ 4 ประเด็นหลัก คือ 1) มองประเด็นแบบสหวิทยาการ ในการวิเคราะห์วิจัยประเด็นเรื่องใดจะต้องร่วมกันมองปัญหา โดยมุ่งที่การศึกษาหาคำตอบอย่างครบวงจรและสมดุล 2) มองประเด็นอนาคตมุ่งประเด็นไปที่อนาคตด้วยการสร้างความเข้าใจในอดีตและสามารถวิเคราะห์ปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การวางแผนระยะยาวในอนาคต เน้นป้องกันและลดการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการไม่วางแผนระยะยาว 3) มีคำตอบที่เป็นรูปธรรม ต้องมีคำตอบที่ชัดเจนเพื่อนำมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงได้ มิใช่มุ่งให้เกิดการพัฒนาความเจริญทางเศรษฐกิจและวัตถุเท่านั้นแต่พัฒนาความรู้ พัฒนาคณะ พัฒนาจิตใจ พัฒนาสิ่งแวดล้อมและพัฒนาด้านอื่น ๆ อย่างสมดุลและครบถ้วน 4) ถ่ายทอดออกไปได้เป็นความปรารถนาให้การศึกษาวิจัยที่ดำเนินการนั้นเป็นประโยชน์แก่สังคมส่วนรวม

มากที่สุด ข้อมูลที่เป็นรูปธรรมจะถูกนำมาย่อให้เข้าใจมากยิ่งขึ้นและกระจายไปสู่มหาชน
ให้กว้างขวางที่สุด การเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่ได้ผลจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสาร
และมีวาทศิลป์ที่ดี ผู้ที่สามารถเผยแพร่ให้สมาชิกรับรู้วิสัยทัศน์ของตนได้ด้วยคำพูดและการกระทำที่
เป็นตัวอย่าง สอดคล้องกับชลาสัย นิमितบุตร (2550) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหาร
สถานศึกษาสามารถสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจนว่า ประสิทธิภาพที่ดีที่สุดของ
โรงเรียนที่ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร ทั้งนี้โดยอาศัยทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์
ข้อมูลและการสังเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับพัฒนิจ โภญจนาท (2552)
ได้เสนอแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่า บุคคลที่จะเป็นผู้นำจะต้องมีกระบวนการสำหรับการสร้าง
แนวทาง หรือภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ควรมีการดำเนินการเป็นลำดับ ดังนี้ 1. การดำเนินการ
รวบรวมข้อมูล ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในประกอบกัน 2. การจัด
กระทำข้อมูล หมายถึง การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำ
3. การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนเองออกมาเป็นถ้อยคำได้อย่างชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิก
ทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ถ้อยคำที่แสดงวิสัยทัศน์นั้นควรมีลักษณะย่อ ชัดเจน
ท้าทาย มุ่งอนาคต มั่นคง บรรณาที่จะบรรลุให้ได้ 4. การจัดให้มีการประเมินข้อความเกี่ยวกับ
วิสัยทัศน์ก่อน ทั้งนี้เพื่อให้ข้อความหรือแนวทางดังกล่าวมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สอดคล้องกับ
DuBrin (1998) ได้กล่าวว่า ในการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องเตรียมและใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ
เพื่อให้มีข้อมูลข่าวสารให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ตามความจำเป็น
โดยได้เสนอขั้นตอนที่จะนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมวิเคราะห์องค์การ
กำหนดทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานให้สำเร็จประเมินปัญหา และโอกาสที่เอื้ออำนวย แล้วสร้าง
ประเมินและตัดสินใจเลือก สอดคล้องกับ Willmore (2002) ได้อธิบายถึงการพัฒनावิสัยทัศน์หรือ
การสร้างวิสัยทัศน์จะบอกถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการจะเป็นในอนาคต จากวิสัยทัศน์
ที่สร้างขึ้นทุกสิ่งในสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทั้งเป้าหมายและกลยุทธ์เพื่อให้ประสบ
ผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง สอดคล้องกับ พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์ (2550) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่า
วิสัยทัศน์ต้องใช้หลักของกระบวนการ (Process) เป็นตัวแบบเสนอ ไม่ใช่เหตุการณ์ต่าง ๆ
เป็นตัวกำหนด โดยให้ทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องมีส่วนร่วมในการยกร่าง และทบทวนกระบวนการ
ในการสร้างวิสัยทัศน์ มีการกำหนดวิธีการในการรวบรวมข้อเสนอแนะจากหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ
เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงวิสัยทัศน์ รวมทั้งมีการทบทวนและแก้ไขข้อความที่กำหนดเป็น
วิสัยทัศน์ให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ตามกำหนดเวลา สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและ
ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป และสอดคล้องกับเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538) ได้อธิบายไว้
อย่างชัดเจนว่า การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริง หรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียวของ
องค์กรที่มีความเป็นเลิศในอนาคต การสร้างวิสัยทัศน์จะต้องศึกษาองค์กรอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่าง

ชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร และเวลา วิสัยทัศน์ ที่สร้างขึ้น จำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการที่คืออย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์โดยการให้มีส่วนร่วม (Shared Vision) ตัวชี้วัดที่ 2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 2 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ การมีความสามารถในการนำแนวคิดในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยกำหนดเป็นโครงการและกิจกรรม และการมีความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติโดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน สอดคล้องกับเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง โดยความร่วมมือ หุ่นเท กำลังกาย ความคิด และความพยายามของสมาชิกภายในองค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้น ดำเนินไปเป็นผลสำเร็จ สอดคล้องกับมารศรี สุธานี (2540) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องหลอมวิสัยทัศน์ของตนลงไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรม ประจำวันของโรงเรียน มีการสร้างสัมพันธ์กับครู รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียน จำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแสดงออกให้เห็นได้ ดังพฤติกรรมต่อไปนี้

- 1) ตั้งเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนและมีความเป็นไปได้
- 2) ให้สมาชิกมองเห็นความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง
- 3) ให้สมาชิกมองเห็นประโยชน์และคุณค่าที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลง
- 4) มีสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกทุกคน
- 5) ให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนั้น
- 6) ศึกษาข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์กร
- 7) กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน
- 8) ผู้บริหารต้องมีทักษะทางการศึกษาและการสอน
- 9) มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด
- และ 10) ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่คณะครูอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2540) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ใช้อย่างได้ผลจะต้องครอบคลุมทุกเรื่องอย่างละเอียดโดยต้องกำหนดให้รู้ว่า ใคร (Who) ทำอะไร (What) ทำเมื่อไร (When) ทำไมจึงทำ (Why) และต้องทำอะไร (How) ดังนั้นการจะให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อย่างได้ผลจะต้องมีการกำหนดตำแหน่งบทบาทหน้าที่ให้ทุกคน รู้ว่าตัวเองมีความสำคัญอย่างไรที่จะมุ่งสู่จุดหมายปลายทางนั้น ทุกคนจะต้องร่วมแรงร่วมใจกัน มีความมุ่งมั่นทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ เพื่อมุ่งสู่จุดหมายที่วางไว้ และตัวชี้วัดที่ 3 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 2 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ การมีความสามารถในการใช้สื่อต่าง ๆ นำเสนอวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียได้รับรู้ และเกิดความเข้าใจและยอมรับถึงเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน และการมีการพูดคุย พบปะ แจ่มข่าวสารตามช่องทางต่าง ๆ เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ของวิสัยทัศน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรและบุคคลในองค์กร สอดคล้องกับ Braun (1991) ได้กล่าวว่า ผู้นำจำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์ จากนั้นถึงเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบและเข้าใจวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น การที่สมาชิกในองค์กรเข้าใจวิสัยทัศน์จะก่อให้เกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์และยึดมั่นในวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นเป้าหมายของการปฏิบัติภารกิจ เมื่อสมาชิกในองค์กรยอมรับวิสัยทัศน์แล้วก็จะรวมพลังต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ในขณะเดียวกันผู้นำก็

อาจนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติด้วยตนเอง โดยการทำตนเป็นแบบของบทบาท Role Model ของสมาชิกภายในองค์กรในมิติการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์หรือการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัตินั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการทำงานกับคนด้วย สอดคล้องกับ Locke และ Kirkpatrick (1991) ได้กล่าวถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ไว้ว่า ก่อนที่ผู้นำจะสามารถนำองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ ผู้นำจะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นไปยังสมาชิกทุกคนขององค์กร เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจ ยอมรับ และเกิดความผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้น ทั้งนี้การเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถกระทำได้โดยการกล่าวปราศรัย การพูดคุย และการพบปะสังสรรค์ การบันทึกจดหมายแจ้งข่าว การอุปมา คำขวัญ ป้ายประกาศ เล่าเรื่อง และพิธีการต่าง ๆ ซึ่งเน้นให้เห็นถึงความสำคัญต่อวิสัยทัศน์ของตนเอง สอดคล้องกับ Beare, Caldwell และ Mitukan (1989) ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับการเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถกระทำได้ 3 แนวทาง 1) โดยคำพูดทั้งโดยปากเปล่าและโดยการเขียน เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหรือกับตัวสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์กร 2) โดยการกระทำ การจัดสถานที่ทำงาน การรับรองผู้มาเยี่ยมเยียนการเลือกเน้นสนใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษ พิธีการต่าง ๆ และการจัดตารางปฏิบัติกิจกรรมประจำวัน 3) โดยการให้รางวัล ด้วยคำพูดและการกระทำของผู้นำที่เลือกให้รางวัลแก่สมาชิกอื่น ๆ ขององค์กร โดยอาจเป็นคำพูดง่าย ๆ ที่แสดงความขอบคุณ คำยกย่องชมเชยการให้สิทธิพิเศษ การให้ความสนับสนุน สอดคล้องกับพัฒนาจิต โภณจนาท (2552) ได้กล่าวถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นการใช้สื่อต่าง ๆ ผ่านทางคำพูด สิ่งพิมพ์ และผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรได้เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น 3) องค์ประกอบการมีทักษะการคิดแบบอนินทรีย์ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 1 ความคิดริเริ่ม ประกอบด้วย 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ การมีความคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกับความคิดของคนอื่น การมีการนำเอาความคิดเก่ามาปรุงแต่งผสมผสานจนเกิดเป็นของใหม่ และการมีความคิดแตกต่างและสามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่คาดคิด สอดคล้องกับ Guilford (1967) ได้กล่าวถึง ความคิดริเริ่ม (Originality) หมายถึง ความคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกันกับความคิดของคนอื่น และแตกต่างจากความคิดธรรมดา ความคิดริเริ่มอาจเกิดจากการคิดจากเดิมที่มีอยู่แล้วให้แปลกแตกต่างจากที่เคยเห็น หรือสามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่เคยคาดคิด ความคิดริเริ่มอาจเป็นการนำเอาความคิดเก่ามาปรุงแต่งผสม ผสานจนเกิดเป็นของใหม่ ความคิดริเริ่มมีหลายระดับซึ่งอาจเป็นความคิดครั้งแรกที่เกิดขึ้นโดยไม่มีใครสอนแม้ความคิดนั้นจะมีผู้อื่นคิดไว้ก่อนแล้วก็ตาม ตัวชี้วัดที่ 2 ความคิดคล่องแคล่ว ประกอบด้วย 4 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ การมีความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว การมีความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกันเชื่อมโยงกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด การมีความสามารถในการใช้วลีหรือประโยค กล่าวคือ สามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ และ

การมีความสามารถที่จะคิดสิ่งที่ต้องการให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด สอดคล้องกับ Guilford (1967) ได้กล่าวถึง ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) หมายถึง ปริมาณความคิดที่ไม่ซ้ำกันในเรื่องเดียวกัน โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ 1) ความคล่องแคล่วทางด้านถ้อยคำ (Word Fluency) เป็นความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว 2) ความคิดคล่องแคล่วทางด้านการโยงสัมพันธ์ (Associational Fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด 3) ความคล่องแคล่วทางการแสดงออก (Expression Fluency) เป็นความสามารถในการใช้วลีหรือประโยค กล่าวคือ สามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ และ 4) ความคล่องแคล่วในการคิด (Ideational Fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดค้นสิ่งที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด เช่น ใช้คิดหาประโยชน์ของก้อนอิฐให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนดซึ่งอาจเป็น 5 นาที หรือ 10 นาที ตัวชี้วัดที่ 3 ความคิดยืดหยุ่น ประกอบด้วย 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ การมีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทาง มีอิสระในการคิดโดยไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ การมีความสามารถในการตัดแปลงความรู้ ประสบการณ์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา และการมีความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่นและสามารถนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน สอดคล้องกับ Guilford (1967) ได้กล่าวถึงความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ประเภทหรือแบบของการคิดแบ่งออกเป็น 1) ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous Flexibility) เป็นความสามารถที่จะพยายามคิดได้หลายทางอย่างอิสระ ตัวอย่างของคนที่มีความคิดยืดหยุ่นในด้านนี้จะคิดว่าประโยชน์ของหนังสือพิมพ์มีอะไรบ้าง ความคิดของผู้ที่ยืดหยุ่นสามารถจัดกลุ่มได้หลายทิศทางหรือหลายด้าน เช่น เพื่อรู้ข่าวสาร เพื่อโฆษณาสินค้า เพื่อธุรกิจ ฯลฯ ในขณะที่คนที่ไม่มีความคิดสร้างสรรค์จะคิดได้เพียงทิศทางเดียว คือ เพื่อรู้ข่าวสารเท่านั้น 2) ความคิดยืดหยุ่นทางการตัดแปลง (Adaptive Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการตัดแปลงความรู้ หรือประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์หลาย ๆ ด้าน ซึ่งมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา ผู้ที่มีความยืดหยุ่นจะคิดตัดแปลงได้ไม่ซ้ำกัน และตัวชี้วัดที่ 4 ความคิดละเอียดลออ ประกอบด้วย 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ การมีความสามารถในการคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน การมีความสามารถในการมองเห็นรายละเอียดสามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน และการมีความสามารถในการสังเกต ไม่ละเลยในรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ สอดคล้องกับ Guilford (1967) ได้กล่าวถึงความคิดละเอียดลออ (Elaboration) หมายถึง ความคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน สามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน หรือเป็นแผนงานที่สมบูรณ์ขึ้น ความคิดละเอียดลออจัดเป็นรายละเอียดที่นำมาตกแต่ง ขยายความคิดครั้งแรกให้สมบูรณ์ขึ้น

1.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีความสอดคล้อง

กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-square = 823.48, df = 292, P = 0.00, Chi-square/df = 2.82) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.06 ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือปรับแก้แล้ว (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.04 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.90 ค่า CFI มีค่าเท่ากับ 0.99 และค่า NFI มีค่าเท่ากับ 0.99 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู 28 ตัวแปรย่อย พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.71 – 0.87 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัว มีค่าความเที่ยงตรงอยู่ในช่วง 0.51 – 0.79 เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบการมีจินตนาการ ตัวแปรย่อยที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ มีความสามารถในการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงความรู้อื่น และนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ ในสถานการณ์ต่าง ๆ (CL105) (SC = 0.85) รองลงมาคือ มีทัศนคติเชิงบวกต่อตนเอง ผู้อื่น และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น (CL103) (SC = 0.80) คิด พิจารณา ทำความเข้าใจกับปัญหาในทุกมิติ และแก้ปัญหา โดยอาศัยจินตนาการ ซึ่งประเมินจากการลงมือปฏิบัติ (CL107) (SC = 0.80) และมีการวางแผนแก้ไขปัญหามองเห็นใจของบริบทและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (CL108) (SC = 0.80) องค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ ตัวแปรย่อยที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ มีความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร (CL202) (SC = 0.87) รองลงมาคือ มีความสามารถในการนำแนวคิดในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยกำหนดเป็นโครงการและกิจกรรม (CL204) (SC = 0.85) ความสามารถในการใช้สื่อต่าง ๆ นำเสนอวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียได้รับรู้ และเกิดความเข้าใจและยอมรับถึงเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน (CL206) (SC = 0.85) และ มีการพูดคุย พบปะ แจ่มข่าวสารตามช่องทางต่าง ๆ เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ของวิสัยทัศน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรและบุคคลในองค์กร (CL207) (SC = 0.85) และองค์ประกอบการมีทักษะการคิดแบบเนกนัย ตัวแปรย่อยที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ มีความสามารถในการใช้ลีหรือประโยค กล่าวคือ สามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ (CL306) (SC = 0.89) รองลงมาคือ มีความสามารถที่จะคิดสิ่งที่ต้องการให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด (CL307) (SC = 0.87) และ มีความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกัน เชื่อมโยงกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด (CL305) (SC = 0.86) และผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ของโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู พบว่า องค์ประกอบทั้ง 3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.92 – 0.99 มีค่าความเที่ยงตรงอยู่ในช่วง 0.85 – 0.97 องค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ มีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด (SC = 0.99) รองลงมาคือ องค์ประกอบการมีจินตนาการ (SC = 0.92) และองค์ประกอบการมีทักษะการคิดแบบเนกนัย (SC = 0.92) โดยพิจารณารายองค์ประกอบ องค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ (SC = 0.99) มีแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ของเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์

(2538) ได้กล่าวถึง การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริง หรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียวขององค์กรที่มีความเป็นเลิศในอนาคต การสร้างวิสัยทัศน์จะต้องศึกษาองค์กรอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่างชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร และเวลา วิสัยทัศน์ ที่สร้างขึ้นจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการที่ตัวอย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์โดยการให้มีส่วนร่วม (Shared Vision) ในขณะที่สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2540) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ควรกำหนดขึ้นโดยผู้บริหาร (Leader Initiate) มิได้กำหนดโดยกลุ่มบุคคล ซึ่งผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักสนทนาและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก แล้วนำมาพิจารณาว่าโลกปัจจุบันเป็นเช่นไร นำข้อมูลผนึกเข้าเป็นวิสัยทัศน์ แล้วหาวิธีการที่จะมุ่งสู่วิสัยทัศน์นั้นในการสร้างวิสัยทัศน์จำเป็นต้องคำนึงถึงศีลธรรม จริยธรรม เพื่อให้ทิศทางที่จะมุ่งไปมีความถูกต้อง ตัวแปรที่สำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) อันเป็นทักษะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ที่พัฒนาให้ผู้บริหารมองกว้าง คิดไกล ทันสมัย และเฉียบแหลม องค์ประกอบการมีจินตนาการ (SC = 0.92) มีแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการมีจินตนาการของ Kaminker (2011) ได้กล่าวถึง จินตนาการ หมายถึง การสร้างภาพในสมองที่มีความเป็นไปได้ในอนาคต สอดคล้องกับ Isaksen และคณะ (2011) ได้กล่าวถึงการมีจินตนาการ หมายถึง มุมมอง (Attitude) หรือทัศนคติที่เปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งคนทั่วไปคิดไม่ถึง โดยประกอบไปด้วย ความคิดใหม่ ๆ (New Ideas) แนวทางใหม่ ๆ (New Solutions) และการกระทำสิ่งใหม่ ๆ สอดคล้องกับ Chodakowski (2009) ได้กล่าวถึง จินตนาการ หมายถึง ภาพที่ยืดหยุ่น (Flexibility) ในจิตใจสอดคล้องกับ Good และ Toman (1973 อ้างอิงมาจาก วณิช สุธารัตน์, 2547) ได้กล่าวถึง จินตนาการเป็นจุดกำเนิดของความคิดสร้างสรรค์เป็นภาพที่สร้างขึ้นในจิตใจ เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์มีลักษณะที่แปลกและแตกต่างไปจากสิ่งเดิม และองค์ประกอบการมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย (SC = 0.92) มีแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย Guilford (1967) ซึ่งเชื่อว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถทางสมองที่คิดได้อย่างซับซ้อน กว้างไกล หลายทิศทาง หรือที่เรียกว่า คิดอเนกนัย (Divergent Thinking) ซึ่งประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม (Originality) ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) การคิดแบบอเนกนัยเป็นกระบวนการของสมองที่จะคิดได้หลายแง่มุม หลายทิศทาง คิดหาคำตอบโดยไม่จำกัดจำนวน ทำให้ได้ความคิดที่แปลกใหม่จากสิ่งเร้าที่กำหนดให้ เช่น หนังสือพิมพ์ใช้ทำอะไรได้บ้าง ให้บอกมาให้มากที่สุด ผู้ที่คิดได้มาก แปลก มีเหตุผล คือ ผู้ที่มีความคิดโดยอเนกนัย ดังนั้น ความคิดอเนกนัยจึงเป็นความคิดที่ Guilford ได้อธิบายว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (ความสามารถที่จะคิดได้ไม่เหมือนใครหรือคิดในสิ่งดูเหมือนไม่สัมพันธ์กันให้เข้ากันได้) ความคล่องในการคิด (ความสามารถในการคิดคำตอบได้เป็นจำนวนมาก ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลของการคิดในเรื่องหน่วย ความสัมพันธ์และระบบ) ความคิดยืดหยุ่น (ความพร้อมที่

จะเปลี่ยนแนวทางหรือดัดแปลงข้อมูล) และความคิดละเอียดลออ (ความสามารถที่จะต่อเติมความคิดให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น)

2. การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล การพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Yost และ Plunkett (2009) และ Armstrong (2010) ได้อธิบายถึงโปรแกรมการพัฒนาประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหากิจกรรม 4) กระบวนการพัฒนาและวิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินโปรแกรม สำหรับขอบข่าย เนื้อหาประกอบด้วย 3 Module Module 1 การมีจินตนาการ (Imagination) Module 2 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และ Module 3 การมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย (Divergent Thinking Skills) สอดคล้องกับพิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบหลัก และ 9 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบด้านจินตนาการ (imagination) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขันในการทำงาน มีสติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ องค์ประกอบด้านการมีความยืดหยุ่น (flexibility) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ความคุ้นเคย ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ และองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ (vision) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ นอกจากนี้หลักการพัฒนาใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model ประกอบด้วย 1) หลักการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน (Learn by Experience) 2) หลักการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others) และ 3) หลักการเรียนรู้จากหลักสูตร (Learn by Courses) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dubrin (2004) ได้เสนอวิธีการพัฒนาผู้นำด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์ และการเรียนรู้จากผู้อื่น สอดคล้องกับแนวคิดของ Castetter และ Young (2000) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากร ตามระยะดังนี้ ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาในส่วนที่ขาด ระยะที่ 2 การออกแบบวางแผนการพัฒนาโดยจะให้รายละเอียด เนื้อหา วิธีการพัฒนาและลักษณะโปรแกรมเหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนาแบบใด ระยะที่ 3 การดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม โดยการพิจารณาปัจจัยที่ใช้ในการพัฒนา แต่จะออกแบบการพัฒนาในแต่ละกิจกรรมที่นำไปใช้ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพียงใด ระยะที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาตาม

โปรแกรม เพื่อนำผลที่ได้จากการนำโปรแกรมไปใช้นำมาปรับปรุงแก้ไขเป็นข้อมูลในการตัดสินใจที่จะนำโปรแกรมการพัฒนามาใช้ในครั้งต่อไป สอดคล้องกับ Lombardo และ Eichinger (1996) ที่อธิบายไว้ว่า รูปแบบการพัฒนาศักยภาพตามกรอบ 70:20:10 เป็นการพัฒนาศักยภาพในการพัฒนา ศักยภาพของตนเองนั้นมีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดังกล่าวตามอัตราส่วน 70:20:10 สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้จากหลักการ 1) การเรียนรู้และพัฒนาจาก ประสบการณ์ (Lean and Development through Experience) ร้อยละ 70 2) การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น (Lean and Development through Others) ร้อยละ 20 และ 3) การเรียนรู้และพัฒนาจากโปรแกรม (Lean and Development through Program) ร้อยละ 10 สอดคล้องกับ Charles Jennings (2013) ได้กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาศักยภาพตามกรอบ 70:20:10 เป็นการ เรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนา 1) ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ ทำงาน (Challenge Assignment) 2) การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) คือ การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านบุคคลอื่นโดยการสอนงาน หรือให้คำแนะนำ และ 3) การเรียนรู้ผ่านการอบรม (Coursework and Training) คือ การเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม และ สอดคล้องกับอาจารย์ ภูวิทย์พันธ์ุ (2559) ได้กล่าวถึงรูปแบบการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model ซึ่งเป็นการพัฒนาศักยภาพให้ประสบความสำเร็จ มีรูปแบบการเรียนรู้ ดังนี้ 1) รูปแบบ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน (Learn by Job Experience) ที่เน้นการเรียนรู้แบบ ผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) ไม่มีโครงสร้างและรูปแบบการเรียนรู้ที่แน่นอน มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ด้วยการติดตาม การเฝ้าดูผู้อื่นในการปฏิบัติงานจริง เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ (Social Learning) รวมถึงการเรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติ (Experimental Learning) เป็นการลองผิดลองถูกจากการ ทำจริงในพื้นที่หรือสถานที่ทำงานจริง (Workplace Learning) 2) รูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการ มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานอยู่รอบตัว (Learn by Others) ผ่านกระบวนการพูดคุย การแลกเปลี่ยนมุมมอง ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะคิด เป็นการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยการมีสัมพันธภาพ ที่ดีระหว่างผู้ให้การเรียนรู้และผู้ต้องการพัฒนาตนเอง การสร้างบรรยากาศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกร่วมและมีความพร้อมที่จะรับฟัง รับรู้ เรียนรู้ในเนื้อหาที่ได้แลกเปลี่ยนมุมมองความคิดเห็นระหว่างกัน (Collaborative Learning and Social Learning) ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชา โดยอ้อม เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการสนทนา การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และ 3) รูปแบบการอบรมด้วยโปรแกรมอบรมที่กำหนดขึ้น มีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตรและระยะเวลาไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการอบรมภายใน องค์กร (In-House Training) และการอบรมภายนอกองค์กร (Public Training) รวมถึงการนำ แนวคิดการเรียนรู้แบบผสมผสานหรือ Blended Learning มาใช้ซึ่งแนวคิด Blended Learning

เป็นการเรียนรู้ที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบการเรียนที่ต้องมาพบปะกันแบบเผชิญหน้ากับการเรียนแบบออนไลน์โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย เช่น การเรียนผ่าน Webinar, Facebook, Line, e-mail, e-Learning เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่องค์การส่วนใหญ่มักใช้เป็นแนวทางการเรียนรู้ ในลักษณะนี้ โดยเน้นไปที่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ผสมผสานกับการเรียนรู้ที่เน้นเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) ไม่ว่าจะเป็นการเรียนผ่านสื่อ e-Learning และเอกสารต่าง ๆ เป็นการเรียนผ่านโปรแกรมหรือ Courses ที่จัดเตรียมไว้แล้ว ซึ่งเป็นอีกรูปแบบของการพัฒนาที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นที่องค์การไม่สามารถยกเลิกการเรียนรู้อยู่ในรูปแบบนี้ไปได้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบบูรณาการและส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ได้จริง

3. การศึกษาผลการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.1 การประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูที่แสดงออกก่อนการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากและหลังการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาก่อนพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

3.2 การประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับรังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการประเมินระดับความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยพบว่า โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1) การมีจินตนาการ (Imagination) 2) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และ 3) การมีทักษะการคิดแบบอนเอกนัย (Divergent Thinking Skills) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาและองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดนโยบายพัฒนา ส่งเสริมสนับสนุนให้กับสถานศึกษาได้มีการพัฒนาครูให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

1.2 โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นโปรแกรมที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ทั้งด้านเนื้อหาและหลักการ ดังนั้นควรนำโปรแกรมดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาครูและปรับให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูในเชิงการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น

2.2 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มประชากรในสถานที่อื่น ๆ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีบริบทที่แตกต่างกัน เพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์ และมีขอบเขตที่กว้างขึ้น

2.3 ควรมีการศึกษาโดยใช้กลุ่มประชากรในลักษณะอื่น เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อให้ได้ข้อสังเกตที่หลากหลายแนวทาง

2.4 ควรนำโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปทำการวิจัยเชิงทดลองหรือวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาครูต่อไป

2.5 ควรมีการติดตามผลการใช้โปรแกรม เมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนา โดยเฉพาะผลที่เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการพัฒนา

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชญ์. (2558). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*.
ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.
- กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. (2535). *ความคิดสร้างสรรค์ หลักการ ทฤษฎี การเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ครุสภา.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (ม.ป.ป.). *การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*.
[ออนไลน์]. ได้จาก : <<http://www.dla.go.th/servlet/DLAServlet?visit=history>>.
[สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 มิถุนายน 2564].
- กรองทิพย์ นาควิเชตร. (2552). *ภาวะผู้นำสร้างสรรค์เพื่อการศึกษา*. สมุทรปราการ : ชีรสาส์นพับลิชเชอร์.
- กรัณย์ ปัญโญ. (2551). *การพัฒนาหลักสูตรระดับฝึกอบรมภาวะผู้นำทางการกีฬา สำหรับนักศึกษาในระดับอุดมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กวี วงศ์พุม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์. (2547). *CEO โลกตะวันออก : ฉบับลีลาบริหารสามมิติ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สยามอินเตอร์บุ๊คส์.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2544). *หลักสถิติ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กุหลาบ มัลลิกะมาส. (2531). *วรรณคดีวิจารณ์*. พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2541). *กระแสวิพากษ์ : บทเรียนเพื่อสังคมไทย*. กรุงเทพฯ : ชัคเซสมิเดีย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). *สุดยอดภาวะผู้นำ : Super leadership*. กรุงเทพฯ : ชัคเซสมิเดีย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2551). *สร้าง “อารมณ์ขัน” เพิ่มสุขในชีวิต*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <<http://www.kriengsak.com/node/1445>>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 มิถุนายน 2564].

- แก้วตา ไทรงาม. (2556). *คุณลักษณะการสอนที่เป็นเลิศ*. [ออนไลน์]. ได้จาก :
 <<http://www.moe.go.th/wijai/teaching.htm>>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 มิถุนายน 2560].
- ไกล่รุ่ง อามระดิช. (2532). *ร้อยแก้วแนวขบขันของไทยตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 ถึงรัชกาลที่ 7*.
 วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวรรณคดีไทย บัณฑิตวิทยาลัย
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จงกลนี ชูติมาเทวินทร์. (2544). *การฝึกอบรมเชิงพัฒนา*. กรุงเทพฯ : พี เอ ลีฟวิ่ง.
- จรินทร์ อาสาทรงธรรม. (2548). *การจัดการความรู้ในมุมมองนักบริหารรุ่นใหม่*. *วารสารนักบริหาร*.
 กรุงเทพฯ : บริษัทเฟื่องฟ้าพรินต์ติ้ง จำกัด.
- จันทิมา หวังสมโชค. (2549). *กลวิธีสื่ออารมณ์ชั้นในละครตลกสถานการณ์ของไทย*. กรุงเทพฯ :
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จารุวรรณ ปะกัง. (2551). *ความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เกี่ยวกับเรื่องวงกลม
 จากผลงานศิลปะ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาคณิตศาสตร์
 ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จีราภรณ์ สุธรรมสภา. (2548). *แล้วก็มีมาสู่ยุคของ km*. *การจัดการสมัยใหม่*, 3(1), 1-9.
- เจตนา นาควัชระ. (2521). *ทฤษฎีเบื้องต้นแห่งวรรณคดี*. กรุงเทพฯ : ดวงกมล
- ชมกฤษ ขันศิริเลิศ. (2548). *ภาวะซึมเศร้าและอารมณ์ชั้นในเด็กวัยรุ่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญา
 พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสุขภาพจิตและการพยาบาลจิตเวช บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชลาลัย นิมิบุตร. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิถีทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
 กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิต บัณฑิต สาขาวิชาสังคมศึกษา
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. (2548). *การจัดการสารสนเทศเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชัยวัฒน์ ชยางกูร. (2549). *ผู้นำหลายมิติ : The art of leadership*. กรุงเทพฯ : ตลาดหลักทรัพย์
 แห่งประเทศไทย.
- ชัยศักดิ์ ลีลาจรัสกุล. (2542). *ชุดกิจกรรมค่ายคณิตศาสตร์เพื่อพัฒนาการจัดค่ายคณิตศาสตร์*.
 กรุงเทพฯ : เดอะมาสเตอร์กรุ๊ป แมเนจเม้น.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2555). *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ญดาภักดิ์ กัลปดี. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครู
 ประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิต บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา
 การศึกษา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพงษ์ เจริญพิทย์. (2541). *การศึกษาลักษณะการนักคิดสร้างสรรค์และขั้นตอนการคิดสร้างสรรค์ กรณีนักวิทยาศาสตร์รุ่นใหม่ นักเรียนวิทยาศาสตร์กลุ่มคัดสรร ผู้ใหญ่นักประดิษฐ์ และ นักเรียนนักประดิษฐ์*. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ดรุณี ชันขวา. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองเรือ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น*.
- ตฤภัทร โลหะพงศธร และณัฐมน สุนทรมีเสถียร. (2021). *Tangram ปริศนารูปเรขาคณิต 7 ชิ้น จากเกมในราชสำนักจีน สู่กิจกรรมสุดโปรดของนโปเลียน*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <<https://becommon.co/life/quiz-tangram/>>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 มิถุนายน 2565]
- ตุ้ย ชุมสาย. (2516). *วรรณกรรมพินิจเชิงจิตวิทยา*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- เถกิง พันธุ์เถกิงอมร. (2559). *อารมณ์ขันในงานเขียนสารคดี : การวิเคราะห์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). *องค์กรแห่งการเรียนรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : แชนท์ไพร์พริ้นติ้ง จำกัด.
- ธวัช บุญยมณี. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ธิดา โมสิกรัตน์. (2526). *วรรณคดีสี่อารมณ์ขัน ในเอกสารการสอนชุดวิชาภาษาไทย 4 วรรณคดีในหน่วยที่ 1 - 7. พิมพ์ครั้งที่ 2*. กรุงเทพฯ : ฝ่ายการพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพทางการบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช. (2544). *การวิจัยและพัฒนาเพื่อการปฏิรูปทั้งโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ สีนสีบล. (2542). *การพัฒนาบุคคลกรและการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครูธนบุรี.
- นงลักษณ์วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสเรล สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตย สัมมาพันธ์. (2548). *ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ลกรุป.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2544). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์*. กรุงเทพฯ : คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *วิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญยดา ปัญญาไว. (2544). *กลวิธีการสร้างอารมณ์ขันในนวนิยายของวิมล ศิริไพบูลย์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย กลุ่มวรรณคดี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2550). *จัดการความรู้ สู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ : แสงดาว.
- ประชุม โพธิกุล. (2552). *เส้นทางสู่ความเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่*. กรุงเทพฯ : วิริยะ.
- ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ. (2551). *การพัฒนาการคิด*. กรุงเทพฯ : 9119 เทคนิค พรินต์ติ้ง.
- ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา. (2537). *ความคิดสร้างสรรค์ที่พัฒนาได้*. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- ประสิทธิ์ เทียวศรี. (2544). *การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาต. (2561). *70-20-10 Rule สัดส่วนการเรียนรู้แบบผสมผสาน*. [ออนไลน์].
ได้จาก : <https://drpiyanan.com/2018/11/19/702010/>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 25 มีนาคม 2563].
- เปลื้อง ณ นคร. (2514). *คำบรรยายวิชาการประพันธ์และหนังสือพิมพ์*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ : ธรรมการพิมพ์.
- พรภัทร อินทวรรณพัฒน์. (2562). *คลังความรู้ เรื่อง “การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)”*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://km.mhesi.go.th/category/keyword/การจัดการความรู้%2CKM>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 พฤษภาคม 2563].
- พัฒนิจ โกฎจนาท. (2542). *การสร้างวิสัยทัศน์ผู้บริหารยุคใหม่*. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยรังสิต.
- พันธ์ ทองชุมนุม. (2544). *การสอนวิทยาศาสตร์ระดับประถมศึกษา*. ปัตตานี : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบูลย์. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. *วารสารฟอร์ควอลิตัมมหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 12(100), 71-74.
- พิมพ์พร พิมพ์เกาะ. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. (2549). *การวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวทางการแพทย์ด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักการ และการใช้สถิติการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว สำหรับการวิจัยทางการแพทย์ หาดใหญ่*. สงขลา : ชานเมืองการพิมพ์.
- ภิญโญ ทองเหลา. (2553). *การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาระบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำของครูในการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- มนตรี สุภาพร. (2541). *วิสัยทัศน์อนาคตประเทศไทย พุทธศักราช 2570*. กรุงเทพฯ : มูลนิธิเอกชนพัฒนาภูมิภาค.
- มนลixa เพชรานนท์. (2547). *มิติทางสังคมและวัฒนธรรมและความหมายของพื้นที่ในเรือนและชุมชนหมู่บ้านผู้ไท*. ขอนแก่น : คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มารศรี สุธานี. (2540). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ยุทธ ไถยวรรณ์. (2551). *วิเคราะห์ข้อมูลวิจัย 3*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ.
- เยาวลักษณ์ สุตะโคตร. (2553). *การพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานเทศบาล : กรณีสำนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหาร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รจน์ บาลัน. (2551). *ทักษะการบริหารทีม*. กรุงเทพฯ : แอคทีฟพรินท์ จำกัด.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2546). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : Diamond in Business World.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ธนชัยการพิมพ์.
- รังสรรค์ สุทาร์มย์. (2556). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการบริหารจัดการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2550). *พจนานุกรมศัพท์วรรณกรรมไทย ภาคฉันทลักษณ์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *ราชาศัพท์ : ฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

- รุ่งอรุณ ฉัตรวิเนศ. (2553). *ศักยภาพของมุกตลกและอารมณ์ขันในรายการโทรทัศน์*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลักขณา สริวัฒน์. (2549). *การคิด*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- วนิช สุธารัตน์. (2547). *ความคิดและความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- วรพร อินทเชื้อ. (2526). *วิเคราะห์อารมณ์ขันเชิงเสียดสีในงานประพันธ์ประเภท Fiction ของ เอเลน ซิลโท*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาวรรณคดีเปรียบเทียบ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วัฒนา ปะกิกา. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศุภวิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิจิตร นิลฉวี. (2550). *การศึกษาการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์ของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒผล. (2552). *จากหลักสูตรแกนกลางสู่หลักสูตรสถานศึกษา : กระบวนทัศน์ใหม่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ : จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2548). *ภาวะผู้นำ Leadership ฉบับก้าวหน้ายุค*. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม และไซเทกซ์.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเทกซ์.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2554). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ : ธนรัช การพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2553). *ผู้บริหารโรงเรียน : สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็น ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล*. ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีที่คณะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและนันทาที่คนจะร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2541). *การสัมภาษณ์งานแบบมีโครงสร้าง*. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2551). *เขาวนอารมณ์ (EQ) : ดั่งนี้วัดความสุขและความสำเร็จของชีวิต*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2548). *ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). *ทฤษฎีการประเมิน*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร กุลสานต์. (2557). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศิริรัตน์ ศรีโปลา. (2547). *การรับรู้ และการใช้อารมณ์ขันในผู้ที่เจ็บป่วยเรื้อรังที่เข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลศรีนครินทร์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาลผู้ใหญ่ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2544). *เทคนิคการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สมศักดิ์ กิจธนวัฒน์. (2545). *การพัฒนาแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมโดยใช้หลักการจัดกิจกรรมตามแนวมนุษยนิยมและการเพิ่มพลังศักยภาพตนเองของ แอนโทนี่ ร็อบบินส์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมศักดิ์ คลประสิทธิ์. (2540). *การปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง*. *สารพัฒนาหลักสูตร*, 128, 79-80.
- สมศักดิ์ ภู่วิภาตวารธณ. (2537). *เทคนิคการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง. (2554). *โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพ*.
 ชลบุรี : ภาควิชาการอาชีวศึกษาและพัฒนาสังคม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สัมมา ธนินธ์. (2553). *ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำให้บริการในองค์กร แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น : หจก. โรงพิมพ์หลังน่านาวิทยา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *การวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ 2560-2579*. [ออนไลน์].
 ได้จาก : <http://backoffice.onec.go.th/uploaded/Outstand/2017-EdPlan60-79.pdf>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 มิถุนายน 2560].
- สิทธิ พิณจิวาดล. (2528). *เอกสารการสอนชุดวิชาภาษาเพื่อการสื่อสาร หน่วยที่ 1-7*. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา.

- สิทธิชัย ชมพูพาทย์. (2554). *การพัฒนาพฤติกรรมการเรียนการสอนเพื่อการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของครูและนักเรียนในโรงเรียนส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์โดยใช้การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุเทพ เขาวลิต. (2541). *วิสัยทัศน์นักบริหารทันสมัย*. *วิทยาการจัดการ*, 16(1), 50-58.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน
- สุรพล บัณฑุเศรณี. (2539). *อารมณ์ขันใน พล นิกร กิมหงวน ของ ป. อินทรปาลิต*. วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวรรณคดีไทย บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรรัตน์ พัฒนเชียร. (2552). *ตัวแบบความสามารถทางภาวะผู้นำในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุวิทย์ ยอดสละ. (2556). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล เขี้ยวแก้ว. (2540). *การสอนวิทยาศาสตร์ระดับมัธยมศึกษา*. ปัตตานี : ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2544). *การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนห์ จุ้ยโต. (2552). *หน่วยที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ. ประมวลสารชุดวิชา นโยบายสาธารณะและการบริหารโครงการ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2538). *วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา ใน ประมวลสารชุดวิชา ประสบการณ์วิชาชีพบัณฑิตบริหารการศึกษา เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ภาวะผู้นำและความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

- เสรี ชัดแจ้ง. (2547). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน. *วารสารวิจัยและวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 2(1), 15-4.
- อักษร สวัสดิ์. (2542). *ความรู้ความเข้าใจ และความตระหนักในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย : กรณีศึกษาในเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร*. ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2559). *การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning Model*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- อารี พันธุ์มณี. (2537). *ความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ 1412.
- อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์. (2536). *อารมณ์ขันในสื่อมวลชน*. กรุงเทพฯ : โครงการหนังสือชุดวิจัยและพัฒนานิเทศศาสตร์.
- Achua, C.F. and Lussier, R.N. (2013). *Leadership: Theory, application, & skill development*. 5th ed. Mason, OH : South-Western.
- Adair, J. (2011). *The John Adair lexicon of leadership: The definitive guide to leadership skills and knowledge*. London : Kogan Page Publishers.
- Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001) Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 1(10), 107-136.
- American Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (AJCSEE). (2014). *Program Evaluation Standards*. United States of America : Pfeiffer.
- Arbesman, M. and Puccio, G. (2001). Enhanced Quality Through Creative Problem Solving. *The Journal of nursing administration*, 13, 176-178.
- Arbuckle, J.L. (1995). *AMOS for Windows Analysis of Moment Structures (Version 3.5)*. Chicago : Small Waters Corp.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership : A Guide to Managing for Results*. Great Britain : Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice : Improving Performance Through Reward*. 3rd ed. Great Britain : Kogan Page Limited.

- Arthur Lock Jack Graduate School of Business. (2013). *Designing Effective Instruction For Training*. [online]. Available from : <http://lokjackgsb.edu.tt/2012/executive-education/north-campus-openprogrammes.html?id=297>. [accessed 15 August 2020].
- Ash, R. and Persall, M. (2007). *The Principal as Chief Learning : The New Work of Formative Leadership*. Birmingham : Stamford University Birmingham.
- Barbazette, J. (2006). *Training Needs Assessment : Methods, Tools, and Techniques*. United States of America : Pfeiffer.
- Barr, M.J and Keating, L.A. (1990). "Introduction : Elements of Program Development," *Developer Effective Student Services Program*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The leadership quarterly*, 15(1), 103–121.
- Beare, H., Caldwell, B.J. and Millikan, R.H. (1989). *Creating an Excellent School: Some New Management Techniques*. London : Routledge.
- Bennis, W. (2002). *Creative Leadership*. Bangkok : Chulalongkorn University.
- Bernick, M. (2005). *Job Training That Gets Results Ten Principles of Effective Employment Programs*. Michigan : Pfeiffer
- Bojeun, M.C. (2014). *Program Management Leadership Creating Successful Team Dynamics*. United States : Taylor & Francis Group, LLC.
- Boyd, K.A. (2011). "High School Principals' Perceptions of Teacher Leadership," *Dissertation Abstracts International*, 73(2), 209.
- Braun, J.B. (1991). An analysis of principal leadership vision and its relationship to school Climate. *Dissertation Abstracts International*, 52(4), 1139-A.
- Bray, T. (2009). *The Training Design Manual : The Complete Practical Guide to Creating Effective and Successful Training Programmes*. 2nd ed. Great Britain : Kogan Page Limited.
- Butt, M. (1993). *The structure of complex predicates in Urdu*. Stanford. CA : Stanford University. [online]. Available from : <https://ojs.ub.uni-konstanz.de/jsa/dissertations/diss-butt.pdf>. [accessed 16 June 2021].

- Byrne, B.M. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Caffarella, R. (2002). *Planning : Programs for Adult Learners: A Practical Guide for Educations Trainers And Staff Developers*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Casse, P. and Claudel, P.G. (2007). *Philosophy for creative leadership: How philosophy can turn people into more effective leaders*. London : Athena Press.
- Charney, C. and Conway, K. (2005). *The Trainer's Tool Kit*. 2nd ed. New York : American Management Association.
- Chernin, P. (2001). "Creative Leadership : The Strength of Ideas The Power of the Imagination," *Vital Speeches of the Day*. [online]. Available from : <<http://edorigami.Edublogs.org/>>. [accessed 16 June 2021].
- Chernin, P. (2001). Creative leadership: The strength of ideas The power of the imagination. *Vital Speeches of the Day*, 68(8), 245.
- Chodakowski, A. (2009). *Teaching made wonderful: Redesigning teacher education with imagination in mind*. Ph.D. Thesis, Simon Fraser University.
- Collins, R.L. (2005). *The Leadership Experience*. 3rd ed. South-western : International Student Edition.
- Comrey, AL. and Lee, H.B. (1992). *A first course in factor analysis*. 2nd ed. Hillsdale : Lawrence Erlbaum Associates.
- Conrad, C.F. and Wilson, R.F. (1985). *Academic Program Reviews : Institutional Approaches, Expectations, and Controversies*. ASHEERIC Higher Education Report No.5. Washington D.C. : ASHE.
- Conway, M.A. (2005). Memory and the self. *Journal of Memory and Language*.
- Coseza, M.N. (2006). *The Impact of Professional Development Schools on Teacher Leadership*. [online]. Available from : <<http://eric.ed.gov/?id=ED521937>>. [accessed 16 June 2021].
- Coste, T.G. (2009). *Creative Leadership and Womer*. [online]. Available from : <http://www.pptsearch.net/details-creative-leadership-amo-women-349420.html>. [accessed 16 June 2021].

- Couto, RA. and Eken, S.C. (2002). *To Give Their Gifts : Health, Community and Democracy*. Nashville, TN : Vanderbilt University Press.
- Covey, S. (1989). *The seven habits of highly effective people*. New York : Simon and Schuster.
- Danner, S.E. (2008). *Creative Leadership in Art Education : Perspectives of an Art Educator*. Master's Thesis, Ohio University.
- Delich, V. (2010). The impact of mercosur's sanitary and phitosanitary regime on its members' institutional dynamics. *Journal of CMA Management*, 79(2), 3-3.
- Drucker, P.F. (2005). *The effective executive*. Australia : Wadsworth.
- Dubrin, A., Dalglish, C. and Miller, P. (2006) *Leadership: Asia-Facific*. 2nd ed. Australia : John Wiley and Son.
- DuBrin, A.J. (1998). *Leadership : Research Findings, Practice and Skills*. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Dubrin, A.J. (2006). *Essentials of management*. North Carolina : South-Western.
- DuBrin, A.J. (2010). *Principles of Leadership*. 6th ed. Toronto : Houghton Mifflin Company.
- DuBrin, A.J. (2012). *Essentials of Management*. 9th ed. Canada : Nelson Education, Ltd.
- Dyer, W.G., Gibb, W. and Jeffrey, H. (2007). *Team Building : Proven Strategies for Improving Team Performance*. 4th ed. San Francisco : John Wiley.
- Ebitz, D. (1988). *Connoisseurship as Practice*. [online]. Available from : <<https://doi.org/10.2307/1483344>>. [accessed 16 June 2021].
- Ellis, N.E. and Joslin, A.W. (1990). *Shared Governance and Responsibility : The Keys To Leaderships*. New York : Commitment and Vision in School Reform Department of Education Design and Management School of Education.
- Fisher, J.G. (2005). *How to Run Successful Employee Incentive Schemes*. United Kingdom : Kogan Page Limited.
- Forsyth, P. (2008). *Improve your coaching and training skills*. United States : Kogan Page Limited.
- Fullan, M. (2012). *Professional capital: transforming teaching in every school*. New York ; London : Teachers College Press.

- Furjanic, P.H. and Trotman, L.A. (2000). *Turning Training Into Learning : How to Design and Deliver Programs That Get Results*. United States of America : American Management Association.
- Garrett, R.K. (2009). Echo chambers online?: Politically motivated selective exposure among Internet news users. *Journal of computer-mediated communication*, 14(2), 265–285.
- Gerard, J. And others. (2011). *Creative Leadership: Skills That Drive Change*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Guilford, J.P. (1967). Creativity: Yesterday, today and tomorrow. *The Journal of Creative Behavior*, 1, 3-14.
- Guntern, G. (2004). *The challenge of creative leadership*. n.p. : Maya Angelou Press.
- Gupta, K. and others. (2007). *A Practical Guide to Needs Assessment*. 2nd ed. San Francisco : John Wiley & Sons.
- Hair, J. and others. (2010). *Multivariate data analysis*. New Jersey : Prentice Hall.
- Hair, J.F. and others. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. New York : Pearson.
- Harris, A. (2009). Creative leadership : Developing future leaders. *Management in Education*, 23(1), 9-11.
- Hollander, E.P. (1978). *Leadership in Dynamics : A practice Guide to Effective Relationships*. New York : Free Press.
- Hornby, A.S. (1993). *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. Michigan : Oxford University Press.
- Hornby, A.S. (2000). *Oxford Advanced Learner's Dictionary*. Oxford : Oxford University Press.
- Houle, C. (1996). *The Design of Education*. Sanfrancisco : Jossey-Bass Publishers.
- Hu, L.-t. and Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.
- Ibbotson, P. and Darsø, L. (2008). Directing creative: The art and craft of Creative Leadership. *Journal of Management and Organization*, 14, 548-559.
- Isaksen, S.G. and others. (2011). Creative climate : A leadership lever for innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 45, 161-187.

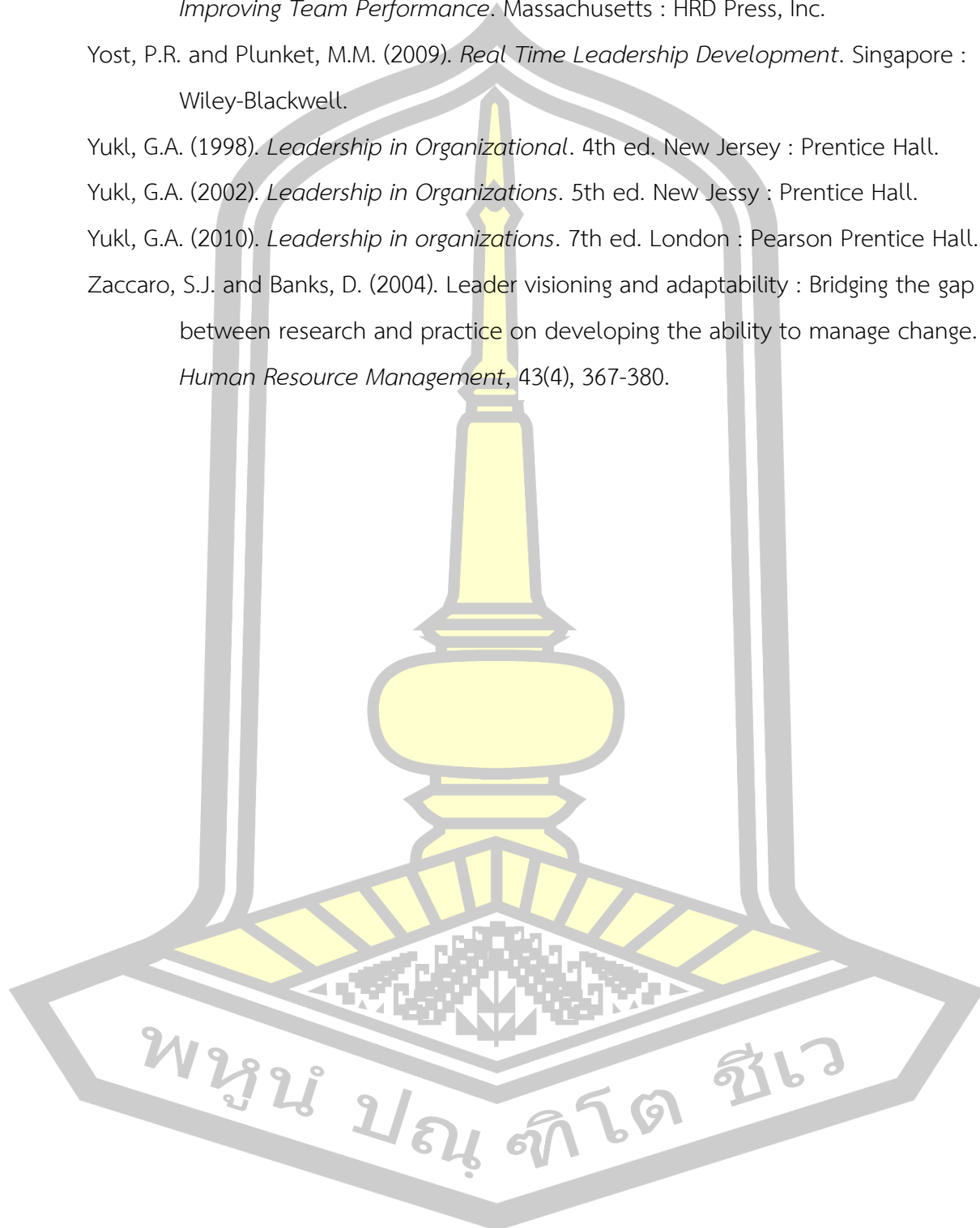
- Kaminker, J. (2011). *The phenomenology of the mystical imagination*. Master of Arts, Sonoma State University.
- Kapur, K. (2007). Love Song# 5 (A Vision). *Literary Imagination*, 9(3), 340-341.
- Katzenmeyer, M. and Moller, G. (2001). *Awakening the sleeping giant : Helping teachers develop as leaders*. 2nd ed. Thousand Oaks. CA : Corwin Press.
- Kenyon, C.L. (2008). *Reframed Teacher Leadership : A Narrative Inquiry*. Ph.D. Thesis, University of Northern Iowa.
- Kirkpatrick, L. and James, D. (2007). *Transferring Learning to Behavior Using the Four Levels to Improve Performance*. California : Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kline, R. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 2nd ed. New York : Guilford.
- Kline, R.B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York : Guilford. Google Scholar.
- Knowles, M.S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education from Meadow to Andragogy*. New York : The Adult Education company.
- Koontz, H. and Weihrich, H. (1988). *Management*. New York : McGraw-Hill.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass : Harvard Business School Press.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (2007). *The Leadership Challenge*. United States of America : Jossey-Bass.
- Lefcourt, H.M. and Martin, R.A. (1986). *Humor and Life Stress*. New York : Antidote to Adversity. Springer.
- Leonard, J.M. and Whitten, W.B. (1983). Information stored when expecting recall or recognition. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 9(3), 440-455.
- Lighthwood, K. and Jantzi, D. (1999). Principal and Teacher Leadership Effects : A Replication. *School Leadership and Management*, 20, 415-434.
- Locke, E. and Kirkpatrick, S. (1991). Leadership: Do Traits Matter?. *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60
- Maxwell, J. (2011). *The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential*. New York : Hachette Book Group.

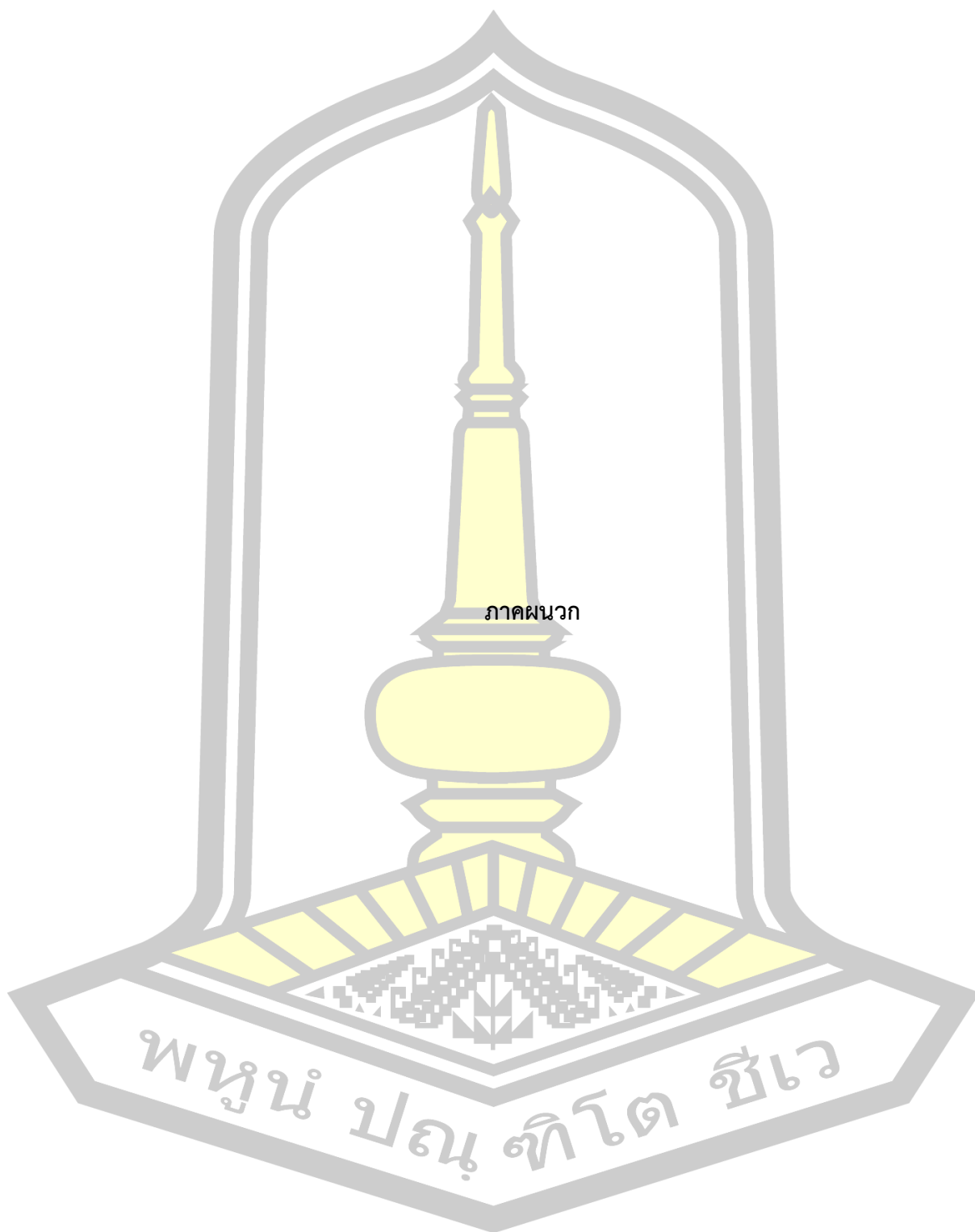
- Mitchell, W.E. and Kowalik, T.F. (1999). *Creative Problem Solving*. [online]. Available from : https://www.academia.edu/8707593/Creative_Problem_Solving_Mitchell_and_Kowalik. [accessed 3 September 2022].
- Mugkasem, U. (2011). *The Experimental Study of the Creative Leadership Training on Creative Leadership Quality of Education Chief Executive Officers Technical*. Ph.D. Thesis, University of the Philippines.
- Nanus, B. (1992). Visionary Leadership : Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization. *Journal of Academic Librarianship*, 20, 237.
- New Webster' Dictionary of the English Language. (1981). *Dictionary New Webster's Dictionary of the English Language* College. New York : Delair.
- Noe, R.A. and others. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management*. United Kingdom : McGraw-Hill.
- Northouse, P.G. (2012). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Owen, R.G. (2001). *Organizational Behavior in Education : Instructional Leadership and School-Reform*. Boston : Ally and Bacon.
- Palus, C.J. and Horth, D.M. (2005) 'Leading Creatively: The Art of Making Sense. *Ivey Business Journal*, 96(7), 1-8.
- Parker, J.P. and Begnaud, L.G. (2004). *Developing Creative Leadership*. Portsmouth, New Hampshire : Teacher Ideas Pr.
- Pearlson, K.E. (2001). *Management and Using Information Systems : A Strategic Approach*. New York : John Wiley & Sons.
- Piskurich, G.M., Beckschi, P.K. and Brandon, H.O. (2000). *A Comprehensive Guide to Creating and Delivering Training Programs Instructor-Led, Computer-Based, or Self-Directed*. New York : McGraw-Hill.
- Puccio, M. a and others. (2011). *Creative leadership: Skills that drive change*. 2nd ed. Thousand Oaks, California : Sage.
- Reuter, K. (2011). Is imagination introspective?. *Philosophia*, 39(1), 31-38.
- Robbins, S.P. (2003). *Organizational behavior*. 10th ed. San Diego : Prentice Hall.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2003). *Essential of Organization Behavior*. United States of America : Pearson.

- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2003). *Management*. 7th ed. Saddle River, N.J. : Prentice Hall, Upper
- Russell, J. and Russell, L. (2006). *Leading Change Training*. New York : Elsevier.
- Russell, R.F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84.
- Schermerhorn, J.R. and Chappell, D.S. (2010). *Introduction to management*. New York : John Wiley.
- Schumacker, R.E. and Lomax, R.G. (2010) *A Beginners Guide to Structural Equation Modeling*. New York : Routledge.
- Schwartz, G. (1988). Connoisseurship: the penalty of ahistoricism. *International Journal of Museum Management and Curatorship*, 7, 261-18.
- Sharratt, M. and Usoro, A. (2003). Understanding Knowledge-Sharing in Online Communities of Practice. *Electronic Journal on Knowledge Management*, 1, 187-196.
- Silberman, M. (2006). *Active Learning : 101 Strategies To Teach Any Subject*. Boston : Allyn and Bacon.
- Smith, D.D., Robb, S.M., West, J. and Tyler, N.C. (2010). The changing education landscape: How special education leadership preparation can make a difference for teachers and their students with disabilities. *Teacher Education and Special Education*, 3(1), 25-43.
- Sousa, D. (2003). *The Leadership Brain : How to Lead Today's Schools More Effectively*. California : Sage Publications.
- Steiger, J.H. (1990) Structural Model Evaluation and Modification An Interval Estimation Approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173-180.
- Sternberg, R.J. (2006). Creative Leadership : it's a Decision. *Journal of Leadership*, 36(2), 22-24.
- Stoll, L. and Temperley, J. (2009). Creative leadership : A Challenge of Our Times. *School Leadership and Management*, 29(1), 63-76.
- Stoops, B. (2011). *Teachers Leadership as Meaningful School Reform : A Snapshot of Contemporary Teachers Leadership*. New York : University of La Verne.

- Stufflebeam, D.L., Madaus, G.F. and Kellaghan, T. (2000). *Evaluation Models : Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*. 2nd ed. Boston : Kluwer Academic Publishers.
- Styles, M.H. (1990). *Effective Models of Systematic Program Planning*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Thompson, R.A. (2015). Relationships, regulation, and early development. In R. M. Lerner (Ed.), *Handbook of child psychology and developmental science*. New York : Wiley.
- Thorson, J.A. and. Powell, F.C. (1993). Sense of Humor and Dimensions of Personality. *Journal of Clinical Psychology*, 49(6), 799-809.
- Torrance, E.P. (1963). Changing reactions of preadolescent girls to tasks requiring creative scientific thinking. *The Journal of Genetic Psychology*, 102, 217-03.
- Treffinger, D.J., Isaksen, S.G. and Dorval, K.B. (2006). *Creative problem solving : An introduction*. 4th ed. Waco, TX : Prufrock Press.
- Trevelyan, A.M. (1987). *Prehistoric native American copperwork from the eastern United States*. Los Angeles : University of California.
- Trewatha, R. L. and Newport, G.M. (1988). *Management*. 5th ed. Plano Texas : Business Publication.
- Trulove, S. (1992). *Handbook of Training and Development*. Oxford : Blackwell.
- Turban, E. and Aronson, J. (2001). *Decision Support Systems and Intelligent Systems*. Upper Saddle River NJ : Prentice Hall.
- Wallach, M.A. and Kogan, N. (1965). *Model of Thinking in Young Children*. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Wills, M. (1993). *Managing the Training Process : Putting the Basic Into Practice*. London : McGraw-Hill.
- Wilmore, E.L. (2002). *Principal leadership : Applying the new educational leadership constituent council (ELCC) standards*. Thousand Oak. California : Conwin Press.
- Wilson, A.G. (2011). *Understanding the Cultivation of Teachers Leadership in Professional Learning Communities*. [online]. Available from : <<http://scholarcommons.usf.edu/etd/3410>>. [accessed 16 June 2021].

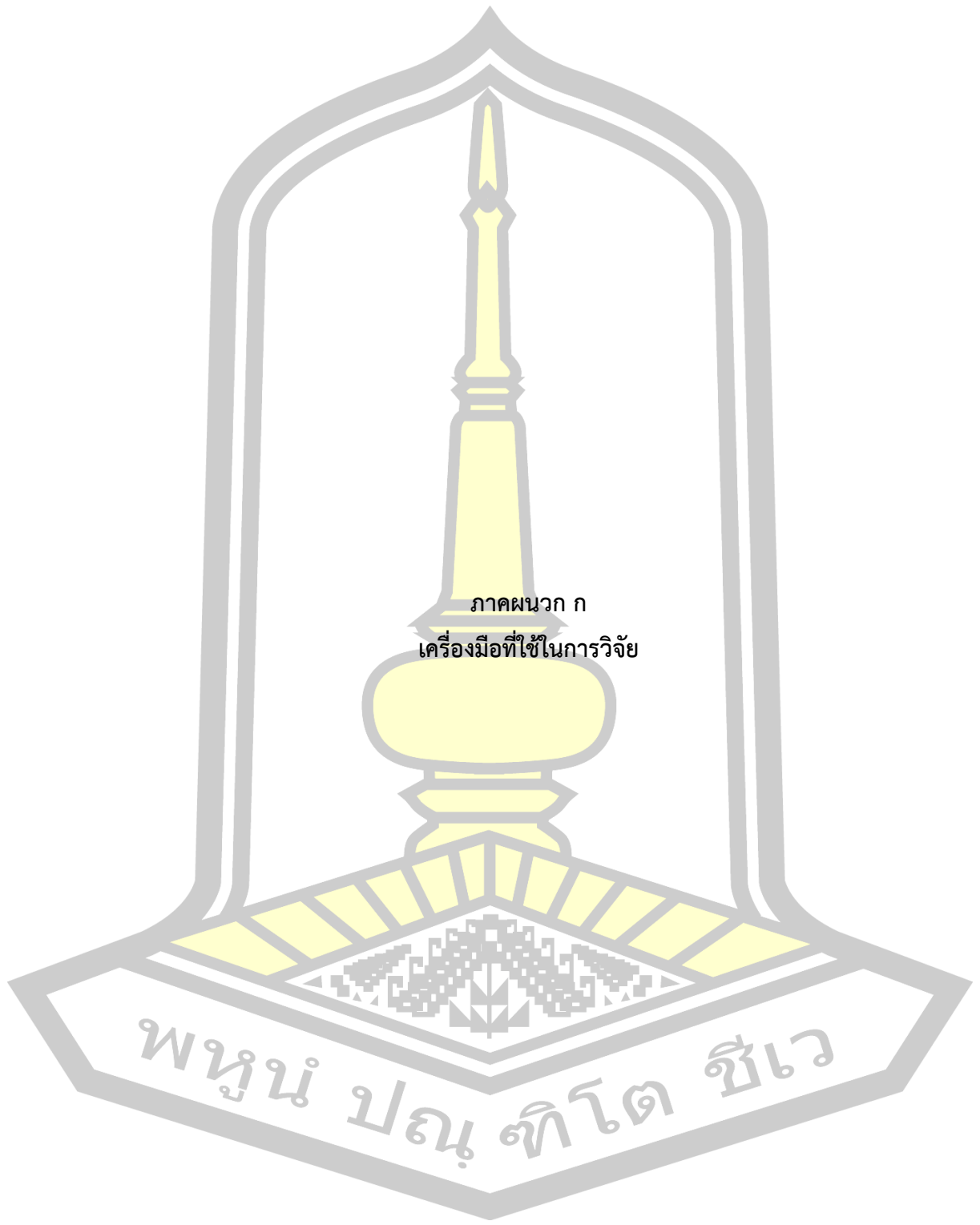
- Woodcock, M. and Francis, D. (2008). *Team Metrics Resources for Measuring and Improving Team Performance*. Massachusetts : HRD Press, Inc.
- Yost, P.R. and Plunket, M.M. (2009). *Real Time Leadership Development*. Singapore : Wiley-Blackwell.
- Yukl, G.A. (1998). *Leadership in Organizational*. 4th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Yukl, G.A. (2002). *Leadership in Organizations*. 5th ed. New Jessy : Prentice Hall.
- Yukl, G.A. (2010). *Leadership in organizations*. 7th ed. London : Pearson Prentice Hall.
- Zaccaro, S.J. and Banks, D. (2004). Leader visioning and adaptability : Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change. *Human Resource Management*, 43(4), 367-380.





ภาคผนวก

พหุมนุ ปณ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัน ปณุ ทิโต ชีเว

แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาสำหรับการวิจัย
เรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. องค์กรประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูที่ปรากฏในเครื่องมือฉบับนี้ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจากนักวิชาการต่าง ๆ
2. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนน ดังนี้

ให้	+1	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
	0	เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์หรือไม่
	-1	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
3. กรณีที่ท่านเห็นว่าข้อคำถามนั้นควรมีการปรับปรุงแก้ไขข้อความหรือส่วนเพิ่มเติมอื่น ๆ กรุณาระบุท้ายแบบประเมิน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวปริยาภรณ์ บัตรศิริมงคล

นิสิตหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปลูก ปลูก ชีวะ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ซึ่งประกอบไปด้วย การมีจินตนาการ (Imagination) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และการมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย (Divergent Thinking Skills)

องค์ประกอบที่ 1 การมีจินตนาการ (Imagination)

ข้อ ที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
การมีจินตนาการ (Imagination)					
<p>1. มีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง มีความสามารถทางสมองที่คิดเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ มองเห็นความสัมพันธ์โดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวมากระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ มีการคิดนอกกรอบ คิดในแง่บวก คิดแตกต่างจากคนอื่น เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในสิ่งใหม่ต่อไปได้โดยใช้ความรู้และประสบการณ์เดิมที่มีอยู่</p>					
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความคิดใหม่ ๆ คิดนอกกรอบ คิดในแง่บวก				
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถเชื่อมโยงความคิดในเรื่องต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี				
<p>2. มีอารมณ์ขัน หมายถึง การตอบสนองของบุคคลต่อเรื่องราวต่าง ๆ ที่พบเห็นนั้นเป็นสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานปกติสังคมยอมรับ เป็นความสามารถทางการคิด เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ อารมณ์ นิสัยใจคอ เป็นทัศนคติในการมองโลกเชิงบวก เป็นกลวิธีในการเผชิญปัญหา ซึ่งแสดงออกได้ทางการพูด การแสดงท่าทาง การยิ้ม และหัวเราะ โดยอารมณ์ขันนั้นถือเป็นเครื่องผ่อนคลายความตึงเครียดและเป็นผลดีที่มีคุณค่าต่อสุขภาพจิตของมนุษย์</p>					
1	ท่านแสดงออกถึงการมีทัศนคติเชิงบวกต่อตนเอง ผู้อื่น และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น				
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการทำให้คนอื่นแสดงท่าทางด้วยการยิ้มและหัวเราะได้				
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการคิดและการกระทำที่แตกต่างไปจากมาตรฐานปกติสังคมยอมรับ				

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
การมีจินตนาการ (Imagination)					
<p>3. มีความรู้ หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา โดยความรู้ประกอบด้วยข้อมูล หรือสารสนเทศที่ได้รับการจัดระบบและประมวลผลเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ ประสบการณ์ และสั่งสมการเรียนรู้และความเชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถนำไปใช้สำหรับการแก้ปัญหาหรือการดำเนินงานได้</p>					
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงความรู้อื่นและนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ				
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการสร้างความรู้ใหม่จากสิ่งที่เรียนมา การสั่งสมประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของตนเองได้				
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการจัดระบบและประมวลผลเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาการดำเนินงานได้				
<p>4. มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการ วิธีการ หรือระบบในการแก้ปัญหา โดยอาศัยการจินตนาการ โดยที่ผลการคิดแก้ปัญหาพิสูจน์ได้จากการลงมือปฏิบัติ เป็นการผสมระหว่างความคิดสร้างสรรค์กับความคิดวิจารณ์ญาณ เป็นการสร้างความคิดที่หลากหลายเพื่อการเชื่อมโยงหาเหตุผลและนำมาเปรียบเทียบหาผลกระทบ และทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา พร้อมทั้งนำวิธีการแก้ปัญหานั้นมาวางแผนการแก้ปัญหาบนเงื่อนไข บริบทและทรัพยากรที่มีอยู่ และนำแผนการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>					
1	ท่านแสดงออกถึงการ คิด พิจารณา ทำความเข้าใจกับปัญหาในทุกมิติ และแก้ปัญหาโดยอาศัยจินตนาการซึ่งประเมินจากการลงมือปฏิบัติ				
2	ท่านแสดงออกถึงการมีการสร้างความคิดที่หลากหลายเชื่อมโยงหาเหตุผล และนำมาเปรียบเทียบหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหา				
3	ท่านแสดงออกถึงการมีการวางแผนแก้ไขปัญหบนเงื่อนไขของบริบทและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ				

องค์ประกอบที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
การมีวิสัยทัศน์					
1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรจากการดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในประกอบกัน นำมาจัดกระทำข้อมูล โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ โดยการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร					
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร				
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการวิเคราะห์บริบท สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร				
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการจัดกระทำข้อมูลโดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่โดยการมีส่วนร่วมของทุกคน				
2. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติโดยความร่วมมือ ทุ่มเทกำลังกาย ความคิดและความพยายามมุ่งมั่น ทุ่มเท ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้น ดำเนินไปเป็นผลสำเร็จบรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ					
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการนำแนวคิดในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยกำหนดเป็นโครงการและกิจกรรม				
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติโดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน				
3. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) หมายถึง การใช้สื่อต่าง ๆ ผ่านทางคำพูด สิ่งพิมพ์ และผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจ ยอมรับ และเกิดความผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งอาจทำได้โดยการกล่าวปราศรัย การพูดคุย และการพบปะสังสรรค์ การบันทึกจดหมายแจ้งข่าว การอุปมา คำขวัญ ป้ายประกาศ เล่าเรื่อง และพิธีการต่าง ๆ เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหรือกับตัวสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์กร					

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการใช้สื่อต่าง ๆ นำเสนอวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียได้รับรู้ และเกิดความเข้าใจและยอมรับถึงเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน				
2	ท่านแสดงออกถึงการมีการพูดคุย พบปะ แจ้งข่าวสารตามช่องทางต่าง ๆ เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ของวิสัยทัศน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรและบุคคลในองค์กร				

องค์ประกอบที่ 3 การมีทักษะการคิดแบบอนกนัย (Divergent Thinking Skills)

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
การมีทักษะการคิดแบบอนกนัย (Divergent Thinking Skills)					
<p>1. ความคิดริเริ่ม (Originality) หมายถึง ความคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกันกับความคิดของคนอื่น และแตกต่างจากความคิดธรรมดา ความคิดริเริ่มอาจเกิดจากการคิดจากเดิมที่มีอยู่แล้วให้แปลกแตกต่างจากที่เคยเห็น หรือสามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่เคยคาดคิด ความคิดริเริ่มอาจเป็นการนำเอาความคิดเก่ามาปรุงแต่งผสมผสานจนเกิดเป็นของใหม่ ความคิดริเริ่มมีหลายระดับซึ่งอาจเป็นความคิดครั้งแรกที่เกิดขึ้นโดยไม่มีใครสอนแม้ความคิดนั้นจะมีผู้อื่นคิดไว้ก่อนแล้วก็ตาม</p>					
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกับความคิดของคนอื่น				
2	ท่านแสดงออกถึงการมีการนำเอาความคิดเก่ามาปรุงแต่งผสมผสานจนเกิดเป็นของใหม่				
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความคิดแตกต่างและสามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่คาดคิด				
<p>2. ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) หมายถึง ปริมาณความคิดที่ไม่ซ้ำกันในเรื่องเดียวกัน โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้</p> <p>2.1 ความคล่องแคล่วทางด้านถ้อยคำ (Word Fluency) เป็นความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว</p> <p>2.2 ความคิดคล่องแคล่วทางการโยงสัมพันธ์ (Associational Fluency) เป็นความสามารถที่จะ</p>					

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
<p>คิดหาถ้อยคำที่เหมือนกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด</p> <p>2.3 ความคล่องแคล่วทางด้านการแสดงออก (Expression Fluency) เป็นความสามารถในการใช้วลีหรือประโยค กล่าวคือ สามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ</p> <p>2.4 ความคล่องแคล่วในการคิด (Ideational Fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดค้นสิ่งที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด เช่น ใช้คิดหาประโยชน์ของก้อนอิฐให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนดซึ่งอาจเป็น 5 นาที หรือ 10 นาที</p>					
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว				
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกัน เชื่อมโยงกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด				
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการใช้วลีหรือประโยค กล่าวคือ สามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ				
4	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถที่จะคิดสิ่งที่ต้องการให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด				
<p>3. ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ประเภทหรือแบบของการคิดแบ่งออกเป็น</p> <p>3.1 ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous Flexibility) เป็นความสามารถที่จะพยายามคิดได้หลายทางอย่างอิสระ ตัวอย่างของคนที่มีความคิดยืดหยุ่นในด้านนี้จะคิดได้ว่าประโยชน์ของหนังสือพิมพ์มีอะไรบ้าง ความคิดของผู้ที่ยืดหยุ่นสามารถจัดกลุ่มได้หลายทิศทางหรือหลายด้าน เช่น เพื่อรู้ข่าวสาร เพื่อโฆษณาสินค้า เพื่อธุรกิจ ฯลฯ ในขณะที่คนที่ไม่มีความคิดสร้างสรรค์จะคิดได้เพียงทิศทางเดียว คือ เพื่อรู้ข่าวสาร เท่านั้น</p> <p>3.2 ความคิดยืดหยุ่นทางด้านการดัดแปลง (Adaptive Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการดัดแปลงความรู้ หรือประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์หลายๆ ด้าน ซึ่งมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา ผู้ที่มีความยืดหยุ่นจะคิดดัดแปลงได้ไม่ซ้ำกัน</p>					
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทางมีอิสระในการคิดโดยไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์				

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการ ดัดแปลงความรู้ ประสบการณ์ที่มีอยู่ให้เกิด ประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา				
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการรับฟัง ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่นและ สามารถนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ใน หลาย ๆ ด้าน				
4. ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) หมายถึง ความคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน สามารถอธิบายให้ เห็นภาพชัดเจน หรือเป็นแผนงานที่สมบูรณ์ขึ้น ความคิดละเอียดลออจัดเป็นรายละเอียดที่นำมาตกแต่ง ขยายความคิดครั้งแรกให้สมบูรณ์ขึ้น					
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการคิดใน รายละเอียดเป็นขั้นตอน				
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการ มองเห็นรายละเอียดสามารถอธิบายให้เห็นภาพ ชัดเจน				
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการสังเกต ไม่ละเลยในรายละเอียดเล็กน้อยๆ				

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

พจน ปรณ ติโต สีเว

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรื่อง โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

1. ชื่อผู้ให้ข้อมูล
2. ตำแหน่งทางบริหาร
3. ตำแหน่งทางวิชาการ
4. วุฒิทางการศึกษาสูงสุด
5. สถานที่ทำงาน
6. เข้าพบในวันที่ เดือน พ.ศ.

ตอนที่ 2 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ซึ่งประกอบไปด้วย การมีจินตนาการ (Imagination) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และการมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย (Divergent Thinking Skills)

องค์ประกอบที่ 1 การมีจินตนาการ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้

1. มีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง มีความสามารถทางสมองที่คิดเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ มองเห็นความสัมพันธ์โดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวมากระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ มีการคิดนอกกรอบ คิดในแง่บวก คิดแตกต่างจากคนอื่น เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในสิ่งใหม่ต่อไปได้โดยใช้ความรู้และประสบการณ์เดิมที่มีอยู่
2. มีอารมณ์ขัน หมายถึง การตอบสนองของบุคคลต่อเรื่องราวต่าง ๆ ที่พบเห็นนั้นเป็นสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานปกติสังคมยอมรับ เป็นความสามารถทางการคิด เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ อารมณ์ นิสัยใจคอ เป็นทัศนคติในการมองโลกเชิงบวก เป็นกลวิธีในการเผชิญปัญหา ซึ่งแสดงออกได้ทางการพูด การแสดงท่าทาง การยิ้ม และหัวเราะ โดยอารมณ์ขันนั้นถือเป็นเครื่องมือผ่อนคลายความตึงเครียดและเป็นผลดีที่มีคุณค่าต่อสุขภาพจิตของมนุษย์

3. มีความรู้ หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งสารสนเทศ ที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา โดยความรู้ ประกอบด้วยข้อมูล หรือ สารสนเทศที่ได้รับการจัดระบบและประมวลผลเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ ประสบการณ์ และสั่งสมการเรียนรู้ และความเชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถนำไปใช้สำหรับการแก้ปัญหาหรือ การดำเนินงานได้

4. มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการ วิธีการ หรือระบบในการ แก้ปัญหาโดยอาศัยการจินตนาการ โดยที่ผลการคิดแก้ปัญหาพิสูจน์ได้จากการลงมือปฏิบัติ เป็นการผสมระหว่างความคิดสร้างสรรค์กับความคิดวิจาร์ณญาณ เป็นการสร้างความคิดที่ หลากหลาย เพื่อการเชื่อมโยงหาเหตุผลและนำมาเปรียบเทียบหาผลกระทบ และทางเลือกที่เหมาะสม ที่สุดเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา พร้อมทั้งนำวิธีการแก้ปัญหานั้นมาวางแผนการแก้ปัญหาบนเงื่อนไข บริบทและทรัพยากรที่มีอยู่ และนำแผนการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 1 การมีจินตนาการ

1.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 1 การมีจินตนาการ ตัวชี้วัดที่ 1 มีความคิด สร้างสรรค์ มีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูอย่างไร

.....

.....

.....

.....

1.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 1 การมีจินตนาการ ตัวชี้วัดที่ 2 มีอารมณ์ขัน มีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูอย่างไร

.....

.....

.....

1.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 1 การมีจินตนาการ ตัวชี้วัดที่ 3 มีความรู้ มีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูอย่างไร

.....

.....

.....

1.4 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 1 การมีจินตนาการ ตัวชี้วัดที่ 4 มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูอย่างไร

องค์ประกอบที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรจากการดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในประกอบกัน นำมาจัดกระทำข้อมูล โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ โดยการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร
2. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติโดยความร่วมมือ ท่วมเทกำลังกาย ความคิด และความพยายามมุ่งมั่น ท่วมเท ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้น ดำเนินไปเป็นผลสำเร็จบรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) หมายถึง การใช้สื่อต่าง ๆ ผ่านทางคำพูด สิ่งพิมพ์ และผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจ ยอมรับ และเกิดความผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งอาจทำโดยการกล่าวปราศรัย การพูดคุย และการพบปะสังสรรค์ การบันทึกจดหมายแจ้งข่าว การอุปมา คำขวัญ ป้ายประกาศ เล่าเรื่อง และพิธีการต่าง ๆ เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหรือกับตัวสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์กร

พหุ ประถมศึกษา

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 2 การมีวิสัยทัศน์

1.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ มีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูอย่างไร

.....

.....

.....

1.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดที่ 2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ มีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูอย่างไร

.....

.....

.....

1.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดที่ 3 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ มีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูอย่างไร

.....

.....

.....

องค์ประกอบที่ 3 การมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย (Divergent Thinking Skills) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้

1. ความคิดริเริ่ม (Originality) หมายถึง ความคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกันกับความคิดของคนอื่น และแตกต่างจากความคิดธรรมดา ความคิดริเริ่มอาจเกิดจากการคิดจากเดิมที่มีอยู่แล้วให้แปลกแตกต่างจากที่เคยเห็น หรือสามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่เคยคาดคิด ความคิดริเริ่มอาจเป็นการนำเอาความคิดเก่ามาปรุงแต่งผสมผสานจนเกิดเป็นของใหม่ ความคิดริเริ่มมีหลายระดับ ซึ่งอาจเป็นความคิดครั้งแรกที่เกิดขึ้นโดยไม่มีใครสอนแม้ความคิดนั้นจะมีผู้อื่นคิดไว้ก่อนแล้วก็ตาม

2. ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) หมายถึง ปริมาณความคิดที่ไม่ซ้ำกันในเรื่องเดียวกัน โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

2.1 ความคล่องแคล่วทางด้านถ้อยคำ (Word Fluency) เป็นความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว

2.2 ความคิดคล่องแคล่วทางด้านการโยงสัมพันธ์ (Associational Fluency)

เป็นความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด

2.3 ความคล่องแคล่วทางด้านการแสดงออก (Expression Fluency)

เป็นความสามารถในการใช้วลีหรือประโยค กล่าวคือ สามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ

2.4 ความคล่องแคล่วในการคิด (Ideational Fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดค้นสิ่งที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด เช่น ใช้คิดหาประโยชน์ของก้อนอิฐให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนดซึ่งอาจเป็น 5 นาที หรือ 10 นาที

3. ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ประเภทหรือแบบของการคิดแบ่งออกเป็น

3.1 ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous Flexibility) เป็นความสามารถที่จะพยายามคิดได้หลายทางอย่างอิสระ ตัวอย่างของคนที่มีความคิดยืดหยุ่นในด้านนี้จะคิดว่าประโยชน์ของหนังสือพิมพ์มีอะไรบ้าง ความคิดของผู้ที่ยืดหยุ่นสามารถจัดกลุ่มได้หลายทิศทางหรือหลายด้าน เช่น เพื่อรู้ข่าวสาร เพื่อโฆษณาสินค้า เพื่อธุรกิจ ฯลฯ ในขณะที่คนที่ไม่มีความคิดสร้างสรรค์จะคิดได้เพียงทิศทางเดียว คือ เพื่อรู้ข่าวสาร เท่านั้น

3.2 ความคิดยืดหยุ่นทางด้านการดัดแปลง (Adaptive Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการดัดแปลงความรู้ หรือประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์หลาย ๆ ด้าน ซึ่งมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา ผู้ที่มีความยืดหยุ่นจะคิดดัดแปลงได้ไม่ซ้ำกัน

4. ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) หมายถึง ความคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน สามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน หรือเป็นแผนงานที่สมบูรณ์ขึ้น ความคิดละเอียดลออจัดเป็นรายละเอียดที่นำมาตกแต่ง ขยายความคิดครั้งแรกให้สมบูรณ์ขึ้น

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 3 การมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย ตัวชี้วัดที่ 1 ด้านความคิดริเริ่ม

1.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านความคิดริเริ่มมีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูอย่างไร

1.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านความคิดริเริ่มอย่างไร และคุณลักษณะ
ของครูควรเป็นอย่างไร

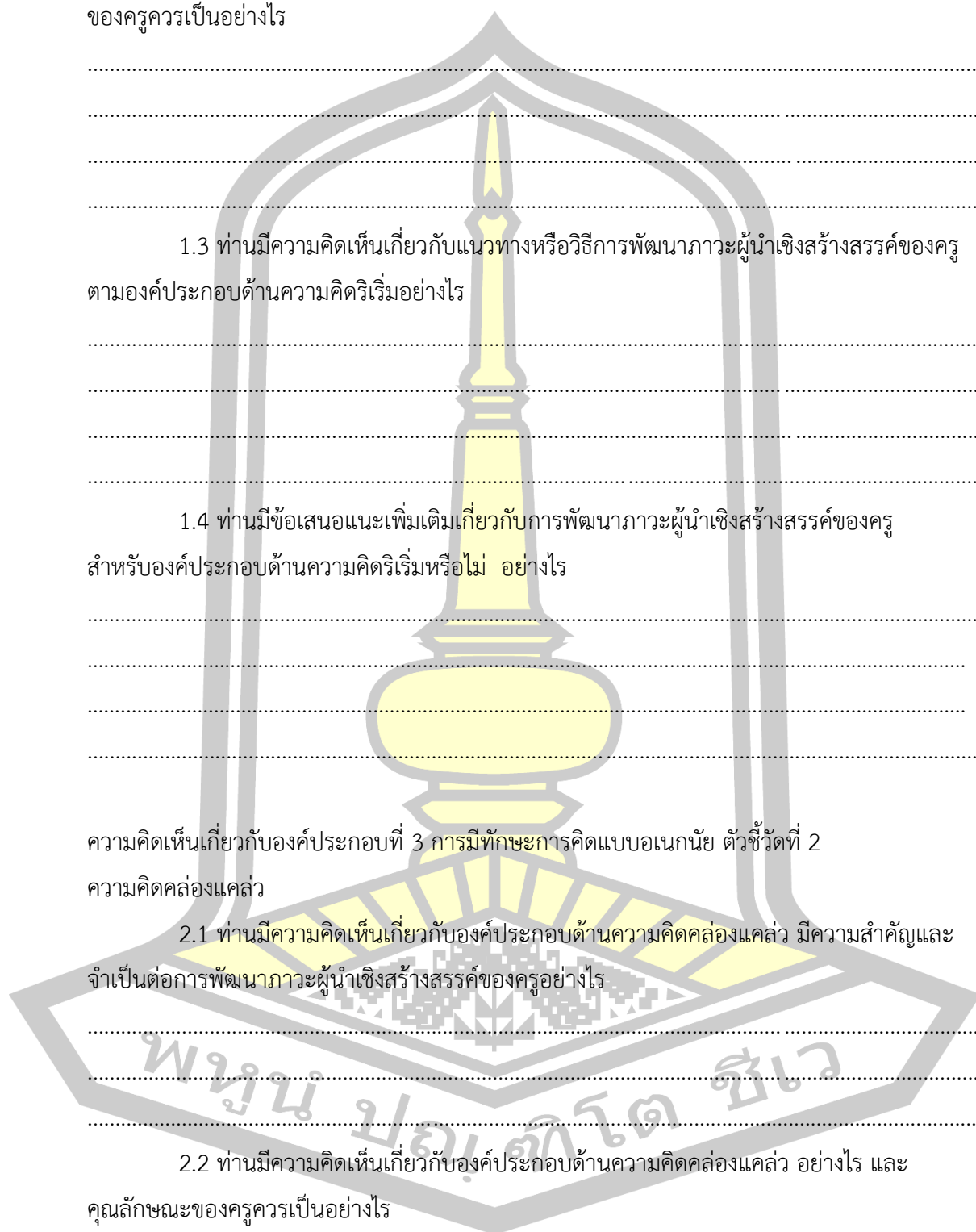
1.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางหรือวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู
ตามองค์ประกอบด้านความคิดริเริ่มอย่างไร

1.4 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู
สำหรับองค์ประกอบด้านความคิดริเริ่มหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 3 การมีทักษะการคิดแบบเนกนัย ตัวชี้วัดที่ 2
ความคิดคล่องแคล่ว

2.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านความคิดคล่องแคล่ว มีความสำคัญและ
จำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูอย่างไร

2.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านความคิดคล่องแคล่ว อย่างไร และ
คุณลักษณะของครูควรเป็นอย่างไร



2.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางหรือวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูตามองค์ประกอบด้านความคิดคล่องแคล่ว อย่างไร

2.4 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูสำหรับองค์ประกอบด้านความคิดคล่องแคล่ว หรือไม่ อย่างไร

องค์ประกอบที่ 3 ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility)

3. ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ประเภทหรือแบบของการคิดแบ่งออกเป็น

3.1 ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous Flexibility) เป็นความสามารถที่จะพยายามคิดได้หลายทางอย่างอิสระ ตัวอย่างของคนที่มีความคิดยืดหยุ่นในด้านนี้จะคิดว่าประโยชน์ของหนังสือพิมพ์มีอะไรบ้าง ความคิดของผู้ที่ยืดหยุ่นสามารถจัดกลุ่มได้หลายทิศทางหรือหลายด้าน เช่น เพื่อรู้ข่าวสาร เพื่อโฆษณาสินค้า เพื่อธุรกิจ ฯลฯ ในขณะที่คนที่ไม่มีความคิดสร้างสรรค์จะคิดได้เพียงทิศทางเดียว คือ เพื่อรู้ข่าวสาร เท่านั้น

3.2 ความคิดยืดหยุ่นทางการดัดแปลง (Adaptive Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการดัดแปลงความรู้ หรือประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์หลายๆ ด้าน ซึ่งมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา ผู้ที่มีความยืดหยุ่นจะคิดดัดแปลงได้ไม่ซ้ำกัน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 3 การมีทักษะการคิดแบบเนกนัย ตัวชี้วัดที่ 3 ด้านความคิดยืดหยุ่น

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านความยืดหยุ่น

1.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านความยืดหยุ่น มีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู อย่างไร

1.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านความยืดหยุ่น อย่างไร และคุณลักษณะของครูควรเป็นอย่างไร

1.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางหรือวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูตามองค์ประกอบด้านความยืดหยุ่นอย่างไร

1.4 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูสำหรับองค์ประกอบด้านความยืดหยุ่นหรือไม่ อย่างไร

องค์ประกอบที่ 4 ความคิดละเอียดลออ (Elaboration)

ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) หมายถึง ความคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอนสามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน หรือเป็นแผนงานที่สมบูรณ์ขึ้น ความคิดละเอียดลออจัดเป็นรายละเอียดที่นำมาตกแต่ง ขยายความคิดครั้งแรกให้สมบูรณ์ขึ้น

4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านความคิดละเอียดลออ

4.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านความคิดละเอียดลออ มีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู อย่างไร

3.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านความคิดละเอียดลอออย่างไร และ
คุณลักษณะของครูควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

3.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางหรือวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู
ตามองค์ประกอบด้านความคิดละเอียดลอออย่างไร

.....

.....

.....

3.4 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู
สำหรับองค์ประกอบด้านความคิดละเอียดลออหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

ลงชื่อ

(.....)

ผู้เชี่ยวชาญ

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชฺเว

* ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์อย่างสูงยิ่ง



แบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเพื่อให้ได้ตัวชี้วัดและพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ข้อมูลจากการตอบจะเก็บไว้เป็นความลับ และผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์ในขอบเขตของการวิจัยเท่านั้น ไม่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือหน่วยงานใด ๆ ทั้งสิ้น โปรดตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นที่เป็นจริง
3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1** แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบที่กำหนดไว้ให้เป็นตัวเลือก (Force choice)
 - ตอนที่ 2** แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) สอบถามความคิดเห็นของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้
 - ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูอยู่ในระดับมากที่สุด
 - ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูอยู่ในระดับมาก
 - ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูอยู่ในระดับปานกลาง
 - ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูอยู่ในระดับน้อย
 - ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด
 - ตอนที่ 3** แบบสอบถามปลายเปิด เป็นแบบสอบถามข้อเสนอแนะอื่น ๆ
4. แบบสอบถามที่ท่านตอบทุกข้อเท่านั้น จึงจะเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์และนำไปใช้ในการวิจัย จึงขอความกรุณาท่านได้โปรดตอบให้ครบทุกข้อ
5. เมื่อท่านตอบแบบสอบถามแล้ว ขอความกรุณาส่งแบบสอบถามกลับผู้วิจัยและขอขอบคุณทุกท่าน ที่ตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวพริยาภรณ์ บัตรศิริมงคล

นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

21-30 ปี

31-40 ปี

41-50 ปี

มากกว่า 51 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า

ปริญญาโท

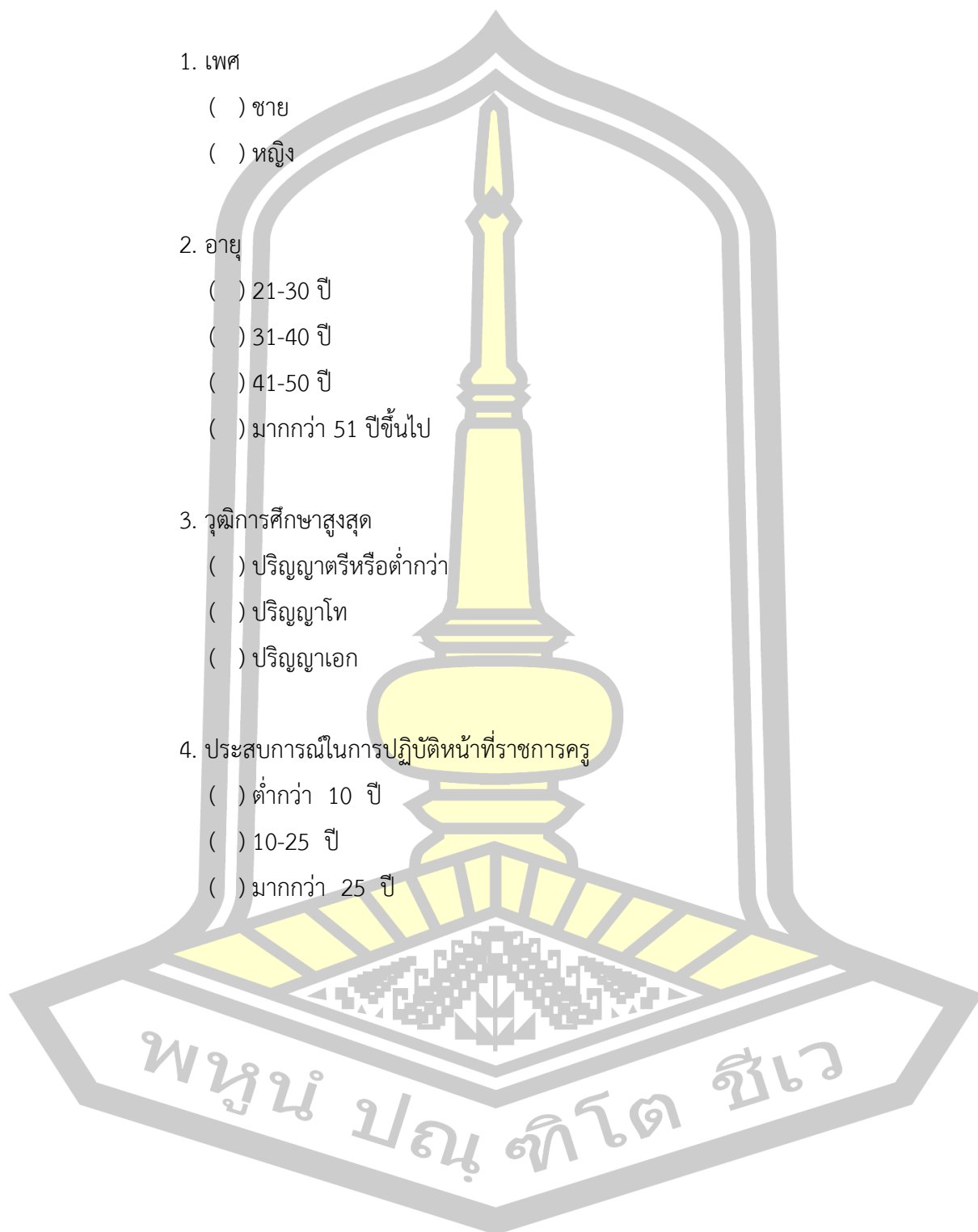
ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการครู

ต่ำกว่า 10 ปี

10-25 ปี

มากกว่า 25 ปี



ตอนที่ 2 แบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
การมีจินตนาการ (Imagination)						
1. มีความคิดสร้างสรรค์						
1	มีความคิดใหม่ ๆ คิดนอกกรอบ คิดในแง่บวก					
2	มีความสามารถเชื่อมโยงความคิดในเรื่องต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี					
2. มีอารมณ์ขัน						
1	มีทัศนคติเชิงบวกต่อตนเอง ผู้อื่น และสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น					
2	มีความสามารถในการทำให้คนอื่นแสดงท่าทางด้วยการยิ้มและหัวเราะได้					
3	มีความสามารถในการคิดและการกระทำที่แตกต่างไปจากมาตรฐานปกติสังคมยอมรับ					
3. มีความรู้						
1	มีความสามารถในการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงความรู้อื่น และนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ					
2	มีความสามารถในการสร้างความรู้ใหม่จากสิ่งที่เรียนมา การสังเคราะห์ ประสพการณ์ และความเชี่ยวชาญของตนเองได้					
3	มีความสามารถในการจัดระบบและประมวลผลเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่กำหนดงานได้					
4. มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์						
1	คิด พิจารณา ทำความเข้าใจกับปัญหาในทุกมิติ และแก้ปัญหาโดยอาศัยจินตนาการ ซึ่งประเมินจากการลงมือปฏิบัติ					
2	มีการสร้างความคิดที่หลากหลาย เชื่อมโยงหาเหตุผล และนำมาเปรียบเทียบหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหา					
3	มีการวางแผนแก้ไขปัญหามาบนเงื่อนไขของบริบทและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
การมีวิสัยทัศน์						
1. การสร้างวิสัยทัศน์						
1	มีความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร					
2	มีความสามารถในการวิเคราะห์บริบท สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
3	มีความสามารถในการจัดกระทำข้อมูลโดยการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่โดยการมีส่วนร่วมของทุกคน					
2. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์						
1	มีความสามารถในการนำแนวคิดในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยกำหนดเป็นโครงการและกิจกรรม					
2	มีความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติโดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน					
3. การเผยแพร่วิสัยทัศน์						
1	มีความสามารถในการใช้สื่อต่าง ๆ นำเสนอวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียได้รับรู้ และเกิดความเข้าใจและยอมรับถึงเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน					
2	มีการพูดคุย พบปะ แจ้งข่าวสารตามช่องทางต่าง ๆ เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ของวิสัยทัศน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรและบุคคลในองค์กร					
การมีทักษะการคิดแบบอนกนัย (Divergent Thinking Skills)						
1. ความคิดริเริ่ม (Originality)						
1	มีความคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกับความคิดของคนอื่น					
2	มีการนำเอาความคิดเก่ามาปรุงแต่งผสมผสานจนเกิดเป็นของใหม่					
3	มีความคิดแตกต่างและสามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่คาดคิด					
2. ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency)						
1	มีความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว					

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
2	มีความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกัน เชื่อมโยงกัน ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด					
3	มีความสามารถในการใช้ลีหรือประโยค กล่าวคือ สามารถที่จะนำ คำมาเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ					
4	มีความสามารถที่จะคิดสิ่งที่ต้องการให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด					
3. ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility)						
1	มีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทาง มีอิสระในการคิด โดยไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์					
2	มีความสามารถในการดัดแปลงความรู้ ประสบการณ์ที่มีอยู่ให้เกิด ประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา					
3	มีความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจาก ผู้อื่นและสามารถนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน					
4. ความคิดละเอียดลออ (Elaboration)						
1	มีความสามารถในการคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน					
2	มีความสามารถในการมองเห็นรายละเอียดสามารถอธิบายให้เห็น ภาพชัดเจน					
3	มีความสามารถในการสังเกต ไม่ละเลยในรายละเอียดเล็กๆน้อยๆ					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



**แบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ข้อมูลจากการตอบจะเก็บไว้เป็นความลับ และผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์ในขอบเขตของการวิจัยเท่านั้น ไม่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือหน่วยงานใด ๆ ทั้งสิ้น โปรดตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นที่เป็นจริง
3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1** แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบที่กำหนดไว้ให้เป็นตัวเลือก (Force choice)
 - ตอนที่ 2** แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) สอบถามความคิดเห็นของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้
 - ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูอยู่ในระดับมากที่สุด
 - ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูอยู่ในระดับมาก
 - ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูอยู่ในระดับปานกลาง
 - ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูอยู่ในระดับน้อย
 - ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด
 - ตอนที่ 3** แบบสอบถามปลายเปิด เป็นแบบสอบถามข้อเสนอแนะอื่นๆ
4. แบบสอบถามที่ท่านตอบทุกข้อเท่านั้น จึงจะเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์และนำไปใช้ในการวิจัยจึงขอความกรุณาท่านได้โปรดตอบให้ครบทุกข้อ
5. เมื่อท่านตอบแบบสอบถามแล้ว ขอความกรุณาส่งแบบสอบถามกลับผู้วิจัยและขอขอบคุณทุกท่านที่ตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวพิริยาภรณ์ บัตรศิริมงคล

นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

21-30 ปี

31-40 ปี

41-50 ปี

มากกว่า 51 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า

ปริญญาโท

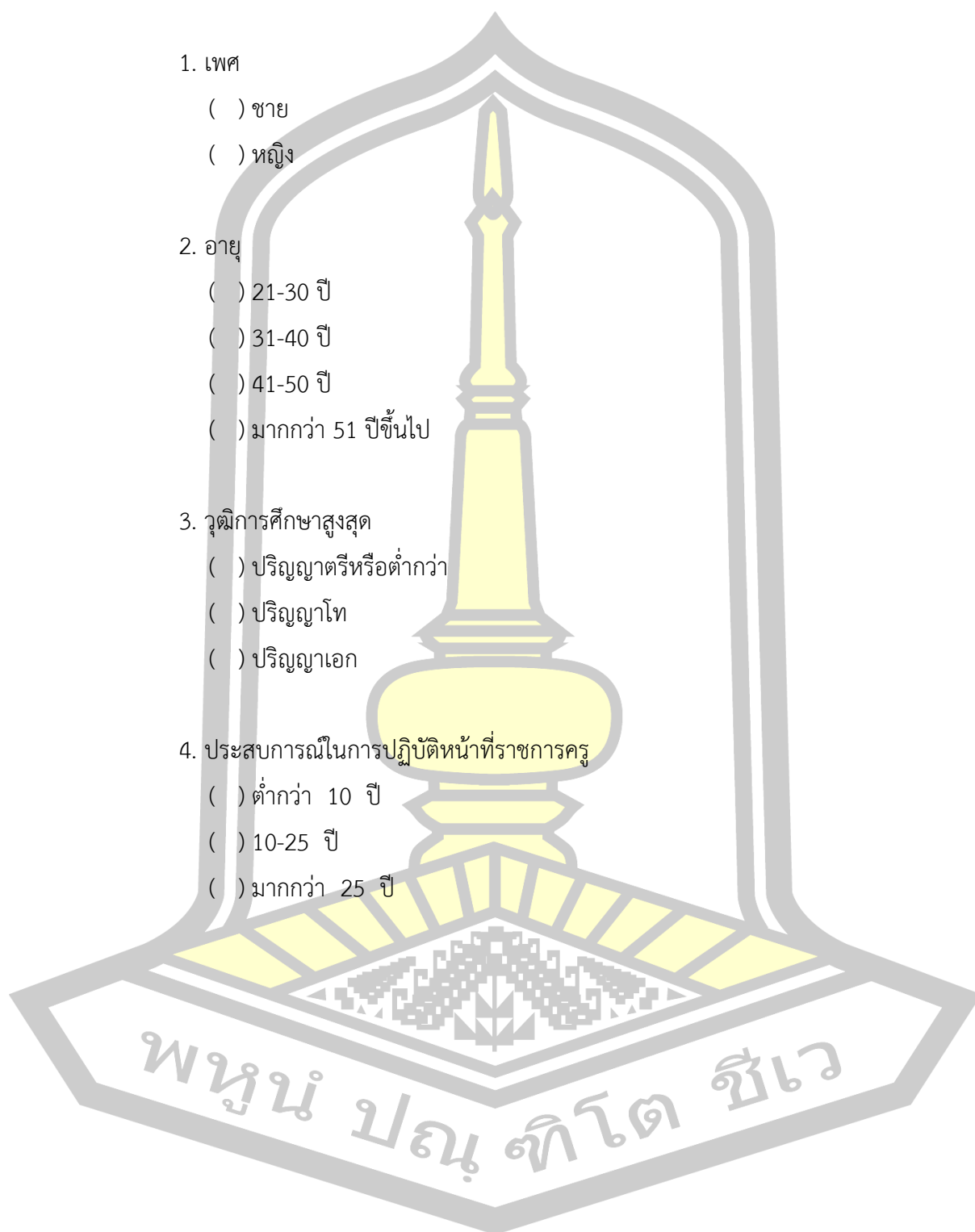
ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการครู

ต่ำกว่า 10 ปี

10-25 ปี

มากกว่า 25 ปี



ตอนที่ 2 แบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
การมีจินตนาการ (Imagination)						
1. มีความคิดสร้างสรรค์						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความคิดใหม่ ๆ คิดนอกกรอบ คิดในแง่บวก					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถเชื่อมโยงความคิดในเรื่องต่างๆ ได้เป็นอย่างดี					
2. มีอารมณ์ขัน						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีทัศนคติเชิงบวกต่อตนเอง ผู้อื่น และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการทำให้คนอื่นแสดงท่าทางด้วยการยิ้มและหัวเราะได้					
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการคิดและการกระทำที่แตกต่างไปจากมาตรฐานปกติสังคมยอมรับ					
3. มีความรู้						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยง ความรู้อื่นและนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการสร้างความรู้ใหม่จากสิ่งที่เรียนมา การสั่งสมประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญของตนเองได้					
3	มีความสามารถในการจัดระบบและประมวลผลเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาการดำเนินงานได้					
4. มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์						
1	ท่านแสดงออกถึงการคิด พิจารณา ทำความเข้าใจกับปัญหาในทุกมิติ และแก้ปัญหาโดยอาศัยจินตนาการ ซึ่งประเมินจากการลงมือปฏิบัติ					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีการสร้างความคิดที่หลากหลาย เชื่อมโยงหาเหตุผล และนำมาเปรียบเทียบหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหา					

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
3	ท่านแสดงออกถึงการมีการวางแผนแก้ไขปัญหามองเห็นแนวโน้มของบริบทและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
การมีวิสัยทัศน์						
1. การสร้างวิสัยทัศน์						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการจัดกระทำข้อมูลโดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่โดยการมีส่วนร่วมของทุกคน					
2. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการนำแนวคิดในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยกำหนดเป็นโครงการและกิจกรรม					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติโดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน					
3. การเผยแพร่วิสัยทัศน์						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการใช้สื่อต่าง ๆ นำเสนอวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียได้รับรู้ และเกิดความเข้าใจและยอมรับถึงเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีการพูดคุย พบปะ แจ่มข่าวสารตามช่องทางต่าง ๆ เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ของวิสัยทัศน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรและบุคคลในองค์กร					
การมีทักษะการคิดแบบบอเนกนัย (Divergent Thinking Skills)						
1. ความคิดริเริ่ม (Originality)						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกับความคิดของคนอื่น					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีการนำเอาความคิดเก่ามาปรุงแต่งผสมผสานจนเกิดเป็นของใหม่					
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความคิดแตกต่างและสามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่คาดคิด					

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
2. ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency)						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกันเชื่อมโยงกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด					
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการใช้วลีหรือประโยค กล่าวคือสามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ					
4	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถที่จะคิดสิ่งที่ต้องการให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด					
3. ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility)						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทาง มีอิสระในการคิดโดยไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการดัดแปลงความรู้ ประสบการณ์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา					
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่นและสามารถนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน					
4. ความคิดละเอียดลออ (Elaboration)						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการมองเห็นรายละเอียดสามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน					
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการสังเกต ไม่ละเลยในรายละเอียดเล็กๆน้อยๆ					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

แบบประเมิน

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

แบบประเมินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งของการวิจัยของนางสาวพิริยาภรณ์ บัตรศิริมงคล ซึ่งได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่องการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น และกระบวนการพัฒนา ซึ่งแบบประเมินแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความร่วมมืออันดียิ่งมา ณ โอกาสนี้

นางสาวพิริยาภรณ์ บัตรศิริมงคล

นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต (กศ.ด.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา รุ่นที่ 13

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ-สกุล ผู้ตอบแบบประเมิน
2. ตำแหน่งทางการบริหาร
3. ตำแหน่งทางวิชาการ
4. วุฒิการศึกษาสูงสุดสาขา.....
คณะ.....มหาวิทยาลัย.....
ประเทศ
5. สถานที่ปฏิบัติงาน

**แบบประเมินก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ก่อนการพัฒนา
2. ผู้ที่ประเมินในครั้งนี ได้แก่
 - 1) ครูประเมินตนเอง โดยให้ท่านพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออกของตัวท่านเองเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูว่ามีการพฤติกรรมอยู่ในระดับใด
 - 2) ผู้อำนวยการโรงเรียนประเมิน โดยให้ท่านพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออกของครูเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูว่ามีการพฤติกรรมอยู่ในระดับใด
3. แบบประเมินฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ตำแหน่งงานในโรงเรียนของผู้ประเมิน
 - ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 1 ตำแหน่งงานในโรงเรียนของผู้ประเมิน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสี่เหลี่ยมให้ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

- ผู้อำนวยการโรงเรียน
- ครูผู้สอน

พหุ ประถมศึกษา ชีวะ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง กรุณาอ่านประเด็นคำถามแต่ละข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาตัดสินใจทำเครื่องหมาย ✓
ลงในช่องระดับพฤติกรรมที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียว ซึ่งแบบประเมินเป็นแบบ
มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้กำหนดค่าคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
การมีจินตนาการ (Imagination)						
1. มีความคิดสร้างสรรค์						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความคิดใหม่ๆ คิดนอกกรอบ คิดในแง่บวก					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถเชื่อมโยงความคิดในเรื่องต่างๆ ได้เป็นอย่างดี					
2. มีอารมณ์ขัน						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีทัศนคติเชิงบวกต่อตนเอง ผู้อื่น และสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการทำให้คนอื่นแสดงท่าทางด้วยการยิ้มและหัวเราะได้					
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการคิดและการกระทำที่แตกต่างไปจากมาตรฐานปกติสังคมยอมรับ					
3. มีความรู้						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงความรู้อื่นและนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ					

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการสร้างความรู้ใหม่จากสิ่งที่เรียนมา การสังสมประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญของตนเองได้					
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการจัดระบบและประมวลผลเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาการดำเนินงานได้					
4. มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์						
1	ท่านแสดงออกถึงการคิด พิจารณา ทำความเข้าใจกับปัญหาในทุกมิติ และแก้ปัญหาโดยอาศัยจินตนาการ ซึ่งประเมินจากการลงมือปฏิบัติ					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีการสร้างความคิดที่หลากหลาย เชื่อมโยงหาเหตุผล และนำมาเปรียบเทียบหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหา					
3	ท่านแสดงออกถึงการมีการวางแผนแก้ไขปัญหานั้นเงื่อนไขของบริบท และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
การมีวิสัยทัศน์						
1. การสร้างวิสัยทัศน์						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการจัดกระทำข้อมูลโดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่โดยการมีส่วนร่วมของทุกคน					
2. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการนำแนวคิดในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยกำหนดเป็นโครงการและกิจกรรม					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติโดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน					
3. การเผยแพร่วิสัยทัศน์						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการใช้สื่อต่าง ๆ นำเสนอวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียได้รับรู้ และเกิดความเข้าใจและยอมรับถึงเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน					

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
2	ท่านแสดงออกถึงการมีการพูดคุย พบปะ แจ้งข่าวสารตามช่องทางต่าง ๆ เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ของวิสัยทัศน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรและบุคคลในองค์กร					
การมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย (Divergent Thinking Skills)						
1. ความคิดริเริ่ม (Originality)						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกับความคิดของคนอื่น					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีการนำเอาความคิดเก่ามาปรุงแต่งผสมผสานจนเกิดเป็นของใหม่					
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความคิดแตกต่างและสามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่คาดคิด					
2. ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency)						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกันเชื่อมโยงกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด					
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการใช้วลีหรือประโยคกล่าวคือ สามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ					
4	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถที่จะคิดสิ่งที่ต้องการให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด					
3. ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility)						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทาง มีอิสระในการคิดโดยไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการดัดแปลงความรู้ประสบการณ์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา					
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่นและสามารถนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน					

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
4. ความคิดละเอียดลออ (Elaboration)						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการมองเห็นรายละเอียดสามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน					
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการสังเกต ไม่ละเอียดในรายละเอียดเล็กๆน้อยๆ					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



แบบประเมินหลังการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หลังการพัฒนา
2. ผู้ที่ประเมินในครั้งนี ได้แก่
 - 1) ครูประเมินตนเอง โดยให้ท่านพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออกของตัวท่านเองเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูว่ามีการพฤติกรรมอยู่ในระดับใด
 - 2) ผู้อำนวยการโรงเรียนประเมิน โดยให้ท่านพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออกของครูเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูว่ามีการพฤติกรรมอยู่ในระดับใด
3. แบบประเมินฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ตำแหน่งงานในโรงเรียนของผู้ประเมิน
 - ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 1 ตำแหน่งงานในโรงเรียนของผู้ประเมิน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องสี่เหลี่ยมให้ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

- ผู้อำนวยการโรงเรียน
- ครูผู้สอน

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง กรุณาอ่านประเด็นคำถามแต่ละข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาตัดสินใจทำเครื่องหมาย ✓
ลงในช่องระดับพฤติกรรมที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียว ซึ่งแบบประเมินเป็นแบบ
มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้กำหนดค่าคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
การมีจินตนาการ (Imagination)						
1. มีความคิดสร้างสรรค์						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความคิดใหม่ ๆ คิดนอกกรอบ คิดในแง่บวก					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถเชื่อมโยงความคิดในเรื่องต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี					
2. มีอารมณ์ขัน						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีทัศนคติเชิงบวกต่อตนเอง ผู้อื่น และ สถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการทำให้คนอื่นแสดงท่าทาง ด้วยการยิ้มและหัวเราะได้					
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการคิดและการกระทำที่ แตกต่างไปจากมาตรฐานปกติสังคมยอมรับ					
3. มีความรู้						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยง ความรู้อื่นและนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการสร้างความรู้ใหม่จากสิ่งที่ เรียนมา การสั่งสมประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญของตนเองได้					

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการจัดระบบและประมวลผลเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาการดำเนินงานได้					
4. มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์						
1	ท่านแสดงออกถึงการคิด พิจารณา ทำความเข้าใจกับปัญหาในทุกมิติ และแก้ปัญหาโดยอาศัยจินตนาการ ซึ่งประเมินจากการลงมือปฏิบัติ					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีการสร้างความคิดที่หลากหลาย เชื่อมโยงหาเหตุผล และนำมาเปรียบเทียบหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหา					
3	ท่านแสดงออกถึงการมีการวางแผนแก้ไขปัญหามุ่งเน้นใจของบริบท และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
การมีวิสัยทัศน์						
1. การสร้างวิสัยทัศน์						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการจัดกระทำข้อมูลโดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่โดยการมีส่วนร่วมของทุกคน					
2. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการนำแนวคิดในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยกำหนดเป็นโครงการและกิจกรรม					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติโดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน					
3. การเผยแพร่วิสัยทัศน์						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการใช้สื่อต่าง ๆ นำเสนอวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียได้รับรู้ และเกิดความเข้าใจและยอมรับถึงเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน					

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
2	ท่านแสดงออกถึงการมีการพูดคุย พบปะ แจ้งข่าวสารตามช่องทางต่าง ๆ เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ของวิสัยทัศน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรและบุคคลในองค์กร					
การมีทักษะการคิดแบบอนกนัย (Divergent Thinking Skills)						
1. ความคิดริเริ่ม (Originality)						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกับความคิดของคนอื่น					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีการนำเอาความคิดเก่ามาปรุงแต่งผสมผสานจนเกิดเป็นของใหม่					
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความคิดแตกต่างและสามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่คาดคิด					
2. ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency)						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกันเชื่อมโยงกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด					
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการใช้วลีหรือประโยค กล่าวคือสามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ					
4	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถที่จะคิดสิ่งที่ต้องการให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด					
3. ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility)						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทาง มีอิสระในการคิดโดยไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการดัดแปลงความรู้ ประสบการณ์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา					
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่นและสามารถนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน					

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
4. ความคิดละเอียดลออ (Elaboration)						
1	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน					
2	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการมองเห็นรายละเอียด สามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน					
3	ท่านแสดงออกถึงการมีความสามารถในการสังเกต ไม่ละเลยในรายละเอียดเล็กน้อย					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่สละเวลาในการตอบคำถาม

พูน ปณ ทิโต ชีเว

**แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือฉบับนี้ ใช้เป็น
เครื่องมือสำหรับวัดระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาฯ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถามแต่ละข้อ แล้วท่านมีระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมพัฒนา
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับใดจาก 5 ระดับ เมื่อท่านตัดสินใจเลือกระดับใด
ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับที่ท่านต้องการ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้
ระดับ 5 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมในระดับน้อยที่สุด

รายการข้อคำถาม	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
ด้านวิทยากร					
1. การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน					
2. ความสามารถในการอธิบายเนื้อหา					
3. การเชื่อมโยงเนื้อหาในการฝึกอบรม					
4. การจัดกิจกรรมในการฝึกอบรม					
5. การตอบข้อซักถามในการฝึกอบรม					
ด้านเนื้อหา เอกสาร และสื่อในการพัฒนา					
6. เนื้อหาสอดคล้องกับความต้องการพัฒนา					
7. เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์					
8. Power point ในการบรรยายในวันฝึกอบรม					

รายการข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
9. การยกตัวอย่างกรณีศึกษา					
10. Module ที่ 1 การมีจินตนาการ					
11. Module ที่ 2 การมีวิสัยทัศน์					
12. Module ที่ 3 การคิดแบบอเนกนัย					
13. โสตทัศนูปกรณ์ที่ใช้ประกอบการพัฒนามีความเหมาะสม					
14. สถานที่ดำเนินการพัฒนาเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนา					
15. บรรยากาศในการจัดกิจกรรมการพัฒนาเอื้อต่อการเรียนรู้					
ด้านวิธีการพัฒนา					
16. การศึกษาด้วยตนเอง 84 ชั่วโมง					
17. การศึกษาจากผู้อื่น 24 ชั่วโมง					
18. การฝึกอบรม 12 ชั่วโมง					
19. ระยะเวลาในการพัฒนาทั้งหมด (จำนวน 120 ชั่วโมง)					
ด้านผลที่ได้รับจากการใช้โปรแกรมพัฒนา					
20. สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง					
21. ได้รับความรู้ ประสบการณ์ ทักษะใหม่ๆ จากการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนา					
22. สามารถนำความรู้ไปเผยแพร่/ถ่ายทอดได้					
23. มีศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น					
24. ผลที่เกิดจากการดำเนินงานตามโครงการส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล					

ขอขอบพระคุณที่สละเวลาในการตอบคำถาม

โปรแกรมการพัฒนา

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์



IMAVISDIV MODEL

พัฒนาโดย นางสาวพิริยาภรณ์ บัณฑิตจิมงคล

นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย

มหาสารคาม

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. หลักการ

การศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลก ควบคู่กับการธำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ ภายใต้แรงกดดันภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์ และแรงกดดันภายในประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤตที่ประเทศต้องเผชิญ ดังนั้นการจัดการศึกษาของไทยจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วางแผนพัฒนาและเตรียมกำลังคนที่จะเข้าสู่ตลาดงานเมื่อสำเร็จการศึกษาในระดับต่าง ๆ ปรับหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่น หลากหลาย เพื่อพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างเสรีแบบไร้พรมแดนในยุคเศรษฐกิจและสังคม 4.0 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2560) ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กรและสังคมสู่การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ที่มีลักษณะเป็นพลวัต มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงที่ทุกคนต้องเผชิญ ดังนั้นทุกองค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีศักยภาพสูง มีคุณลักษณะที่เหมาะสม และมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี และสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ เมื่อทุกองค์กรมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้สังคมโดยรวมสามารถก้าวทันและเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ได้เป็นอย่างดี นำมาซึ่งความสุขความเจริญทุกภาคส่วนของสังคม จากผลงานวิจัยด้านการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า ปัญหาสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนาทางการศึกษา คือ การสร้างผู้นำการศึกษาระดับมืออาชีพที่ตระหนักถึงการปฏิรูปการศึกษาอย่างองค์รวม ซึ่งควรได้รับการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ทั้งด้านวิธีการและเป้าหมาย (ธีระ รุญเจริญ. 2550) อีกทั้งภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Formative Leadership Theory) ที่ได้รับการพัฒนาโดย Ash และ Persall บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ในโรงเรียนหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคนซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ มากมาย บทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น”

แต่หน้าที่ของผู้บริหารคือการสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ครูอาจารย์และบุคลากรต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Productive leaders) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์นี้มีมุมมองว่า “ครูคือผู้นำ (Teacher as Leaders) โดยมีครูใหญ่คือผู้นำของผู้นำ (Leader of Leaders) อีกทอดหนึ่ง” โดยนัยดังกล่าว หน้าที่สำคัญของครูจึงไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ของครูอาจารย์และบุคลากรของโรงเรียนอีกด้วย (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2546) นักวิชาการหลายท่าน ได้มีการศึกษา วิจัยถึงปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นกับครู ซึ่งปัญหาครูไม่มีคุณภาพมิได้เกิดจากระบบไม่ดี หากเกิดจากครูขาดแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ ไม่มีแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง รวมทั้งยังขาดการจัดการความรู้ที่ดีและมีได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551) ซึ่งมีแนวคิดและผลการวิจัยของนักวิชาการและหน่วยงานทางการศึกษาที่ศึกษาแนวทางเพื่อพัฒนาครู ให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ พบว่า ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญและได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมาก คือ “ภาวะผู้นำ” ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกๆ ระดับ และของผู้ปฏิบัติงานทุกคนในสถานศึกษาด้วย และจากผลการศึกษาของ สุริรัตน์ พัฒนเชียร (2552) พบว่า การกระจายภาวะผู้นำไปสู่ครูหรือส่งเสริมให้ครูมีความ สามารถทางภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ส่งผลทางบวกต่อการปฏิรูปการจัดการของสถานศึกษา

2. วัตถุประสงค์

เพื่อสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. เนื้อหา การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู ประกอบด้วย 3 Module ดังนี้

Module 1 การมีจินตนาการ (Imagination) ประกอบด้วย

1.3.1 มีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถทางสมองที่คิดเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ มองเห็นความสัมพันธ์โดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวมากระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ มีการคิดนอกกรอบ คิดในแง่บวก คิดแตกต่างจากคนอื่น เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในสิ่งใหม่ต่อไปได้โดยใช้ความรู้และประสบการณ์เดิมที่มีอยู่

1.3.2 มีอารมณ์ขัน หมายถึง การตอบสนองของบุคคลต่อเรื่องราวต่าง ๆ ที่พบเห็นนั้น เป็นสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานปกติสังคมยอมรับ เป็นความสามารถทางการคิด เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ อารมณ์ นิสัยใจคอ เป็นทัศนคติในการมองโลกเชิงบวก เป็นกลวิธีในการเผชิญปัญหา ซึ่งแสดงออกได้ทางการพูด การแสดงท่าทาง การยิ้ม และหัวเราะ โดยอารมณ์ขันนั้นถือเป็นเครื่องผ่อนคลายความตึงเครียดและเป็นผลดีที่มีคุณค่าต่อสุขภาพจิตของมนุษย์

1.3.3 มีความรู้ หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือ ประสบการณ์ รวมทั้งสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็น ความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา โดยความรู้ประกอบด้วยข้อมูล หรือ สารสนเทศที่ได้รับการจัดระบบและประมวลผลเพื่อนำไปสู่ ความเข้าใจ ประสบการณ์ และสั่งสมการเรียนรู้ และความเชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถนำไปใช้สำหรับการแก้ปัญหาหรือการดำเนินงานได้

1.3.4 มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการ วิธีการ หรือระบบในการ แก้ปัญหาโดยอาศัยการจินตนาการ โดยที่ผลการคิดแก้ปัญหาพิสูจน์ได้จากการลงมือปฏิบัติ เป็นการ ผสานระหว่างความคิดสร้างสรรค์กับความคิดวิจารณ์ญาณ เป็นการสร้างความคิดที่หลากหลาย เพื่อการเชื่อมโยงหาเหตุผลและนำมาเปรียบเทียบหาผลกระทบ และทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด เพื่อใช้ในการแก้ปัญหา พร้อมทั้งนำวิธีการแก้ปัญหานั้นมาวางแผนการแก้ปัญหาบนเงื่อนไข บริบทและทรัพยากรที่มีอยู่ และนำแผนการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Module 2 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรจากการดำเนินการรวบรวมข้อมูลจาก สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในประกอบกัน นำมาจัดกระทำข้อมูล โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ โดยความร่วมมือ ทุ่มเทกำลังกาย ความคิดและความ พยายามมุ่งมั่น ทุ่มเท ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น นั้น ดำเนินไปเป็นผล สำเร็จบรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และการใช้สื่อต่างต่าง ๆ ผ่านทางคำพูด สิ่งพิมพ์ และผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจ ยอมรับ และเกิดความผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้นไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) 2) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) และ 3) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating)

2.1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรจากการดำเนินการรวบรวมข้อมูลจาก สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในประกอบกัน นำมาจัดกระทำข้อมูล โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ โดยการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร

2.1.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคล แสดงออกถึงความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติโดยความร่วมมือ ทุ่มเทกำลัง กาย ความคิดและความพยายามมุ่งมั่น ทุ่มเท ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้น ดำเนินไปเป็นผลสำเร็จบรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.3 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) หมายถึง การใช้สื่อต่าง ๆ ผ่านทาง คำพูด สิ่งพิมพ์ และผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจ ยอมรับ และเกิดความผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งอาจทำโดยการกล่าวปราศรัย การพูดคุย และการพบปะ สัมผัส การบันทึกจดหมายแจ้งข่าว การอุปมา คำขวัญ ป้ายประกาศ เล่าเรื่อง และพิธีการต่าง ๆ เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหรือกับตัวสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์กร

Module 3 การมีทักษะการคิดแบบอนกนัย (Divergent Thinking Skills) หมายถึง พฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงการคิดได้หลายแง่มุม หลายทิศทาง คิดหาคำตอบโดยไม่จำกัดจำนวน ทำให้ได้ความคิดที่แปลกใหม่ ผู้ที่คิดได้มาก แปลก มีเหตุผล และเป็นความคิดที่เป็น 1) ความคิดริเริ่ม (Originality) ซึ่งเป็นความสามารถที่จะคิดได้ไม่เหมือนใครหรือคิดในสิ่งดูเหมือนไม่สัมพันธ์กันให้เข้ากันได้ 2) ความคล่องแคล่วในการคิด (Fluency) เป็นความสามารถในการคิดคำตอบได้เป็นจำนวนมาก ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลของการคิดในเรื่องหน่วย ความสัมพันธ์และระบบ 3) ความยืดหยุ่นในการคิด (Flexibility) เป็นความพร้อมที่จะเปลี่ยนแนวทางหรือดัดแปลงข้อมูล และ 4) ความละเอียดลออในการคิด (Elaboration) เป็นความสามารถที่จะต่อเติมความคิดให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ความคิดริเริ่ม 2) ความคล่องแคล่วในการคิด 3) ความยืดหยุ่นในการคิด และ 4) ความคิดละเอียดลออ

3.1.1 ความคิดริเริ่ม (Originality) หมายถึง ความคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกันกับความคิดของคนอื่น และแตกต่างจากความคิดธรรมดา ความคิดริเริ่มอาจเกิดจากการคิดจากเดิมที่มีอยู่แล้วให้แปลกแตกต่างจากที่เคยเห็น หรือสามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่เคยคาดคิด ความคิดริเริ่มอาจเป็นการนำเอาความคิดเก่ามาปรุงแต่งผสมผสานจนเกิดเป็นของใหม่ ความคิดริเริ่มมีหลายระดับ ซึ่งอาจเป็นความคิดครั้งแรกที่เกิดขึ้นโดยไม่มีใครสอนแม้ความคิดนั้นจะมีผู้อื่นคิดไว้ก่อนแล้วก็ตาม

3.1.2 ความคล่องแคล่วในการคิด (Fluency) หมายถึง ปริมาณความคิดที่ไม่ซ้ำกันในเรื่องเดียวกัน โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

3.1.2.1 ความคล่องแคล่วทางด้านถ้อยคำ (Word Fluency) เป็นความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว

3.1.2.2 ความคล่องแคล่วทางการโยงสัมพันธ์ (Associational Fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด

3.1.2.3 ความคล่องแคล่วทางการแสดงออก (Expression Fluency) เป็นความสามารถในการใช้วลีหรือประโยค กล่าวคือ สามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ

3.1.2.4 ความคล่องแคล่วในการคิด (Ideational Fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดค้นสิ่งที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด เช่น ใช้คิดหาประโยชน์ของก้อนอิฐให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนดซึ่งอาจเป็น 5 นาที หรือ 10 นาที

3.1.3 ความยืดหยุ่นในการคิด (Flexibility) หมายถึง ประเภทหรือแบบของการคิด แบ่งออกเป็น

3.1.3.1 ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous Flexibility)

เป็นความสามารถที่จะพยายามคิดได้หลายทางอย่างอิสระ ตัวอย่างของคนที่มีความคิดยืดหยุ่นในด้านนี้จะคิดว่าประโยชน์ของหนังสือพิมพ์มีอะไรบ้าง ความคิดของผู้ที่ยืดหยุ่นสามารถจัดกลุ่มได้หลายทิศทางหรือหลายด้าน เช่น เพื่อรู้ข่าวสาร เพื่อโฆษณาสินค้า เพื่อธุรกิจ ฯลฯ ในขณะที่คนที่ไม่มีความคิดสร้างสรรค์จะคิดได้เพียงทิศทางเดียว คือ เพื่อรู้ข่าวสาร เท่านั้น

3.1.3.2 ความคิดยืดหยุ่นทางด้านการดัดแปลง (Adaptive Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการดัดแปลงความรู้ หรือประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์หลาย ๆ ด้าน ซึ่งมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา ผู้ที่มีความยืดหยุ่นจะคิดดัดแปลงได้ไม่ซ้ำกัน

3.1.4 ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) หมายถึง ความคิดในรายละเอียด เป็นขั้นตอน สามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน หรือเป็นแผนงานที่สมบูรณ์ขึ้น ความคิดละเอียดลออจัดเป็นรายละเอียดที่นำมาตกแต่ง ขยายความคิดครั้งแรกให้สมบูรณ์ขึ้น

4. วิธีการพัฒนา

ได้จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับหลักการพัฒนา 70:20:10 ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้ผ่านการทำงานร้อยละ 70 2) การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships) ร้อยละ 20 และ 3) การเรียนรู้โดยการอบรมสัมมนา (Coursework and Training) ร้อยละ 10 วิธีการพัฒนา ประกอบด้วย (1) การศึกษาด้วยตนเอง (2) การศึกษาจากผู้อื่น (3) การฝึกอบรม โดยได้กำหนดวิธีการพัฒนาไว้ 3 ขั้นตอน จำนวน 120 ชั่วโมง ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1- การศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 84 ชั่วโมง โดยการปฏิบัติงานจริง จำนวน 46 วัน

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาจากผู้อื่น จำนวน 24 ชั่วโมง โดยการเรียนรู้จากผู้อื่นวันละ 2 ชั่วโมง (ทุกวันศุกร์ บางสัปดาห์อาจไม่ใช่วันศุกร์) จำนวน 10 วัน

ขั้นตอนที่ 3 การฝึกอบรม การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียน
มัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 2 วัน
วันละ 6 ชั่วโมง รวมจำนวน 12 ชั่วโมง

Module 1 : การมีจินตนาการ ประกอบด้วย การมีความคิดสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขัน
มีความรู้ และมีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยการใช้กิจกรรมดังนี้ 1) กิจกรรมแผนผังความคิด
2) กิจกรรม 15 วินาทีแห่งสุดยอดไอเดีย 3) กิจกรรมวงกลม 30 วง 4) กิจกรรมแผนผังการเข้าใจ
ความรู้สึกของผู้อื่น

Module 2 : การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
และการเผยแพร่วิสัยทัศน์ โดยการใช้กิจกรรม 1) กิจกรรมฉันชอบ/ฉันอยากได้ 2) กิจกรรม
การเด็ดดวง 3) กิจกรรมอุ่นเครื่องด้วยชื่อเล่น

Module 3 : การมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย ประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม
ความคล่องแคล่วในการคิด ความยืดหยุ่นในการคิด และความคิดละเอียดลออ โดยการใช้กิจกรรม
1) กิจกรรมแผนที่การเดินทางของลูกค้า 2) กิจกรรมสิ่งที่ใฝ่ฝันและสิ่งที่ไม่ชอบ 3) กิจกรรมกระเป๋าสตางค์
4) กิจกรรม Tangram

5. การวัดและประเมินผลการพัฒนา

1. แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู ก่อนการพัฒนา
ระหว่างการพัฒนาและหลังการพัฒนา โดย

1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา เป็นการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
ของครู โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา

1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา เป็นการประเมินการทำกิจกรรมกลุ่ม
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประเมินระยะเวลาของการเข้าร่วมกิจกรรม การประเมินโครงการพิเศษ
ที่จัดทำขึ้น การประเมินการสรุปองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง

1.3 การประเมินหลังการพัฒนา เป็นการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
ของครู โดยให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาและผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง

2. แบบประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู

เกณฑ์การวัดและประเมินผล

1. ผู้เข้ารับการพัฒนายจะต้องผ่านการประเมินก่อนการพัฒนา และหลังการพัฒนา และมีผลการประเมินหลังการพัฒนา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
2. ผู้เข้ารับการพัฒนายจะต้องเข้ารับการฝึกอบรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาที่กำหนด
3. ผู้เข้ารับการพัฒนายจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมระหว่างการพัฒนาและปฏิบัติกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาที่กำหนด
4. ผู้เข้ารับการพัฒนายต้องจัดทำเอกสารการสรุปองค์ความรู้จากการศึกษาด้วยตนเองและมีระยะเวลาในการศึกษา ไม่น้อยกว่า 4 ชั่วโมง
5. ผู้เข้ารับการพัฒนายต้องทำโครงการอย่างน้อยจำนวน 1 โครงการ ที่สามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนหรือระบบการทำงานของสถานศึกษาได้จริง

หมายเหตุ ผู้เข้ารับการพัฒนายจะต้องผ่านเกณฑ์การประเมิน ข้อที่ 1 - 5 จึงถือว่าผ่านเกณฑ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำ เป็นศัพท์ทางการบริหารที่ยังหาความหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่ได้ ความหมายของภาวะผู้นำจะแตกต่างกันแม้กระทั่งความหมายตามพจนานุกรม เช่น New Webster's dictionary of the English language (1981) ระบุว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งของผู้นำ หรือนำที่ของผู้นำ หรือการชี้นำของผู้นำ และความสามารถในการนำของผู้นำ Hornby (1993) ระบุในพจนานุกรม Oxford learner's dictionary of current English ว่า ภาวะผู้นำหมายถึงผู้นำ ความสามารถในการนำ และกลุ่มของผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ภายใต้การนำของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ ไม่สามารถก่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และผลักดันการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้หากผู้นำขาดความมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ย่อมไม่สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มี

อยู่ได้ตั้งนั้น บทบาทของผู้นำจึงถือเป็นบทบาทสำคัญที่องค์กรต่างๆ ต้องให้ความสำคัญ เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีความเจริญเติบโต และยั่งยืนต่อไป

ผู้นำและภาวะผู้นำ

ประเด็นเกี่ยวกับผู้นำในมิติและมุมมองต่างๆ นั้น ได้รับการกล่าวถึงอยู่เสมอว่าต้องเป็นผู้นำที่มี วิสัยทัศน์ และโปร่งใสผู้บริหารในอนาคตต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถและมีจริยธรรมที่เหมาะสม ผู้นำจึงหมายถึงบุคคลหรือกลุ่มสมาชิกในแต่ละสถานการณ์ เพื่อทำหน้าที่นำพาหมู่คณะให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้อำนาจที่มีอยู่ในการโน้มน้าวและกระตุ้นให้สมาชิกปฏิบัติตามอย่างเต็มที่ บุคคลจะเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีองค์ประกอบ (ณัฐพันธุ์ เสงรณันท์. 2551 และ สัมมา รัตนิตย์. 2553) สรุปดังต่อไปนี้

1. ผู้นำ (Leader) บุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ซึ่งมักจะได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่ม
2. กลุ่มหรือหมู่คณะ (Group or Team) บุคคลหรือคณะบุคคลที่ปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ โดยจะต้องมีการประสานงานกัน และสนับสนุนต่อความก้าวหน้าขององค์การ
3. วัตถุประสงค์ (Objectives) หรือเป้าหมายที่กลุ่มต้องการ ซึ่งจะเป็นความต้องการร่วมที่กำหนดและชี้แนะโดยผู้นำ รวมทั้งได้รับการยอมรับจากสมาชิก
4. สถานการณ์ (Situation) ปรัชญาการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะมีอิทธิพลทั้งในทิศทางบวกหรือมีอิทธิพลต่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งผู้นำจะต้องมีความเข้าใจและความสามารถใช้ประโยชน์จากสถานการณ์อย่างเต็มที่
5. สภาพแวดล้อม (Environment) ปัจจัยแวดล้อมภายนอกกลุ่มโดยจะประกอบด้วยปัจจัยระดับต่างๆ ที่มีผลต่อโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของกลุ่ม

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership) มีอยู่ 3 ประการ ได้แก่ ผู้นำกลุ่มหรือผู้ตาม และสถานการณ์ ซึ่งจะสอดคล้องกับความหมายและแบบจำลองของผู้นำที่กล่าวถึงข้างต้น ดังนั้นเราอาจจะกล่าวได้ว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง ความสามารถ (Ability) ของผู้นำในการใช้อำนาจที่มีในการชักจูงให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามต้องการ

พฤติกรรมภาวะผู้นำ สามารถจำแนกระดับพฤติกรรมของภาวะผู้นำได้ 5 ระดับ ดังนี้

1. พฤติกรรมของภาวะผู้นำตามตำแหน่งหน้าที่ (Position) เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำตามตำแหน่งหน้าที่ เน้นความเกี่ยวข้องกับสิทธิ (Right) ตามตำแหน่งที่ผู้คนยอมทำตาม กล่าวคือผู้ตามจะต้องยอมทำตามด้วยความเต็มใจแต่พฤติกรรมของภาวะผู้นำในระดับนี้ผู้ตามยอมทำตามผู้นำแค่เพียงเพราะมีตำแหน่งเท่านั้น

2. พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สร้างการยอมรับ (Permission Team Member)

เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เน้นสร้างทีมงานโดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามยอมทำตามด้วยความเต็มใจ การมีพฤติกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นจุดเริ่มต้นของความเชื่อถือ และความเชื่อมั่นในตัวผู้นำผู้ตามจะยอมทำตามผู้นำเพราะให้ความเชื่อถือในตัวผู้นำ เช่น การให้ความใส่ใจในตัวผู้ตาม มีความเป็นธรรม สื่อความกับผู้ตามอยู่เสมอและการทำให้ผู้อื่นเป็นคนสำคัญ

3. พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มุ่งสร้างผลงาน (Production) เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่

ผู้ตามยอมทำตามเพราะผู้นำได้พิสูจน์ตัวเองแล้วว่ามีความสามารถในการสร้างผลงาน การทำงานประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีพลังขับเคลื่อนที่จะทำให้สิ่งต่าง ๆ รอบตัวประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้น การที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่มีแรงขับเคลื่อน (Momentum) ก็จะทำให้ลูกน้องมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำของเขาทำในสิ่งที่ถูกต้องเสมอ และจะมองว่าเป็นผู้นำในหัวใจ ถึงแม้สิ่งที่ทำอาจจะดูไม่ถูกต้องนัก แต่ก็ไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นความผิดที่ยิ่งใหญ่ ปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้

4. พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership) เป็นพฤติกรรมของ

ภาวะผู้นำที่คอยสร้างคนให้มีความก้าวหน้าในการทำงานเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่ลูกน้องยินยอมที่จะเป็นผู้ตามอย่างศรัทธา เพราะผู้นำได้พิสูจน์ให้พวกเขาเห็นจากการกระทำว่า ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาและฝึกอบรมผู้ตามทุกระดับให้มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะในด้านต่าง ๆ ทำให้เกิดความซื่อสัตย์ต่อองค์กร และจะซื่อสัตย์ต่อผู้นำด้วย เนื่องจากผู้นำได้ช่วยฝึกฝน อบรม และเพิ่มความมีคุณค่าให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ตาม

5. พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สมบูรณ์แบบ (Pinnacle) เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่นับ

ได้ว่าเป็นระดับสูงสุด คือ ลูกน้องมีความเคารพนับถืออย่างบริสุทธิ์ใจ ยินยอมที่จะทำตาม เพราะรู้สึกว่าคุณำนำได้ช่วยพวกเขามากเป็นช่วงระยะเวลาอันยาวนาน จนทำให้ได้รับการยอมรับ และให้ความเคารพนับถือว่าเป็นผู้นำที่ทำงานประสบความสำเร็จและมีจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำที่แท้จริงในความรู้สึกของลูกน้องอยู่ตลอดเวลา พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สมบูรณ์แบบนั้นจะมุ่งสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง โดยให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในการมีบทบาทหน้าที่และการมีภาวะผู้นำร่วมเพื่อสร้างความโดดเด่นแก่สมาชิกในทีมโดยผ่านกระบวนการทำงานและการเรียนรู้ของทีมอย่างมีพลวัต

ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Dubin และคณะ. 2006 และ Yukl. 2010) ดังนี้

1. อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ

อำนาจ (Power) เป็นปัจจัยเริ่มต้นของการเป็นผู้นำและการให้ภาวะผู้นำ ดังนั้นก่อนที่จะทำการศึกษารื่องของผู้นำและภาวะผู้นำ เราควรจะต้องมีความเข้าใจความหมายของคำว่าอำนาจเสียก่อนเพราะการที่ผู้นำจะสามารถชี้นำและโน้มน้าวบุคคลอื่นให้คล้อยตามหรือปฏิบัติตามได้เขา

จะต้องมีอำนาจในการชักจูงคนเหล่านั้นได้เสียก่อน ปกติเรามักจะมีความเข้าใจในทางลบกับอำนาจ เนื่องจากมีประสบการณ์การใช้อำนาจในทางที่ผิด ความจริงอำนาจเป็นคำที่เป็นกลาง แต่สามารถจะก่อให้เกิดผลเป็นบวกหรือลบได้ ซึ่งอำนาจเป็นความสามารถที่จะทำให้บุคคลอื่นกระทำตามที่ผู้ใช้ อำนาจต้องการ หรือเป็นความสามารถที่จะทำให้ปรากฏการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นตามความต้องการซึ่ง บุคคลจะใช้อำนาจทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้ได้มาในสิ่งที่เขาต้องการ โดยอำนาจอาจจะเกิด จากตัวบุคคล (Personal Power) ซึ่งเป็นอำนาจที่มีอยู่ในตัวบุคคล ที่เกิดขึ้นจากการสร้างและสั่งสม มาของแต่ละบุคคล หรือได้จากตำแหน่ง (Position Power) เป็นอำนาจที่ได้รับการมอบหมายและ แต่งตั้งภายในองค์การ เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานได้ตามขอบเขตที่ต้องการอำนาจที่เกิด จากตัวบุคคลจะเกิดขึ้นจากตัวของบุคคลนั้นๆ เอง โดยไม่ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง แต่จะได้มาจากความรู้ ทักษะความสามารถพิเศษ หรือจุดเด่นของแต่ละบุคคล ในขณะที่อำนาจที่ได้รับจากตำแหน่งนั้น จะ เป็นอำนาจที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้งมา โดยที่แต่ละตำแหน่งในองค์การจะมีอำนาจและหน้าที่ แตกต่างกันไป โดยสามารถบอกถึงแหล่งที่มาของอำนาจ (Sources of Power) 2 ประเภทได้แก่

1.1 อำนาจตามตำแหน่ง เป็นอำนาจที่เกิดจากพื้นฐานของสิ่งที่มีมาพร้อมกับ ตำแหน่งงานที่ผู้บริหารหรือผู้นำสามารถให้แก่บุคคลอื่นได้ จะมีโดยทันทีเมื่อได้รับตำแหน่งตามสาย งานในแต่ละองค์การจะถูกใช้อย่างไรและประสบความสำเร็จเพียงไหนมีความแตกต่างกันระหว่าง ผู้บริหารแต่ละคนแต่อำนาจเหล่านี้จะหมดไปเมื่อพ้นจากตำแหน่ง ได้แก่ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการบังคับอำนาจการให้รางวัล และอำนาจทางข้อมูล ได้แก่

1.1.1 อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งที่บุคคลดำรงอยู่ ทำให้มีอิทธิพลโดยตัวมันเองต่อบุคคลที่ เกี่ยวข้องในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น เช่น อำนาจของนายจ้าง หรือผู้จัดการบริษัทหรืออำนาจของ เจ้าพนักงานตามกฎหมาย เช่น ตำรวจ ผู้พิพากษา ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องยอมรับ การกระทำและปฏิบัติตามคำสั่งหรือข้อกำหนดจากบุคคลซึ่งมีอำนาจตามกฎหมายนี้โดยมีอาจ หลีกเลี่ยง แม้ว่าการยอมรับนั้นทำให้มีข้อจำกัดในพฤติกรรมบางอย่างก็ตาม อำนาจตามกฎหมาย มักจะใช้กันเสมอในกรณีเพื่อลดการขัดแย้ง เช่น เมื่อผู้มีอำนาจทำหน้าที่เป็นคนกลางไกล่เกลี่ยกรณี ที่ขัดแย้งกัน หรือเมื่อต้องการให้ผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่ายินยอมกระทำตามที่ตนเองต้องการ

1.1.2 อำนาจการบังคับ (Coercive Power) บุคคลจะมีอำนาจการบังคับเมื่อเขา สามารถกำหนดการลงโทษ และยกเลิกรางวัล หรือสิทธิที่เคยมีของบุคคลอื่นในกลุ่มได้ถ้าการปฏิบัติ ของคนเหล่านั้นไม่เป็นที่ถูกต้องพอใจ ตำแหน่งต่างๆ มีอำนาจนี้ในระดับที่แตกต่างกัน การลงโทษ พนักงานคนหนึ่งทำงานไม่เป็นที่พอใจของผู้นำจะเป็นการสร้างความกดดันต่อพนักงานคนอื่น ๆ ให้พยายามทำงานให้ถูกต้องและเป็นที่พอใจมากขึ้น พนักงานจะหลีกเลี่ยงผู้นำที่ใช้อำนาจการบังคับ

และรู้สึกไม่ชอบผู้นำ พนักงานอาจกระทำตามที่ผู้นำต้องการแต่ไม่ยอมมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอีก ถ้าการใช้อำนาจนี้กระทำโดยโปร่งใส ให้เป็นที่เข้าใจชัดเจนถึงเหตุผล ผลดีก็มีมาก

1.1.3 อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) บุคคลจะมีอำนาจการให้รางวัล เมื่อเขาสามารถให้สิ่งซึ่งเป็นคุณประโยชน์ สิ่งที่คนอื่นต้องการและพอใจ หรือขจัดความทุกข์ ความเดือดร้อนให้แก่คนอื่นได้ เมื่อคนเหล่านั้นได้ปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว อำนาจนี้จะมากหรือน้อยเป็นไปตามระดับที่บุคคลอื่นประเมินคุณค่าของสิ่งที่จะได้รับ และโอกาสที่จะได้รับสิ่งนั้นถ้าอยู่ในระดับสูงก็ทำให้มีอำนาจมาก แต่ถ้าอยู่ในระดับต่ำอำนาจนี้จะลดน้อยลงไป การใช้อำนาจการให้รางวัลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นไปข้างหน้า พนักงานจะพยายามทำตามข้อกำหนดหรือคำสั่งคอยเสนอตัวเพื่อทำงาน เพิ่มความชอบพอในตัวผู้นำ และมีปฏิสัมพันธ์ด้วยในทางที่ดี แต่อำนาจการให้รางวัลก็มีผลร้ายในบางเงื่อนไข เช่น การให้รางวัลที่มากเกินไปอาจทำให้เกิดข้อสงสัยขึ้นในพนักงาน บางส่วนว่าเขากำลังถูกซื้อเพื่อให้ทำอะไรที่ไม่เหมาะสมบางอย่างต่อไป ทำให้พนักงานส่วนนี้เริ่มลังเลที่จะทำงานต่อไป บางกลุ่มอาจเริ่มต่อต้านก็ได้

1.1.4 อำนาจทางข้อมูล (Informational Power) บุคคลจะมีอำนาจทางข้อมูล เมื่อผู้อื่นรับรู้ว่าเขาเป็นแหล่งของข้อมูลข่าวสารสำคัญแห่งเดียว ซึ่งไม่อาจหาจากที่อื่น และข้อมูลนั้นเป็นประโยชน์ต่อการทำงานหรือต่อการบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งได้ อำนาจนี้เกิดจากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อโต้แย้งโดยมีข้อมูลอ้างอิงที่ชัดเจนน่าเชื่อถือ ตำแหน่งผู้นำในองค์กรจะเป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางลึกขององค์กรได้มากตามระดับของตำแหน่ง ทำให้หัวหน้างานส่วนใหญ่มีอำนาจทางข้อมูลในระดับหนึ่ง

1.2 อำนาจส่วนบุคคล เป็นอำนาจที่เกิดจากการรับรู้ของบุคคลอื่นที่มีต่อผู้นำ เป็นคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลที่ผู้นำแต่ละคนมี พื้นฐานที่สำคัญสองอย่างได้แก่ อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิง ได้แก่

1.2.1 อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) บุคคลจะมีอำนาจความเชี่ยวชาญ เมื่อบุคคลอื่นรับรู้และเห็นประจักษ์ในความรู้พิเศษหรือความชำนาญพิเศษบางประการในตัวเขา เป็นความเชี่ยวชาญและความรู้ที่เชื่อถือได้ เชื่อมั่นได้ ผู้ที่มีอำนาจนี้จะดึงดูดให้คนไปปรึกษาหรือพึ่งพาทางความคิด เมื่อต้องการความกระจ่างในเรื่องที่เขามีความเชี่ยวชาญ เขาสามารถให้คำตอบหรือความถูกต้องได้ อำนาจนี้อาจมีผลเสียอยู่บ้าง ถ้าทำให้คนอื่นๆ ในองค์กรมีความรู้สึกที่ตัวเองไม่มีความหมาย

1.2.2 อำนาจการอ้างอิง (Referent Power) บุคคลจะมีอำนาจการอ้างอิงเมื่อคนอื่น ๆ อยากรจะเป็นหรืออยากรจะทำเช่นเดียวกับตัวเขา เป็นความสามารถที่จะปลุกเร้าความเคารพ ความชื่นชมและความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นต่อตัวผู้นำ อำนาจนี้อยู่บนพื้นฐานทางอารมณ์ของผู้นำ

พนักงานมีความต้องการผูกพันหรือเอาแบบอย่างจากผู้นำมากเท่าไร อำนาจการอ้างอิงก็มีมากเท่านั้น คนที่มีอำนาจการอ้างอิงสูงสามารถมีอิทธิพลต่อการคิดการกระทำของผู้อื่นได้มาก

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่นๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ (Vision) มีจินตนาการ (Imagination) และมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ อย่างท้าทายและสร้างสรรค์ รวมถึงมีสภาพแวดล้อม (Environment) สำหรับผู้อื่นให้มีความสร้างสรรค์

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ซึ่งประกอบไปด้วย การมีจินตนาการ (Imagination) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และการมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย (Divergent Thinking Skills)

การมีจินตนาการ (Imagination) ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีจินตนาการ คือ

1) มีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง มีความสามารถทางสมองที่คิดเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ มองเห็นความสัมพันธ์โดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวมากระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ มีการคิดนอกกรอบ คิดในแง่บวก คิดแตกต่างจากคนอื่น เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในสิ่งใหม่ต่อไปได้โดยใช้ความรู้และประสบการณ์เดิมที่มีอยู่

2) มีอารมณ์ขัน หมายถึง การตอบสนองของบุคคลต่อเรื่องราวต่าง ๆ ที่พบเห็นนั้น เป็นสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานปกติสังคมยอมรับ เป็นความสามารถทางการคิด เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ อารมณ์ นิสัยใจคอ เป็นทัศนคติในการมองโลกเชิงบวก เป็นกลวิธีในการเผชิญปัญหา ซึ่งแสดงออกได้ทางการพูด การแสดงท่าทาง การยิ้ม และหัวเราะ โดยอารมณ์ขันนั้นถือเป็นเครื่องผ่อนคลายความตึงเครียดและเป็นผลดีที่มีคุณค่าต่อสุขภาพจิตของมนุษย์

3) มีความรู้ หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งสารสนเทศ ที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา โดยความรู้ประกอบด้วยข้อมูล หรือ สารสนเทศที่ได้รับการจัดระบบและประมวลผลเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ ประสบการณ์ และสั่งสมการเรียนรู้ และความเชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถนำไปใช้สำหรับการแก้ปัญหาหรือการดำเนินงานได้

4) มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการ วิธีการ หรือระบบในการแก้ปัญหาโดยอาศัยการจินตนาการ โดยที่ผลการคิดแก้ปัญหาพิสูจน์ได้จากการลงมือปฏิบัติ เป็นการประสานระหว่างความคิดสร้างสรรค์กับความคิดวิจารณ์ญาณ เป็นการสร้างความคิดที่หลากหลายเพื่อการเชื่อมโยงหาเหตุผลและนำมาเปรียบเทียบหาผลกระทบ และทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา พร้อมทั้งนำวิธีการแก้ปัญหานั้นมาวางแผนการแก้ปัญหาบนเงื่อนไข บริบทและทรัพยากรที่มีอยู่ และนำแผนการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์คือ

1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรจากการดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในประกอบกัน นำมาจัดกระทำข้อมูลโดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ โดยการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร

2) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติโดยความร่วมมือ ทุ่มเทกำลังกาย ความคิดและความพยายามมุ่งมั่น ทุ่มเท ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้น ดำเนินไปเป็นผลสำเร็จบรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) หมายถึง การใช้สื่อต่าง ๆ ผ่านทางคำพูด สิ่งพิมพ์ และผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจ ยอมรับ และเกิดความผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งอาจทำโดยการกล่าวปราศรัย การพูดคุย และการพบปะสังสรรค์ การบันทึกจดหมายแจ้งข่าว การอุปมา คำขวัญ ป้ายประกาศ เล่าเรื่อง และพิธีการต่าง ๆ เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหรือกับตัวสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์กร

การมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย (Divergent Thinking Skills) ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีทักษะการคิดแบบอเนกนัย คือ

1) ความคิดริเริ่ม (Originality) หมายถึง ความคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกันกับความคิดของคนอื่น และแตกต่างจากความคิดธรรมดา ความคิดริเริ่มอาจเกิดจากการคิดจากเดิมที่มีอยู่แล้วให้แปลกแตกต่างจากที่เคยเห็น หรือสามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่เคยคาดคิด ความคิดริเริ่มอาจเป็นการนำเอาความคิดเก่ามาปรุงแต่งผสมผสานจนเกิดเป็นของใหม่ ความคิดริเริ่มมีหลายระดับ ซึ่งอาจเป็นความคิดครั้งแรกที่เกิดขึ้นโดยไม่มีใครสอนแม้ความคิดนั้นจะมีผู้อื่นคิดไว้ก่อนแล้วก็ตาม

2) ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency)) หมายถึง ปริมาณความคิดที่ไม่ซ้ำกันในเรื่องเดียวกัน โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

2.1 ความคล่องแคล่วทางด้านถ้อยคำ (Word Fluency) เป็นความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว

2.2 ความคิดคล่องแคล่วทางการโยงสัมพันธ์ (Associational Fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด

2.3 ความคล่องแคล่วทางการแสดงออก (Expression Fluency) เป็นความสามารถในการใช้วลีหรือประโยค กล่าวคือ สามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ

2.4 ความคล่องแคล่วในการคิด (Ideational Fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดค้นสิ่งที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด เช่น ใช้คิดหาประโยชน์ของก้อนอิฐให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนดซึ่งอาจเป็น 5 นาที หรือ 10 นาที

3) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ประเภทหรือแบบของการคิดแบ่งออกเป็น

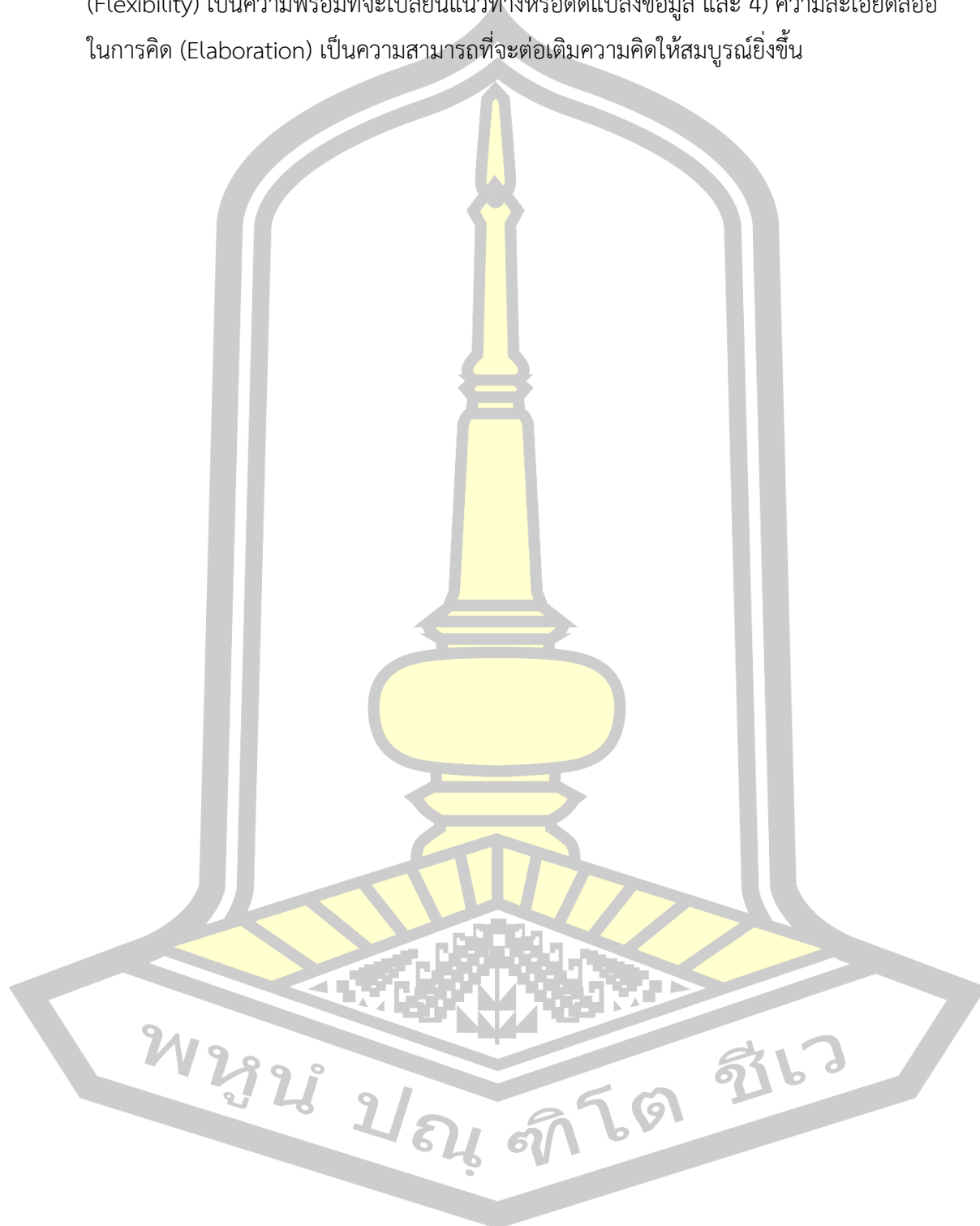
3.1 ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous Flexibility) เป็นความสามารถที่จะพยายามคิดได้หลายทางอย่างอิสระ ตัวอย่างของคนที่มีความคิดยืดหยุ่นในด้านนี้จะคิดว่าประโยชน์ของหนังสือพิมพ์มีอะไรบ้าง ความคิดของผู้ที่ยืดหยุ่นสามารถจัดกลุ่มได้หลายทิศทางหรือหลายด้าน เช่น เพื่อรู้ข่าวสาร เพื่อโฆษณาสินค้า เพื่อธุรกิจ ฯลฯ ในขณะที่คนที่ไม่มีความคิดสร้างสรรค์จะคิดได้เพียงทิศทางเดียว คือ เพื่อรู้ข่าวสาร เท่านั้น

3.2 ความคิดยืดหยุ่นทางการดัดแปลง (Adaptive Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการดัดแปลงความรู้ หรือประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์หลายๆ ด้าน ซึ่งมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา ผู้ที่มีความยืดหยุ่นจะคิดดัดแปลงได้ไม่ซ้ำกัน

4) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) หมายถึง ความคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน สามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน หรือเป็นแผนงานที่สมบูรณ์ขึ้น ความคิดละเอียดลออจัดเป็นรายละเอียดที่น่ามาตกแต่ง ขยายความคิดครั้งแรกให้สมบูรณ์ขึ้น

สรุปทักษะการคิดแบบอเนกนัย หมายถึง พฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงการคิดได้หลายแง่มุม หลายทิศทาง คิดหาคำตอบโดยไม่จำกัดจำนวน ทำให้ได้ความคิดที่แปลกใหม่ ผู้ที่คิดได้มาก แปลก มีเหตุผล และเป็นความคิดที่เป็น 1) ความคิดริเริ่ม (Originality) ซึ่งเป็นความสามารถที่จะคิดได้ไม่เหมือนใครหรือคิดในสิ่งดูเหมือนไม่สัมพันธ์กันให้เข้ากันได้ 2) ความคล่องแคล่วในการคิด (Fluency) เป็นความสามารถในการคิดคำตอบได้เป็นจำนวนมาก

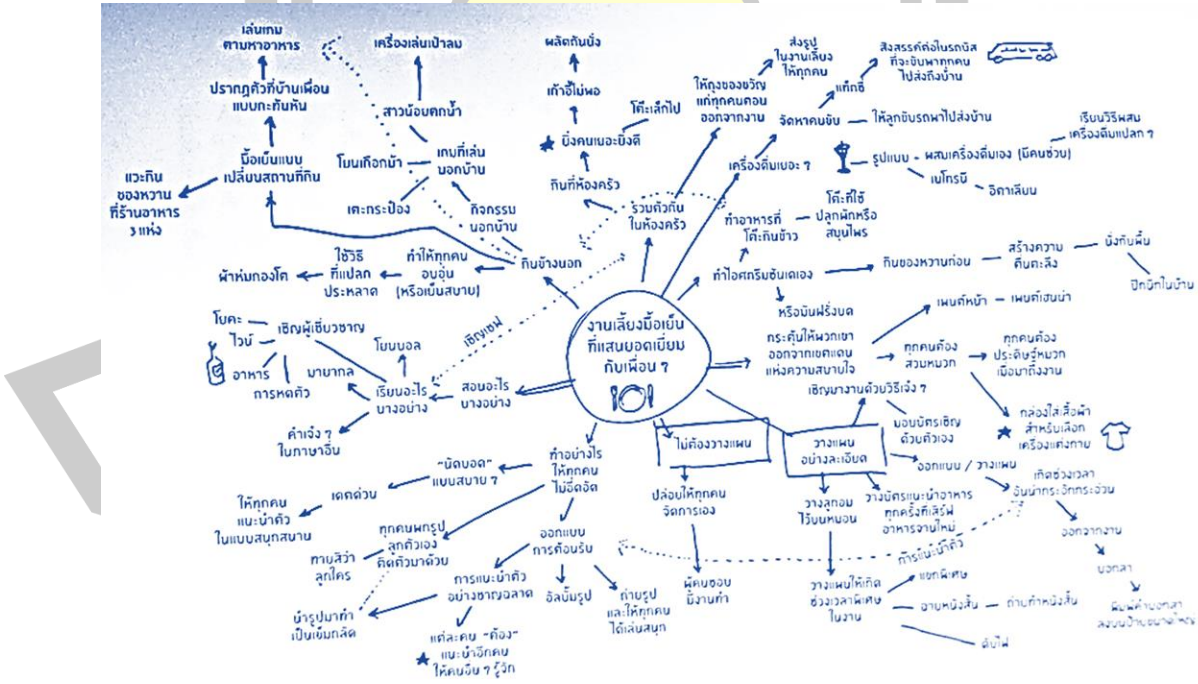
ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลของการคิดในเรื่องหน่วย ความสัมพันธ์และระบบ 3) ความยืดหยุ่นในการคิด (Flexibility) เป็นความพร้อมที่จะเปลี่ยนแนวทางหรือตัดแปลงข้อมูล และ 4) ความละเอียดลออในการคิด (Elaboration) เป็นความสามารถที่จะต่อเติมความคิดให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น



แบบฝึกหัดที่ 1

กระตุ้นให้ตัวเองคิดต่างและสร้างสรรค์

การทำแบบฝึกหัดที่ส่งเสริมวิธีคิดที่แปลกใหม่และแหวกแนวจะช่วยให้ไอเดียพุ่งพรูออกมา เมื่อต้องค้นหาทางออกที่สร้างสรรค์ด้วยตัวเอง แผนผังความคิดถือเป็นวิธีที่ทรงพลังในการคิดไอเดียหรือช่วยให้เรื่องที่คุณกำลังขบคิดอยู่มีความชัดเจนยิ่งขึ้น วิธีนี้มีประโยชน์เสียจนเราสองคนใช้มันตลอดเวลา คุณสามารถใช้แผนผังความคิดแก้ปัญหาได้ทุกรูปแบบไล่ตั้งแต่การคิดไอเดียเกี่ยวกับการท่องเที่ยวกับครอบครัวไปจนถึงการเสาะหากิจกรรมทำที่บ้านในช่วงสุดสัปดาห์ แผนผังความคิดยังช่วยให้คุณเขียนไอเดียย่อยที่แตกแขนงออกจากไอเดียหลัก ยิ่งคุณเขียนได้มากเท่าไรคุณก็จะยิ่งค้นพบไอเดียที่ซุกซ่อนอยู่มากเท่านั้น



กิจกรรม : แผนผังความคิด
 ผู้เข้าร่วม : ส่วนใหญ่กิจกรรมนี้มักทำคนเดียว
 เวลา : 15-60 นาที
 อุปกรณ์ : กระดาษ (ยิ่งใหญ่อิ่งดี) และปากกา

คำสั่ง

- นำกระดาษเปล่าแผ่นใหญ่มา 1 แผ่น เขียนหัวข้อหรือปัญหาหลักของคุณลงไปตรงกลางแล้ววาดวงกลมล้อมรอบ เช่น “งานเลี้ยงมือเย็นที่แสนยอดเยี่ยมกับเพื่อน ๆ”
- เสาะหาสิ่งที่เชื่อมโยงกับหัวข้อหลัก และเขียนมันลงไปโดยโยงจากวงกลมที่อยู่ตรงกลางกระดาษ ถามตัวเองว่า “มีสิ่งใดอีกบ้างที่เชื่อมโยงกับหัวข้อหลัก” ในกรณีของงานเลี้ยงมือเย็น คุณอาจเขียนว่า “รวมตัวกันในห้องครัว” และ “ทำไอศกรีมชั้นตนเอง” ถ้าคุณคิดว่าไอเดียหนึ่ง ๆ จะนำไปสู่อิเดียนั้น ให้วาดสี่เหลี่ยมหรือวงกลมล้อมรอบเพื่อเน้นย้ำว่ามันเป็นหัวข้อรอง
- ใช้ประโยชน์จากความเชื่อมโยงแต่ละอย่างเพื่อคิดไอเดียใหม่ ๆ เช่น ไอเดียอย่าง “ทำไอศกรีมชั้นตนเอง” อาจแตกแขนงออกไปเป็น “กินของหวานก่อน” หรือ “ทำอาหารที่โต๊ะกินข้าว
- เขียนไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะไม่มีที่ให้เขียนหรือคิดไม่ออกแล้ว หากคุณไม่รู้ว่าจะเขียนอะไรแต่ยังไม่อยากเลิกเขียน



ลองตีกรอบหัวข้อใหม่และทำแผนผังความคิดอีกอันเพื่อให้ได้มุมมองที่สดใหม่ หากคุณรู้สึกว่ายากเกินไปแล้วให้ลองพิจารณาว่าไอเดียไหนที่คุณอยากจะทำไปปฏิบัติ ลองดูตัวอย่างจากเดวิดก็ได้ครับ หลังจากเขียนแผนผังเสร็จเรียบร้อยแล้ว เขาก็จัดงานเลี้ยงมือเย็นโดยกำหนดให้แขกย้ายโต๊ะหลังจากกินอาหารแต่ละจานเสร็จ ส่งผลให้พวกเขาได้พูดคุยกับคนอื่น ๆ ในงานจนครบทุกคนประเด็นสำคัญที่เราต้องการจะบอกก็คือ ไม่ว่าคุณ จะเผชิญกับปัญหาใดก็ตาม จำไว้ว่าทุกปัญหาคือโอกาสที่จะได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์

เคล็ดลับจากประสบการณ์

โดยปกติแล้วไอเดียแรก ๆ ที่แตกแขนงจากไอเดียหลักที่อยู่ตรงกลางกระดาษจะให้ความรู้สึกชากหรือเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนอยู่แล้ว เรื่องแบบนี้เกิดขึ้นกับทุกคนครับ เพราะไอเดียเหล่านั้นอยู่ในหัวคุณมานานแล้ว และเฝ้ารอเวลาที่จะถูกเขียนลงบนกระดาษ อย่างไรก็ตาม เมื่อคุณเขียนต่อไปเรื่อย ๆ สมอของของคุณจะโลดแล่น ส่งผลให้คุณมีแนวโน้มมากขึ้นที่จะค้นพบไอเดียที่สดใสดังคาดเดาไม่ได้ และแปลกใหม่ในขณะที่คุณเขียนแผนผังความคิด คุณอาจค้นพบว่ามันเป็นวิธีที่มีค่ามากสำหรับกิจกรรมทุกประเภทที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ เช่นเดียวกับทีรอล์ฟ ฟาสต์ อดีตเพื่อนร่วมงานของเดวิด เคยกล่าวว่าแผนผังความคิดสามารถ

1. กระตุ้นให้คุณลงมือทำและช่วยให้คุณเลิกกลัวหน้ากระดาษอันว่างเปล่า
2. ช่วยให้คุณสามารถมองหาแบบแผนต่าง ๆ เผยให้เห็นถึงโครงสร้างของอะไรบางอย่าง
3. เผยให้เห็นถึงโครงสร้างอะไรบางอย่าง
4. แสดงให้เห็นถึงแผนผังกระบวนการคิดของคุณและบันทึกวิวัฒนาการของไอเดีย

(คุณสามารถย้อนกลับมาแกะรอยมันได้ในภายหลังเพื่อมองหาคำหรือไอเดียใหม่ ๆ)

5. ถ่ายทอดไอเดียและกระบวนการต่าง ๆ ให้กับผู้อื่น เพื่อที่คุณจะได้อธิบายสิ่งเหล่านั้นให้พวกเขาเข้าใจ

ตอนนี้คุณอาจสงสัยว่าการเขียนแผนผังความคิดดีกว่าการเขียนรายการอย่างไร อันที่จริงรายการนับว่ามีประสิทธิภาพมากในแง่ของการจัดบันทึกสิ่งที่เราไม่อยากลืม แต่เราต้องรู้อยู่แล้วว่าจะเขียนอะไรลงไปในทางกลับกัน ตอนเริ่มเขียนแผนผังความคิดเราไม่รู้เลยว่ามันจะนำพาเราไปในทิศทางไหน แผนผังความคิดจึงเป็นวิธีที่เหมาะสมในการคิดไอเดียที่แปลกใหม่และแหวกแนว ส่วนรายการมีประสิทธิภาพในการเสาะหาไอเดียที่ดีที่สุดจากไอเดียจำนวนหนึ่งที่คุณมีอยู่ เรียกได้ว่าแผนผังความคิดช่วยผลิตไอเดีย มันจึงมีประโยชน์เป็นพิเศษในช่วงเริ่มต้นของกระบวนการสร้างสรรค์ รายการจะมีประโยชน์หลังจากนั้น ซึ่งเป็นตอนที่คุณต้องการจัดบันทึกไอเดียต่าง ๆ ที่ผุดขึ้นมาและเสาะหาไอเดียที่ดีที่สุดเพื่อนำไปต่อยอด ทุกบทในหนังสือเล่มนี้ล้วนเริ่มต้นจากแผนผังความคิดทั้งสิ้น จากนั้นมันก็พัฒนาไปเป็นรายการที่ประกอบไปด้วยเรื่องราวและไอเดียต่าง ๆ ที่เราอยากจะทำมาถักทอเข้าด้วยกัน เวลาที่คุณพยายามสร้างสิ่งใหม่ ๆ ลองเขียนแผนผังความคิดเพื่อผลิตไอเดีย และเขียนรายการเพื่อเสาะหาไอเดียที่ดีที่สุดการใช้เครื่องมือทั้งสองอย่างนี้ควบคู่กันถือเป็นส่วนผสมที่ทรงพลังมาก

แบบฝึกหัดที่ 2

ผลิตผลงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ให้มากขึ้น

ไม่ว่าใครก็ตามที่ศึกษาเรื่องความฝันจะบอกคุณว่า ถ้าอยากจดจำความฝันของตัวเองได้ คุณต้องวางแผนบันทึกความฝันไว้ข้างเตียง เมื่อคุณลืมตาตื่น ไม่ว่าจะตอนกลางดึกหรือเช้านี้ คุณควรบันทึกความฝันเหล่านั้นก่อนมันจะเลือนหายไป เช่นเดียวกับ “ความฝัน” ที่เกิดขึ้นตอนคุณตื่นซึ่งหมายถึงไอเดียที่กำลังค่อย ๆ ก่อตัวขึ้นหรือไอเดียที่เป็นรูปเป็นร่างแล้วรวมถึงมุมมองที่คุณมีต่ออนาคตของตัวเอง ถ้าคุณอยากผลิตผลงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ให้ได้มากที่สุด อย่าไว้ใจความจำระยะสั้นของตัวเอง ถึงแม้คุณจะไม่เคยสัมผัสกับประสบการณ์ของ “การมีชื่อเสียงเป็นเวลา 15 นาที” แบบที่แอนดี้ วอร์ฮอล เคยกล่าวไว้ แต่คุณน่าจะเคยคิดสุดยอดไอเดียขึ้นมาบ้างนาน ๆ ครั้ง เมื่อเรื่องแบบนี้เกิดขึ้น คุณต้องพยายามจดจำไอเดียนั้นไว้ทันที เพราะความจำระยะสั้นของคุณจะเก็บรักษามันไว้ได้เพียง 15-30 วินาทีเท่านั้น วิธีง่าย ๆ ที่จะช่วยให้คุณเก็บไอเดียเข้าคลังได้มากขึ้นก็คือ จดบันทึกทันทีที่ไอเดียต่าง ๆ ผุดขึ้นมา

พูนุ ปณฺ ทิโต ชีเว

กิจกรรม : 15 วินาทีแห่งสุดยอดไอเดีย

ผู้เข้าร่วม : กิจกรรมนี้ต้องทำคนเดียว

เวลา : วันละ 10 นาที

อุปกรณ์ : กระดาษและปากกา หรืออุปกรณ์ดิจิทัลที่ใช้จดบันทึกได้

คำสั่ง

หากคุณมีไอเดียบางอย่างหรือสังเกตเห็นสิ่งที่น่าสนใจ ให้จดบันทึกมันเอาไว้ วิธีที่คุณใช้ในการจดบันทึกไม่สำคัญเท่ากับการพกสิ่งที่คุณใช้จดบันทึกติดตัวตลอดเวลา อย่าลืมเลือกวิธีหรืออุปกรณ์จดบันทึกที่เหมาะสมกับรูปแบบการใช้ชีวิตและบุคลิกลักษณะของคุณ ต่อไปนี้คือเคล็ดลับของเรา อุปกรณ์ดิจิทัลนั้นว่ายยอดเยี่ยมมาก แต่กระดาษที่ใช้งานได้ดีไม่แพ้กัน ทอมจะพกปากกาและกระดาษแผ่นเล็ก ๆ เอาไว้ในกระเป๋าหลังของกางเกงเสมอ แล้วยังวางสมุดฉีกเล่มเล็ก ๆ และปากกาเรืองแสงไว้ข้างเตียงเพื่อจุดไอเดียที่ผุดขึ้นมาในหัวขณะอ่านหนังสือตอนกลางคืน โดยไม่ต้องกังวลว่าจะทำให้ภรรยาของเขาตื่น ก่อนหน้านี้เราได้บอกไปแล้วว่าเดวิดวางปากกาสำหรับเขียนกระดานไวท์บอร์ดไว้ในห้องน้ำ เพื่อให้สามารถจดไอเดียที่ผุดขึ้นมาได้ทันก่อนที่มันจะหายไป เบนแดน บอยล์ หุ่นส่วนของไอดีโอ ทดลองใช้ “กระเป๋าสตางค์เก็บไอเดีย” หลากหลายรูปแบบซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อจดบันทึกไอเดียต่าง ๆ ของเขาโดยเฉพาะโปรแกรมสิริในไอโฟนจะบันทึกสิ่งต่าง ๆ ที่คุณพูดและแปลงมันออกมาเป็นตัวหนังสือ ในขณะที่เดียวกันก็มีโปรแกรมอีกมากมายในระบบปฏิบัติการอื่น ๆ ให้คุณเลือกใช้คอมพิวเตอร์หรือแท็บเล็ตของคุณมีโปรแกรมหลากหลายประเภทที่สามารถใช้จดบันทึกได้ แต่คุณน่าจะได้ประโยชน์มากกว่าหากใช้โปรแกรมที่ถูกออกแบบมาเพื่อการจดบันทึกโดยเฉพาะอย่างเอเวอร์โน้ต (Evernote)

ดังนั้น จึงเพิ่มเติมต่อให้กับตัวเองในการต่อสู้กับไอเดียที่กำลังจะหายไป แล้วคุณ จะแปลกใจที่ค้นพบว่าตัวเองคิดไอเดียเก่ง ๆ ได้มากแค่ไหนหากพยายามจดบันทึกไอเดียเหล่านั้นทันที สมอของเราสร้างความเชื่อมโยงระหว่างผู้คน สิ่งของ และไอเดียจำนวนมากที่เราพบเจอตลอดเวลาอยู่แล้ว ดังนั้น อย่าปล่อยให้ไอเดียที่ผุดขึ้นมาต้องสูญเปล่า

แบบฝึกหัดที่ 3

ระดมสมอง

เป็นแบบฝึกหัดที่ง่ายและใช้เวลาไม่นานสำหรับอุ่นเครื่องก่อนในการคิดสร้างสรรค์ของคุณ เราได้เรียนรู้เกี่ยวกับแบบฝึกหัดนี้จากบ็อบ แมคคิม อาจารย์ของเดวิด สมัยที่เขายังเป็นนักศึกษาภาควิชาออกแบบผลิตภัณฑ์ แบบฝึกหัดนี้มีชื่อว่า “วงกลม 30 วง” โดยคุณจะทำคนเดียวหรือหลายคนก็ได้ เป้าหมายของมันคือเพื่อกระตุ้นให้ผู้คนทดสอบความคิดสร้างสรรค์ของตัวเองด้วยการเปลี่ยนภาพวงกลมให้กลายเป็นวัตถุต่าง ๆ ภายในระยะเวลาอันน้อยนิด



พูนัน ปณ ทิโต ชีเว

กิจกรรม : วงกลม 30 วง

ผู้เข้าร่วม : คนเดียวหรือหลายคน

เวลา : 3 นาที (รวมเวลาพูดคุย)

อุปกรณ์ : ปากกาและกระดาษที่มีภาพวงกลม 30 วง (1 แผ่นต่อ 1 คน) โดยปกติแล้วเราจะพิมพ์ภาพวงกลมที่มีขนาดเท่า ๆ กันลงบนกระดาษแผ่นใหญ่กระดาษเปล่าแล้วขอให้ทุกคนวาดภาพวงกลม 30 วงเอง

คำสั่ง

1. แจกกระดาษที่มีภาพวงกลม 30 วงและอุปกรณ์เครื่องเขียนให้กับทุกคนที่เข้าร่วมกิจกรรมนี้
2. บอกให้พวกเขาเปลี่ยนภาพวงกลมเปล่า ๆ ให้กลายเป็นวัตถุต่าง ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่ทำได้ภายใน 3 นาที (เช่น หน้าปัดนาฬิกา ลูกบิลเลียด และอื่น ๆ)
3. เปรียบเทียบผลงานของทุกคนโดยดูจากจำนวนภาพที่วาดได้และความสิ้นเปลืองในการคิดไอเดีย ถามพวกเขาว่ามีใครบ้างที่วาดได้ 10 ภาพ 15 ภาพ 20 ภาพ หรือมากกว่านั้น (โดยปกติแล้วคนส่วนใหญ่จะวาดได้ไม่ครบ 30 ภาพ หรอกครับ) จากนั้นให้สังเกตว่าแต่ละภาพมีความหลากหลายหรือพลิกแพลงมากแค่ไหน ตรวจสอบว่าไอเดียเหล่านั้นอยู่ในหมวดหมู่เดียวกัน(เช่น ลูกบาสเกตบอล ลูกเบสบอล ลูกวอลเลย์บอล) หรือแตกต่างกัน เช่น ดาวเคราะห์ คุณก็ หน้ายิ้ม) มีคน “แหกกฎ” ด้วยการนำวงกลมหลายวงมาวาดรวมเป็นภาพเดียวหรือไม่ (เช่น มนุษย์หิมะ สัญญาณไฟจราจร) แล้วคุณได้บอกทุกคนเกี่ยวกับกฎดังกล่าวไหม หรือพวกเขาที่กักเอาเองว่ามีกฎแบบนั้น

เคล็ดลับจากประสบการณ์

นอกจากแบบฝึกหัดนี้จะช่วยอุ่นเครื่องได้เป็นอย่างดีแล้วมันยังมอบบทเรียนสั้น ๆ เกี่ยวกับการระดมสมองอีกด้วยนั่นคือ เวลาที่คุณคิดไอเดียต่าง ๆ คุณต้องรักษาสมดุลระหว่างเป้าหมายสองอย่าง ได้แก่ ความสั้นไหล (ความเร็วและจำนวนของไอเดีย) และการพลิกแพลง ไอเดียที่โดดเด่นและแตกต่างอย่างแท้จริง) ประสบการณ์บอกเราว่า ถ้าคุณมีไอเดียให้เลือกเป็นจำนวนมาก คุณก็จะค้นพบไอเดียเจ๋ง ๆ ได้ง่ายขึ้น แต่ถ้าคุณมีไอเดียเยอะมากและมันดูคล้ายคลึงกัน นั่นหมายความว่าคุณมีเพียงไอเดียเดียวที่มันถูกแบ่งออกเป็น 29 แบบ อย่างไรก็ตาม เมื่อคุณผสมผสานความสั้นไหลเข้ากับการพลิกแพลง คุณก็จะคิดไอเดียที่หลากหลายได้เป็นจำนวนมาก

แบบฝึกหัดที่ 4

เรียนรู้จากการสังเกตพฤติกรรมมนุษย์

หลักการพื้นฐานของนวัตกรรมหรือการคิดสร้างสรรค์คือการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ในระหว่างการเดินทางจากหน้ากระดาษอันว่างเปล่าไปองค์ความรู้ บางครั้งผู้คนที่ต้องการเครื่องมือที่ช่วยให้พวกเขารับมือกับขั้นตอนที่จะเกิดขึ้นต่อจากนั้น ซึ่งก็คือการสังเคราะห์ข้อมูลนั่นเอง ตอนนี้คุณได้ลงพื้นที่เก็บข้อมูล ออกไปพบปะผู้คน รวมถึงสังเกตและรับฟังอย่างตั้งใจมาแล้ว แต่การต้องสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดนี้อาจทำให้คุณรู้สึกหวั่นใจได้คุณต้องจัดการข้อมูลที่ได้จากการลงพื้นที่โดยใช้ “แผนผังการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น” ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ดีสกุลพัฒนาต่อยอดมาจากแนวคิดของไอดีโอ

พูน ปณ ทิโต ชีเว

กิจกรรม : แผนผังการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น

ผู้เข้าร่วม : คนเดียวหรือ 2-8 คน

เวลา : 30-90 นาที

อุปกรณ์ : กระดานไวท์บอร์ดหรือกระดานฟลิปชาร์ต ขนาดใหญ่ กระดาษโพสต์อิท และปากกา

คำสั่ง

1. แบ่งพื้นที่บนกระดานไวท์บอร์ดหรือกระดานฟลิปชาร์ตออกเป็น 4 ช่อง แล้วเขียนหัวข้อ “พูด” ในช่องซ้ายบน “ทำ” ในช่องซ้ายล่าง “คิด” ในช่องขวาบน และ “รู้สึก” ในช่องขวาล่าง
2. นำข้อมูลที่คุณรวบรวมได้มาเขียนลงบนกระดาษโพสต์อิท (ข้อมูลหนึ่งอย่างต่อกระดาษโพสต์อิทหนึ่งแผ่น) แล้วแปะลงบริเวณฝั่งซ้ายของแผนผัง โดยช่องซ้ายล่างเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้คนที่ทำ ส่วนช่องซ้ายบนเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้คนที่พูด คุณอาจใช้สีเพื่อแบ่งประเภทของข้อมูลก็ได้ เช่น กระดาษโพสต์อิทสีเขียวแทนข้อมูลเชิงบวกสีเหลืองแทนข้อมูลที่เป็นกลาง สีชมพูหรือแดงแทนความไม่พอใจ ความสับสน หรือปัญหาของผู้คนที่ประเด็นสำคัญคือไม่ควรแปะกระดาษโพสต์อิททั้งหมด ให้แปะเฉพาะอันที่มีข้อมูลที่ น่าสนใจเท่านั้น
3. เมื่อแปะกระดาษโพสต์อิทจนหมดหรือไม่มีพื้นที่ฝั่งซ้ายเหลือแล้ว ให้เปลี่ยนไปแปะฝั่งขวาบ้าง คุณต้องแปะสิ่งที่ผู้คนที่คิดในช่องขวาบนและสิ่งที่ผู้คนที่รู้สึกในช่องขวาล่าง อย่าลืมสังเกตภาษากาย น่าเสียง และถ้อยคำที่คนเหล่านั้นเลือกใช้ด้วย
4. ถอยหลังออกมาหนึ่งก้าวเพื่อดูภาพรวมทั้งหมด พยายามดึงเอาองค์ความรู้หรือข้อสรุปจากแผนผัง จากนั้นก็แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพูดคุยกับผู้อื่น ตัวอย่างคำถามที่จะช่วยจุดประกายให้เกิดการพูดคุยที่จะนำไปสู่องค์ความรู้หรือข้อสรุปก็คือ สิ่งใดที่ดูแปลกใหม่หรือน่าประหลาดใจ มีความขัดแย้งหรือความไม่เชื่อมโยงในช่องเดียวกันหรือระหว่างช่องต่าง ๆ หรือไม่ มีแบบแผนที่เหนือความคาดหมายใดปรากฏขึ้นบ้าง แล้วมีความต้องการของมนุษย์ที่ซุกซ่อนอยู่หรือไม่

เคล็ดลับจากประสบการณ์

จุดประสงค์ของการสังเกตพฤติกรรมมนุษย์คือการได้รับองค์ความรู้ที่แท้จริง
นี้อาจไม่ใช่เรื่องง่าย แต่มันก็คุ้มค่ากับเวลาและความพยายาม เมื่อคุณเริ่มทำแบบฝึกหัด
ด้วยความมั่นใจมากขึ้นเรื่อย ๆ ให้ลองถามตัวเองว่า “นี่คือองค์ความรู้ที่แท้จริงใช่ไหม”
เราแนะนำให้ค้นหาสิ่งที่จะช่วยให้คุณมองหัวข้อหรือคำถามของตัวเองด้วยแง่มุมที่สด
ใหม่ ในขณะที่คุณใช้เวลามากขึ้นในการพิจารณาหัวข้อหรือคำถามร่วมกับผู้อื่น แบบแผน
บางอย่างก็จะปรากฏออกมาเอง แล้วคุณจะค้นพบว่าองค์ความรู้บางอย่างสำคัญกว่า
องค์ความรู้อื่น ๆ



แบบฝึกหัดที่ 5

สนับสนุนและยอมรับข้อมูลป้อนกลับที่มีประโยชน์

ถ้าอยากฝึกให้ทีมมีความมั่นใจที่จะสร้างสรรค์ สมาชิกทุกคนต้องมีอิสระที่จะทำการทดลองแม้กระทั่งในช่วงแรก ๆ ที่ผลลัพธ์ยังห่างไกลจากความสมบูรณ์แบบอยู่มาก อย่างไรก็ตาม ถ้าอยากให้การทดลองแปรเปลี่ยนเป็นการเรียนรู้ เมื่อถึงจุดหนึ่งคุณจำเป็นต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อค้นหาจุดอ่อนและพัฒนาสิ่งต่าง ๆ เราทุกคนรู้ดีอยู่แล้วว่าข้อมูลป้อนกลับที่มีประโยชน์เป็นเรื่องสำคัญมาก แต่การรับฟังและซึมซับข้อมูลป้อนกลับเหล่านั้นโดยไม่ปล่อยให้ทฤษฎีและกลไกการปกป้องตัวเองทำให้เราไขว้เขาย่อมถือเป็นเรื่องยากมากเราค้นพบว่ากิจกรรม “ฉันชอบ / ฉันอยากให้” มีประสิทธิภาพมากเมื่อต้องการให้ผู้คนมอบข้อมูลป้อนกลับที่มีประโยชน์ในกระบวนการสร้างนวัตกรรม กิจกรรมนี้ใช้ได้ผลทุกครั้งที่เราต้องการข้อมูลป้อนกลับมันสามารถนำไปใช้กับคนเพียงไม่กี่คนเพื่อทบทวนไอเดียบางอย่าง หรือคนกลุ่มใหญ่เพื่อเสาะหาข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับชั้นเรียนหรือการสัมมนาบางอย่าง ข้อมูลป้อนกลับจะเริ่มต้นด้วยการชมเชยอย่างจริงจังโดยใช้ประโยคที่ขึ้นต้นด้วย “ฉันชอบ” จากนั้นก็ตามด้วยคำแนะนำในการปรับปรุง ซึ่งจะอยู่ในรูปของประโยคที่ขึ้นต้นด้วย “ฉันอยากให้”

พูน ปณ ทิโต ชีเว

กิจกรรม : ฉันทชอบ / ฉันทอยากให้

ผู้เข้าร่วม : กลุ่มคนที่ประกอบไปด้วยสมาชิกทุกคนก็ได้

เวลา : 10-30 นาที

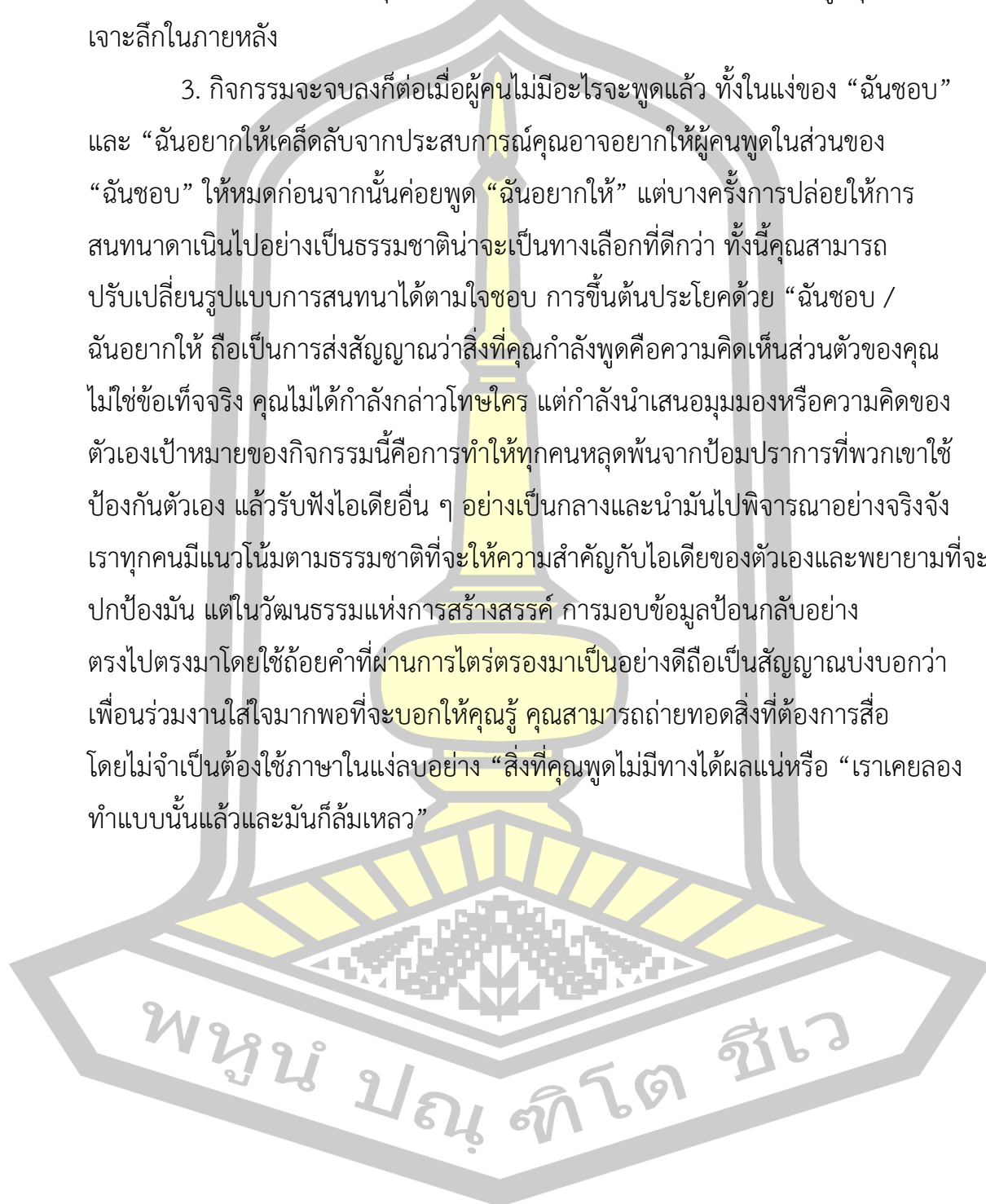
อุปกรณ์ : อุปกรณ์สำหรับบันทึกข้อมูลป้อนกลับ ตัวอย่างเช่น ในกลุ่มขนาดใหญ่ เราจะเปิดโปรแกรมพิมพ์เอกสารทิ้งไว้แล้วพิมพ์ข้อมูลป้อนกลับลงไปแบบวินาทีต่อวินาที ส่วนในกลุ่มขนาดเล็ก การใช้กระดาษโพสต์อิทและบัตรกระดาษแข็ง นับว่ามีประสิทธิภาพมาก

คำสั่ง

1. สร้างบรรยากาศที่เหมาะสมแก่การสนทนาอย่างสร้างสรรค์และอธิบายเกี่ยวกับกิจกรรม “ฉันทชอบ / ฉันทอยากให้ตัวอย่างเช่น คุณอาจบอกว่า “ผมอยากทราบว่าพวกคุณคิดอย่างไรกับการสัมมนาครั้งนี้ โปรดมอบข้อมูลป้อนกลับโดยใช้ประโยคที่ขึ้นต้นด้วย “ฉันทชอบ / ฉันทอยากให้เช่น คุณอาจบอกว่า “ฉันทชอบที่เราเริ่มการสัมมนาตรงเวลาทุกเช้า ฉันทอยากให้เราแบ่งเวลา 30 นาทีในช่วงบ่ายของทุกวันสำหรับการออกไปยืดเส้นยืดสายบ้าง” ” เราค้นพบว่าการยกตัวอย่างประโยคให้ผู้คนเห็นภาพจะทำให้เราได้รับข้อมูลป้อนกลับที่มีประโยชน์
2. ขอให้ทุกคนผลัดกันพูดประโยค “ฉันทชอบ / ฉันทอยากให้ โดยในระหว่างนั้น ผู้ประสานงานจะต้องคอยบันทึกคำพูดของพวกเขาด้วย เช่น ถ้าคุณต้องมอบข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับซอฟต์แวร์บริหารการเงินส่วนบุคคลที่อยู่ในระหว่างการพัฒนา คุณอาจให้กำลังใจด้วยการพูดว่า “ผมชอบที่คุณทำให้ลูกค้าตรวจสอบสถานะทางการเงินในปัจจุบันได้มากถึง 5 วิธี” หลังจากพูดถึงข้อดีอื่น ๆ จนครบแล้ว คุณก็อาจปิดท้ายว่า “ผมอยากให้เราปรับปรุงเว็บไซต์เพื่อให้คนที่เข้ามาเป็นครั้งแรกใช้งานมันได้ง่ายขึ้น” หรือ “ผมอยากให้เราช่วยผู้คนในเรื่องของการตรวจสอบสถานะทางการเงินของตัวเองในระยะยาวแบบรายปี ไม่ใช่ระยะสั้นแบบรายเดือน” คุณต้องทำให้แน่ใจว่าคนที่ต้องการข้อมูลป้อนกลับจะรับฟังเพียงอย่างเดียวเท่านั้น เพราะนี่ไม่ใช่เวลาที่จะปกป้องการตัดสินใจของตัวเองหรือโต้กลับ

คุณต้องขอให้ทุกคนตั้งใจฟัง และมองว่าข้อมูลป้อนกลับเปรียบได้กับการหยิบยื่นความช่วยเหลือด้วยเจตนาดี คุณสามารถขอให้อีกฝ่ายอธิบายเพิ่มเติมและพูดคุยอย่างเจาะลึกในภายหลัง

3. กิจกรรมจะจบลงก็ต่อเมื่อผู้คนไม่มีอะไรจะพูดแล้ว ทั้งในแง่ของ “ฉันชอบ” และ “ฉันอยากให้เคล็ดลับจากประสบการณ์คุณอาจอยากให้ผู้คนพูดในส่วนของ “ฉันชอบ” ให้หมดก่อนจากนั้นค่อยพูด “ฉันอยากให้” แต่บางครั้งการปล่อยให้การสนทนาดำเนินไปอย่างเป็นธรรมชาติน่าจะเป็นทางเลือกที่ดีกว่า ทั้งนี้คุณสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการสนทนาได้ตามใจชอบ การขึ้นต้นประโยคด้วย “ฉันชอบ / ฉันอยากให้” ถือเป็นการส่งสัญญาณว่าสิ่งที่คุณกำลังพูดคือความคิดเห็นส่วนตัวของคุณ ไม่ใช่ข้อเท็จจริง คุณไม่ได้กำลังกล่าวโทษใคร แต่กำลังนำเสนอมุมมองหรือความคิดของตัวเองเป้าหมายของกิจกรรมนี้คือการทำให้ทุกคนหลุดพ้นจากป้อมปราการที่พวกเขาใช้ป้องกันตัวเอง แล้วรับฟังไอเดียอื่น ๆ อย่างเป็นกลางและนำมาพิจารณาอย่างจริงจัง เราทุกคนมีแนวโน้มตามธรรมชาติที่จะให้ความสำคัญกับไอเดียของตัวเองและพยายามที่จะปกป้องมัน แต่ในวัฒนธรรมแห่งการสร้างสรรค์ การมอบข้อมูลป้อนกลับอย่างตรงไปตรงมาโดยใช้ถ้อยคำที่ผ่านการไตร่ตรองมาเป็นอย่างดีถือเป็นสัญญาณบ่งบอกว่าเพื่อนร่วมงานใส่ใจมากพอที่จะบอกให้คุณรู้ คุณสามารถถ่ายทอดสิ่งที่ต้องการสื่อโดยไม่จำเป็นต้องใช้ภาษาในแง่ลบอย่าง “สิ่งที่คุณพูดไม่มีทางได้ผลแน่หรือ “เราเคยลองทำแบบนั้นแล้วและมันก็ล้มเหลว”



แบบฝึกหัดที่ 6

อุ่นเครื่อง

ความคิดสร้างสรรค์จะผลิบานเมื่ออยู่ท่ามกลางทีมที่สื่อสารกันอย่างลื่นไหลและเป็นอิสระ ถ้าอยากให้บรรดาคนแปลกหน้าที่มารวมตัวกันในห้องร่วมมือกันคิดค้นสิ่งใหม่ๆ คุณอาจต้องเริ่มต้นด้วยการทำลายกำแพงทางสังคมลงเสียก่อน การทำกิจกรรมนี้เหมาะสมจะทำให้บรรยากาศเต็มไปด้วยเสียงพูดคุยและเสียงหัวเราะ ส่วนทุกคนในห้องนั้นก็เปิดใจให้กับกิจกรรมอื่น ๆ ที่จะตามมาหลังจากนี้

พูนุ์ ปณฺ ทิโต ชีเว

กิจกรรม : การเดดตัวน

ผู้เข้าร่วม : ก็คนก็ได้ แต่ต้องให้พวกเขาจับคู่กัน

เวลา : รอบละ 3 นาที รวมแล้วใช้เวลาทั้งหมด 15-20 นาที

อุปกรณ์ : ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแต่ละคนจะได้รับกระดาษที่เต็มไปด้วยรายการคำถามปลายเปิด
คุณต้องคิดค้นชุดคำถามที่แตกต่างกันขึ้นมาหลาย ๆ ชุดเพื่อให้เพียงพอกับ
จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม

คำสั่ง

1. แจกกระดาษคำถามให้ทุกคนคนละหนึ่งชุด โดยพยายามกระจายชุดคำถามที่แตกต่างกันอย่างทั่วถึง เพื่อที่แต่ละคนจะได้ไม่ต้องพบเจอกับคำถามเดิม ๆ ตัวอย่างคำถาม : สมาชิกในครอบครัวที่สนิทสนมกับคุณที่สุดจะพูดถึงคุณว่าอย่างไรหากคุณมีเงิน 1 ล้านดอลลาร์และต้องใช้มันในแบบที่สร้างประโยชน์ให้แก่มนุษยชาติ คุณจะใช้มันทำอะไร สิ่งใดที่คุณคาดหวังว่าพ่อแม่ น่าจะบอกคุณ การแสดงสดหรือรายการโทรทัศน์ใดบ้างที่คุณชื่นชอบ และเพราะอะไร
2. ขอให้ทุกคนในห้องจับคู่กับคนที่พวกเขาไม่ค่อยสนิทหรือไม่เคยเจอกันมาก่อน ขั้นตอนนี้อาจต้องมีการลุกขึ้นยืนและสลับที่นั่งกัน
3. ให้ใครคนหนึ่งในแต่ละคู่ถามคำถามหนึ่งข้อที่อยู่ในรายการคำถามของตัวเอง โดยอีกฝ่ายจะมีเวลาตอบ 3 นาที
4. ให้แต่ละคู่สลับบทบาทกัน แล้วถามคำถามอื่นในรายการคำถามของตัวเอง
5. บอกให้ทุกคนจับคู่ใหม่ แล้วทำขั้นตอนเดิมประมาณ 2-3 รอบ

พูนุ ปรณ กิจโต ชิว

เคล็ดลับจากประสบการณ์

คุณต้องกระตุ้นให้ทุกคนเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ เพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ จงรักษาเวลาอย่างเคร่งครัดโดยมอบหมายให้ใครสักคนเป็นผู้ประสานงานหรือผู้รักษาเวลา คุณอาจสร้างความบันเทิงเพิ่มเติมด้วยการใช้กริ่งหรือต้อเพื่อส่งสัญญาณว่าเวลาหมดแล้วคุณอาจปรับเปลี่ยนคำถามปลายเปิดบางข้อให้เน้นเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจและเชื่อมโยงกับประเด็นบางอย่างทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นตามมาหลังจากกิจกรรมเดดไลน์ ตัวอย่างเช่น หากจุดประสงค์ของการรวมตัวกันครั้งนี้คือพูดคุยเรื่องพื้นที่ทำงานขององค์กรในอนาคต คุณก็อาจตั้งคำถามในทำนองว่า “ช่วยเล่าเกี่ยวกับพื้นที่ทำงานในอดีตซึ่งเคยสร้างแรงบันดาลใจให้กับคุณให้ฟังหน่อย” คุณต้องคัดกรองคำถามที่ใช้ในกิจกรรมด้วย คำถามที่เกี่ยวข้องกับความหมายของชีวิตหรือคำถามในเชิงเปรียบเทียบ (ซึ่งมีค่าว่ามากที่สุด ดีที่สุด หรือแย่ที่สุด) อาจทำให้ผู้คนชะงักหรืออึ้งได้ อย่าลืมว่าเป้าหมายสำคัญ คือ การทำให้ผู้คนได้มีปฏิสัมพันธ์กัน ดังนั้น หากอีกฝ่ายเงียบไปแม้เพียงเสี้ยววินาทีก็แปลว่าคำถามนั้นไม่เหมาะสม ลองตั้งคำถามที่เตรียมไว้กับใครสักคนก่อนที่จะนำไปใช้ในกิจกรรมนี้ถ้าผู้เข้าร่วมกิจกรรมไม่ชอบคำว่า “เดดไลน์” ให้เปลี่ยนไปใช้คำว่า “ประชุมด่วน” แทน เราค้นพบว่าวิธีนี้ใช้ได้ผลกับบรรดาเจ้าของรางวัลโนเบลครับ

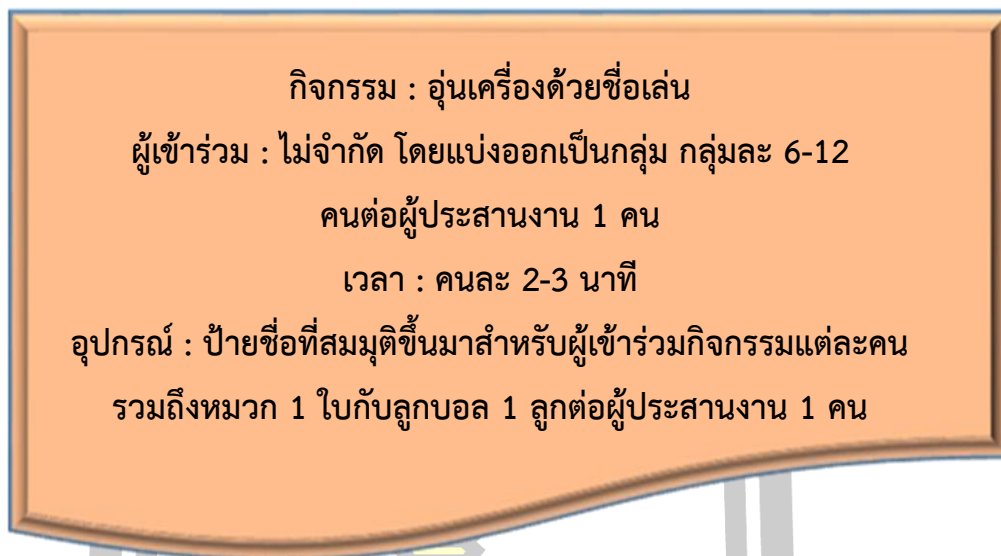
พูน ปณ ทิโต ชีเว

แบบฝึกหัดที่ 7

กำจัดลำดับชั้นของการบังคับบัญชาเพื่อให้ไอเดียลื่นไหล

ขณะที่กิจกรรมเดดวอร์มใช้ได้ผลดีในกรณีที่ผู้คนไม่ได้สนิทสนมกันเท่าไร แต่บางครั้งคุณอาจพบกับเรื่องที่ตรงข้ามกันอย่างสิ้นเชิง นั่นคือ ผู้คนสนิทสนมกันเกินไป หรือถ้าจะพูดให้ชัดขึ้นก็คือ ผู้คนมีลำดับชั้นของการบังคับบัญชาที่ชัดเจนเสียจนคนที่มีตำแหน่งต่ำกว่าต้องคอยระวังคำพูดและคล้อยตามผู้บริหาร แทนที่จะนำเสนอไอเดียที่ยอดเยี่ยมที่สุดของตัวเองเมื่อไม่นานมานี้ สกุกได้พยายามกำจัดลำดับชั้นของการบังคับบัญชา (ซึ่งขัดขวางการสนทนา) และการระมัดระวังตัวของผู้คน ซึ่งขัดขวางการสนทนาได้ไม่แพ้กัน ด้วยการทดลองใช้กิจกรรม “อุ่นเครื่องด้วยชื่อเล่น” ซึ่งเป็นวิธีสร้างความเท่าเทียมภายในองค์กรขึ้นมาชั่วคราวระหว่างการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ขั้นตอนก็คือ ผู้ประสานงานจะเตรียมชื่อเล่นที่ฟังดูมีสีสันเอาไว้ล่วงหน้า ผู้คนจะได้รับชื่อเล่นของตัวเองและได้ “สวมบทบาท” เป็นคนอื่น

พูนัน ปณุกิตโต ชีเว



คำสั่ง

1. ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะล้วงมือเข้าไปในหมวก หยิบป้ายชื่อออกมา และนำมาติดที่เสื้อของตัวเอง คุณควรเตรียมชื่อที่น่าขันและกระตุ้นอารมณ์ความรู้สึกของผู้คนได้ เพราะทีมมีแนวโน้มที่จะทำผลงานได้ดีที่สุดเมื่อสมาชิกในทีมรู้สึกสนุกสนาน บางชื่ออาจสื่อถึงความเท่ ส่วนบางชื่ออาจบ่งบอกถึงบุคลิกลักษณะอันแสนพิลึก เช่น ดอกเตอร์สุดเจ๋ง ลูกกะจ๊อก คุณใจใหญ่ ดาวตลก หรือจอมวางโต
2. ผู้ประสานงานจะสั่งให้ทุกคนนั่งล้อมวงกันแล้วโยนลูกบอลคนที่รับได้จะต้องแนะนำตัวด้วยชื่อเล่นใหม่ และเล่าเรื่องราวสั้น ๆ (โดยใช้การตื้นตลก) ว่าตัวเองได้ชื่อนั้นมาตั้งแต่ตอนเป็นเด็กได้อย่างไร
3. หลังจากคนแรกแนะนำตัวเสร็จแล้วให้โยนลูกบอลให้คนอื่นต่อ ทำแบบนี้ซ้ำ ๆ จนกว่าทุกคนจะได้แนะนำตัวและเล่าเรื่องราวของตัวเอง
4. อธิบายกฎเหล็กที่จะบังคับใช้ในกิจกรรมอื่น ๆ หลังจากนั้นนั่นคือ ทุกคนต้องใช้ชื่อเล่นใหม่เท่านั้นเวลาเรียกตัวเองและผู้อื่น



เคล็ดลับจากประสบการณ์

คุณอาจสงสัยว่าการตั้งชื่อเล่นใหม่ใช้ได้ผลหรือเปล่า ถึงแม้ว่าจะเป็นแบบฝึกหัดที่เราเพิ่งคิดค้นขึ้น แต่ถ้าดูจากสิ่งที่เราค้นพบจนถึงตอนนี้ คำตอบย่อมเป็นใช้ได้ผลครับ ในการสัมมนาสำหรับฝ่ายบริหารของบริษัทที่ทำธุรกิจบริการระดับโลกแห่งหนึ่งซึ่งจัดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ ปรากฏว่าซีอีโอจับได้ชื่อ “ลูกกะจ๊อก” ทั้งห้องเงิบกริบและรอดูว่าเขาจะมีปฏิกิริยาอย่างไร แต่เขาก็ร่วมเล่นกิจกรรมนี้จนจบการสัมมนา ผู้จัดการสัมมนามองว่าการกระทำของซีอีโอช่วยสร้างบรรยากาศในแบบที่ทุกคนสามารถพูดคุยกันอย่างเปิดอก เนื่องจากเป้าหมายคือการกำจัดลำดับชั้นของการบังคับบัญชา การมีผู้บริหารระดับสูงอยู่ในห้องด้วยจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างด้วยการเข้าร่วมกิจกรรม กำแพงส่วนหนึ่งก็จะหายไปเอง แถมยังก่อให้เกิดการร่วมมือกันในแบบที่สิ้นไหลและเป็นธรรมชาติ



แบบฝึกหัดที่ 8

เข้าใจความรู้สึกของลูกค้า พนักงาน และผู้ใช้ปลายทาง

วิธีหนึ่งที่จะช่วยให้คุณเข้าใจความรู้สึกของลูกค้าและได้รับองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับพวกเขาก็คือ อย่ายึดติดกับสินค้าหรือบริการที่คุณนำเสนอแต่จงให้ความสำคัญกับประสบการณ์โดยรวมของลูกค้า ยิ่งคุณคำนึงถึงประสบการณ์ของลูกค้ามากเท่าไร คุณก็ยิ่งมีโอกาสมองเห็นช่องทางในการพัฒนามากขึ้นเท่านั้น ตัวอย่างเช่น หากคุณเป็นผู้ผลิตสีทาภายในบ้าน คุณอาจจดจ่ออยู่กับการพัฒนาคุณสมบัติของสินค้า เช่น การทำให้สีไม่เหลืองจนหมดเลอะเทอะ หรือการทำให้เนื้อสีแน่นจนไม่ต้องทาซ้ำ แต่คุณจะค้นพบโอกาสมากขึ้นที่จะสร้างนวัตกรรมถ้าคุณคำนึงถึงประสบการณ์ของลูกค้ากิจกรรมง่าย ๆ อย่างการทาสีห้องนอนใหม่อาจมีขั้นตอนเป็นสิบ (ซึ่งแต่ละขั้นตอนล้วนเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมทั้งสิ้น) ไล่ตั้งแต่การทำให้ลูกค้าตระหนักว่าถึงเวลาทาสีใหม่แล้ว การช่วยลูกค้าเลือกสี การลดเวลาเตรียมการและทำความสะอาด ไปจนถึงการเก็บข้อมูลว่าผนังแต่ละด้านทาสีได้เพื่อใช้อ้างอิงเวลาที่ต้องทาสีใหม่อีกครั้งในอนาคต การจัดทำแผนที่การเดินทาง (journey map) จะช่วยให้คุณคิดอย่างเป็นระบบไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่ลูกค้าต้องเผชิญเวลามีปฏิสัมพันธ์กับสินค้าหรือบริการของคุณ เราใช้แผนที่ดังกล่าวเพื่อสังเคราะห์ข้อมูลที่เราได้เรียนรู้จากการสัมภาษณ์และการเฝ้าสังเกต (หรือในขณะที่คุณลงพื้นที่เก็บข้อมูล) คุณจะขอให้ผู้ใช้ปลายทางเขียนแผนที่การเดินทางของตนเองก็ได้)

พูน ปณ ทิโต ชีเว

กิจกรรม : แผนที่การเดินทางของลูกค้า

ผู้เข้าร่วม : คนเดียวหรือ 2-8 คน

เวลา : 1-4 ชั่วโมง

อุปกรณ์ : กระดานไวท์บอร์ดหรือกระดานโปสเตอร์

คำสั่ง

1. เลือกกระบวนการหรือการเดินทางที่คุณอยากทำเป็นแผนที่
2. เขียนขั้นตอนต่าง ๆ ให้ครบถ้วน ทำให้แน่ใจว่าคุณเขียนแม้กระทั่งขั้นตอน ยิบย่อยที่อาจดูไม่สำคัญอะไร เป้าหมายคือการทำให้คุณได้พิจารณารายละเอียดของ สิ่งที่คุณอาจมองข้ามไป
3. เขียนขั้นตอนเหล่านั้นลงในแผนที่ โดยปกติแล้วเราจะจัดเรียงมันตามลำดับ เวลา แต่คุณอาจแตกกิ่งก้านออกไปเพื่อแสดงถึงทางเลือกอื่นในแต่ละขั้นตอน คุณสามารถ ใช้ภาพหรือวิธีใดก็ได้ที่เหมาะสมกับข้อมูลของคุณ
4. มองหาคำความรู้ใหม่ ๆ จากแผนที่การเดินทาง สังเกตว่ามีแบบแผนใด ปรากฏขึ้นบ้าง แล้วมีอะไรบางอย่างที่ดูน่าแปลกใจหรือน่าประหลาดใจหรือไม่ ลองตั้ง คำถามว่าทำไมขั้นตอนบางอย่างถึงเกิดขึ้น ทำไมลำดับต่าง ๆ ถึงเป็นไปตามนั้น และอื่น ๆ นอกจากนี้ ให้ถามตัวเองว่าจะสร้างนวัตกรรมให้กับทุกขั้นตอนอย่างไร
5. ถ้าเป็นไปได้ลองนำแผนที่ไปให้ผู้คนที่คุ้นเคยกับการเดินทางดังกล่าว แล้วถาม พวกเขาว่าคุณมองข้ามอะไรไปหรือเปล่า หรือมีจุดที่คุณเรียงลำดับขั้นตอนผิดไปหรือไม่

พูน ปรณ ทิโต ชีเว

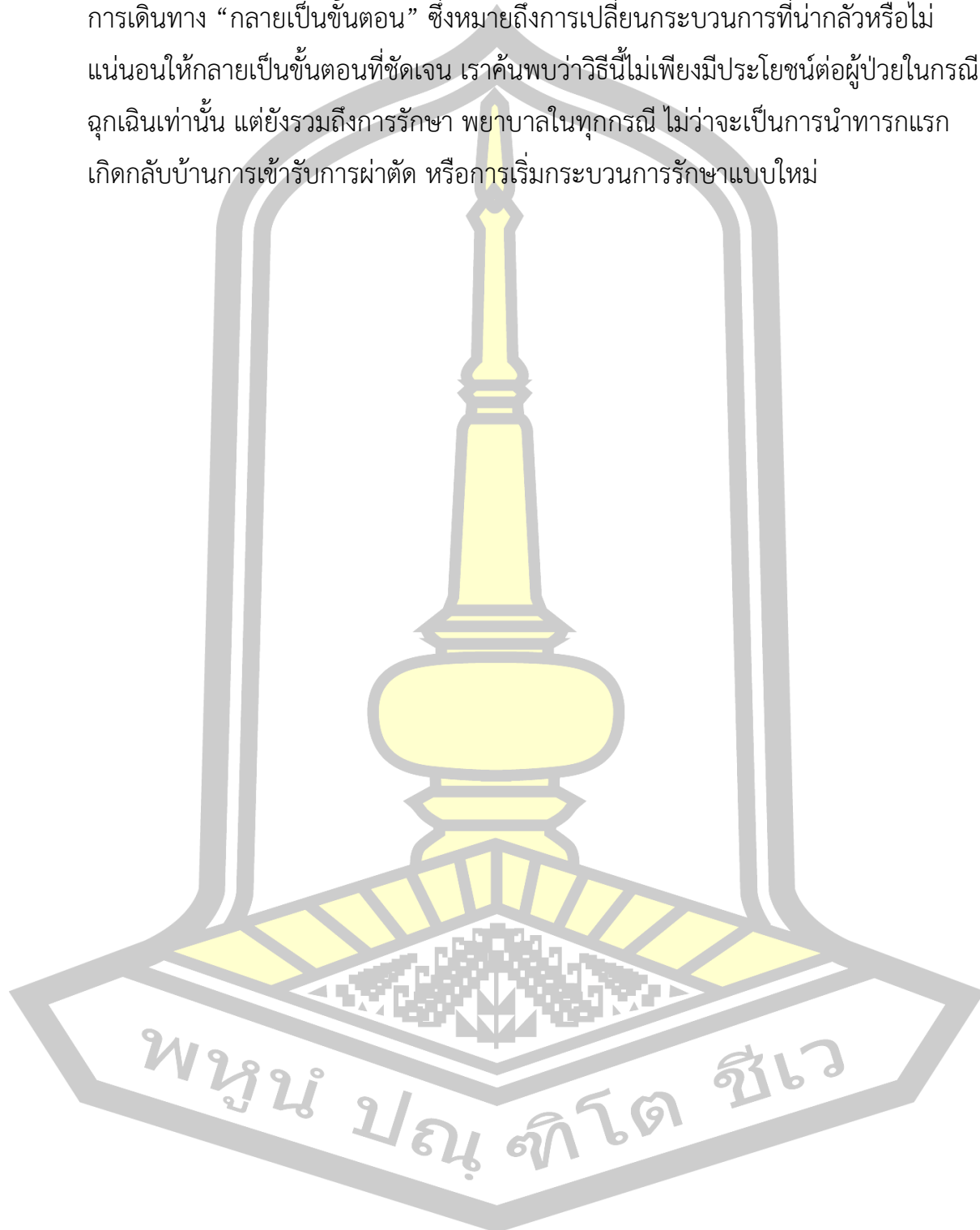
เคล็ดลับจากประสบการณ์

ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของกิจกรรมนี้ลงนิกถึงการเดินทางไปห้องฉุกเฉินที่โรงพยาบาลสิริรับ แนนอนว่าช่วงเวลาที่สำคัญที่สุดควรเป็นตอนที่ผู้ป่วยได้รับการดูแลอย่างตอนที่แพทย์วินิจฉัยโรคหรือทำการรักษาแต่เวลาผู้ป่วยบ่น (หรือที่เกิดขึ้นได้ยากกว่า) นั้นคือชื่นชมเกี่ยวกับประสบการณ์ที่พบเจอในห้องฉุกเฉิน พวกเขา มักไม่ได้พูดถึงความเก่งของแพทย์เสมอไป การเดินทางไปห้องฉุกเฉินของผู้ป่วยควรมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- เกิดความเจ็บปวดหรือพบอาการผิดปกติ
- ตัดสินใจว่าจะรักษาตัวที่บ้านหรือไปโรงพยาบาล
- เลือกรถเดินทางไปโรงพยาบาล
- มาถึงโรงพยาบาลและจอดรถ (หรือจ่ายค่าแท็กซี่)
- เดินเข้าไปในโรงพยาบาลและมองหาห้องฉุกเฉิน
- พบพยาบาลที่ทำหน้าที่คัดกรองผู้ป่วย
- กรอกแบบฟอร์มประกันสุขภาพ
- รอและรอ
- ถูกนำตัวไปรักษา
- สวมชุดผู้ป่วยที่ใส่มสบายและรอต่อไป
- พบพยาบาลและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเบื้องต้น
- พบแพทย์เพื่อประเมินอาการหรืออาจได้รับการวินิจฉัยโรคเบื้องต้น
- ตรวจเลือด เอกซเรย์ และอื่น ๆ
- ได้รับการวินิจฉัยโรคที่แน่ชัด ซึ่งอาจนำไปสู่คำแนะนำให้รักษาตัวที่บ้าน

กระบวนการรักษา สำหรับผู้ป่วยนอก การสั่งยา การนัดติดตามผลกับแพทย์ทั่วไปหรือแพทย์เฉพาะทาง หรือการนอนโรงพยาบาล ในขณะที่คุณเขียนทุกขั้นตอนออกมา ลองถามตัวเองว่าจะสร้างนวัตกรรมที่คุ้มค่าแก่การลงทุนและเปลี่ยนประสบการณ์อันแสนธรรมดาให้กลายเป็นประสบการณ์แบบใหม่สุดพิเศษได้อย่างไร เนื่องจาก การรักษาพยาบาลในกรณีฉุกเฉินมักสร้างความวิตกกังวลอย่างยิ่ง เราจึงพบว่าผู้ป่วย

จะใจเย็นลงหากได้รู้ขั้นตอนทั้งหมดล่วงหน้า บางครั้งเราก็เรียกระบวนการนี้ว่าการทำให้การเดินทาง “กลายเป็นขั้นตอน” ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนกระบวนการที่น่ากลัวหรือไม่แน่นอนให้กลายเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน เราค้นพบว่าวิธีนี้ไม่เพียงมีประโยชน์ต่อผู้ป่วยในกรณีฉุกเฉินเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการรักษาพยาบาลในทุกกรณี ไม่ว่าจะเป็นการนำทารกแรกเกิดกลับบ้าน การเข้ารับการรักษาผ่าตัด หรือการเริ่มกระบวนการรักษาแบบใหม่



แบบฝึกหัดที่ 9

ระบุปัญหาที่จะแก้ไข

นักสร้างนวัตกรรมมักต้องตัดสินใจว่าจะจดจ่ออยู่กับการแก้ปัญหาใดหรือจะตีกรอบปัญหาอย่างไร พวกเราที่ไอดีไอใช้คำว่า “ระยะที่ 0 เพื่อสื่อถึงกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้นก่อนจะระบุปัญหาได้อย่างชัดเจนการพูดถึงปัญหาอาจไม่ช่วยให้คุณผุดไอเดียใหม่ ๆ หรือกระตุ้นให้คุณจัดการกับมันเสมอไป การเอาแต่ฝันหวานก็เช่นเดียวกัน แต่แบบฝึกหัดนี้จะช่วยให้คุณเปลี่ยนการพูดคุยเป็นโจทย์ด้านนวัตกรรมนอกจากนี้ มันยังดัดแปลงมาจากแบบฝึกหัดในคู่มือ “Design Thinking for Educators Toolkit” ซึ่งพัฒนาขึ้นจากการร่วมมือกันระหว่างไอดีไอกับโรงเรียนริเวอร์เดลคันทรี่

พูนัน ปณุกิตโต ชีเว

กิจกรรม : สิ่งที่ไม่ดีและสิ่งที่ไม่ชอบ

ผู้เข้าร่วม : ก็คนก็ได้ แต่ต้องจับคู่กัน

เวลา : 15-30 นาที

อุปกรณ์ : ปากกากับกระดาษ

คำสั่ง

1. เลือกหัวข้อที่จะพูดคุยกัน สิ่งที่ไม่ดีและสิ่งที่ไม่ชอบอาจเกี่ยวข้องกับเรื่องภายใน (เช่น วัฒนธรรมองค์กร) หรือภายนอก (เช่น การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า) ก็ได้
2. จับคู่กันแล้วเลือกคนที่จะเป็นฝ่ายเริ่ม (คนที่ 1)
3. คนที่ 1 เล่าเกี่ยวกับสิ่งที่ไม่ดีและสิ่งที่ไม่ชอบเป็นเวลาประมาณ 5-7 นาที ส่วนคนที่ 2 ตั้งใจฟังและจดบันทึก ตัวอย่างเช่น

สิ่งที่ไม่ดี : “ฉันอยากให้ลูกค้าของเราอ่านวิธีใช้สินค้า

สิ่งที่ไม่ชอบ : “ที่นี่มีเสียงรบกวนมากไปจนฉันไม่มีสมาธิ

4. คนที่ 2 เปลี่ยนสิ่งที่ไม่ดีและสิ่งที่ไม่ชอบของคนที่เป็นคำถามปลายเปิด ซึ่งหมายถึงโจทย์ด้านนวัตกรรมที่อยู่ในรูปของ “เราจะได้อย่างไร” คำถามที่ดีไม่ควรแคบเกินไปจนกลายเป็นการนำทางออกบางอย่าง (ถึงแม้ฉันจะเป็นทางออกที่ดีก็ตาม) เป้าหมายของคุณคือการพยายามหาว่าอะไรคือปัญหา ไม่ใช่การหาทางออกนอกจากนี้ คำถามยังไม่ควรกว้างเกินไปจนกลายเป็นการขัดขวางความสนใจของไอเดีย (แทนที่จะกระตุ้นให้เกิดการผลิตไอเดีย) คำถามที่ดีจะช่วยให้ใครบางคนสามารถพูดไอเดียที่แตกต่างกันเป็นจำนวนมากได้อย่างง่ายดาย คนที่ 2 ควรตั้งโจทย์ด้านนวัตกรรมที่ดีให้ได้ประมาณ 3-5 ข้อ แล้วแบ่งปันกับคนที่ 1 ตัวอย่างเช่น

ปัญหา ปณ ทั โด ชีเว

สิ่งที่ไม่ชอบ : ที่นี่มีเสียงรบกวนมากไปจนฉันไม่มีสมาธิ

โจทย์ที่มีความคล้ายคลึงเกินไป : เราจะลดเสียงรบกวนเพื่อให้คุณมีสมาธิได้อย่างไร

โจทย์ที่แคบเกินไป : เราจะเพิ่มจำนวนห้องทำงานส่วนตัวเพื่อให้พนักงานมีสมาธิมากขึ้นได้อย่างไร

โจทย์ที่กว้างเกินไป : เราจะช่วยให้พนักงานมีสมาธิได้อย่างไร

โจทย์ที่ดี : เราจะออกแบบพื้นที่ทำงานให้เหมาะสมกับการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างไร

สิ่งที่ใฝ่ฝัน : ฉันอยากให้คนในทีมของเราส่งรายงานค่าใช้จ่ายตรงเวลา

โจทย์ที่มีความคล้ายคลึงเกินไป : เราจะทำให้คนในทีมส่งรายงานค่าใช้จ่ายตรงเวลาได้อย่างไร

โจทย์ที่แคบเกินไป : เราจะใช้แอปพลิเคชันในสมาร์ทโฟนเพื่อกระตุ้นให้คนในทีมส่งรายงานค่าใช้จ่ายเร็วขึ้นได้อย่างไร

โจทย์ที่กว้างเกินไป : เราจะทำให้คนในทีมเคารพเส้นตายที่กำหนดไว้ให้มากขึ้นได้อย่างไร

โจทย์ที่ดี (และเข้าใจความรู้สึกของพนักงาน) : เราจะทำให้ขั้นตอนการส่งรายงานค่าใช้จ่ายกลายเป็นเรื่องง่ายขึ้นจนคนในทีมสามารถทำมันเสร็จเร็วกว่าเดิมได้อย่างไร

5. ให้แต่ละฝ่ายสลับบทบาทกัน คนที่ 2 เล่าถึงสิ่งที่ใฝ่ฝันและสิ่งที่ไม่ชอบ ส่วนคนที่ 1 ตั้งใจฟังและตั้งคำถาม “เราจะ.....ได้อย่างไร”

6. (เพิ่มเติม) ถ้าคุณทำกิจกรรมนี้เป็นกลุ่ม ลองเปรียบเทียบโจทย์ด้านนวัตกรรมของกลุ่มต่าง ๆ แล้วมองหาแบบแผน หัวข้อ หรือประเด็นที่เหมือนกัน การทำเช่นนี้จะช่วยให้การพูดคุยมีความชัดเจน และช่วยให้มองเห็นว่าอะไรคือปัญหาที่ต้องแก้ไขเป็นลำดับต่อไป

แบบฝึกหัดที่ 10

ช่วยให้ทีมเข้าใจเรื่องการคิดเชิงนวัตกรรม

หากคุณเข้าร่วมการอบรมหรือลงเรียนหลักสูตรสำหรับผู้บริหารที่ดี.สกูล ในวันแรกคุณอาจมีแนวโน้มได้พบเจอกับกิจกรรมที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็วซึ่งเราขนานนามมันว่า “Design Project Zero (โครงการออกแบบหมายเลขศูนย์)” หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า DPO มันไม่ได้อธิบายเกี่ยวกับกระบวนการสร้างนวัตกรรม แต่จะทำให้ผู้คนมองเห็นภาพรวมผ่านประสบการณ์จำลองคุณจะได้ทำโจทย์ด้านนวัตกรรมภายในเวลา 90 นาที โดยคุณต้องเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ผุดไอเดียใหม่ ๆ และสร้างตัวต้นแบบอย่างรวดเร็ว DPO ให้ความสำคัญกับทุกเรื่อง ไล่ตั้งแต่ประสบการณ์การให้ของขวัญไปจนถึงการกินราเม็ง แต่ DPU ฉบับดั้งเดิมที่เราจะอธิบายสั้น ๆ นี้มีชื่อว่าแบบฝึกหัดกระเป๋าสตางค์แบบฝึกหัดดังกล่าวนำวัตถุอันเรียบง่ายที่คนส่วนใหญ่พกติดตัวมาใช้เป็นเครื่องมือในการค้นหาความต้องการของผู้คน ออกแบบและสร้างตัวต้นแบบที่จะแก้ปัญหา รวมถึงได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้ใช้ มันช่วยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เข้าสู่กระบวนการออกแบบที่ยืดหยุ่นเป็นศูนย์กลางอย่างรวดเร็ว

พูน ปณ ทิโต ชีเว

กิจกรรม : กระเป๋าสตางค์

ผู้เข้าร่วม : ก็คนก็ได้ แต่ต้องจับคู่กัน

เวลา : 90 นาที (รวมเวลาเตรียมการ)

อุปกรณ์ : คู่มือสำหรับผู้ประสานงาน

(ดูได้ที่เว็บไซต์ dschool.stanford.edu) ซึ่งประกอบด้วยรายการคำสั่ง ใบงาน และวัสดุ สำหรับสร้างตัวต้นแบบ คุณสามารถพิมพ์รายการ คำสั่งและใบงานออกมาแล้วแจกให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคน หรือจะฉายข้อมูลทั้งหมดขึ้นจอก็ได้ อย่าลืมเตรียมวัสดุสำหรับสร้างตัวต้นแบบ (ซึ่งก็คือวัสดุสำหรับทำงานฝีมือทั่วไป เช่น ปากกาเมจิก กระดาษสี กระดาษฟอยล์ เทปกาว ลวด กำมะหยี่ ฯลฯ)

คำสั่ง

1. ขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจับคู่กัน โดยคนหนึ่งรับบทเป็นผู้สัมภาษณ์ / นักมานุษยวิทยา ส่วนอีกคนรับบทผู้ถูกสัมภาษณ์ / ลูกค้า ต่อมาผู้สัมภาษณ์ต้องใช้เวลา 2-3 นาทีเพื่อศึกษาและทำความเข้าใจความรู้สึกของอีกฝ่าย เมื่อเสร็จแล้วให้ผู้ถูกสัมภาษณ์หยิบกระเป๋าสตางค์ออกมาทั้งสองคนต้องพูดคุยกันถึงสิ่งที่อยู่ข้างใน โดยบอกว่าแต่ละชิ้นมีความหมายอย่างไร ผู้สัมภาษณ์ต้องตั้งคำถามเพื่อค้นหาว่ากระเป๋าสตางค์ดังกล่าวมีบทบาทในชีวิตของลูกค้าอย่างไร โดยเน้นไปที่ปัญหาหรือจุดที่ติดขัดซึ่งเกี่ยวข้องกับกระเป๋าสตางค์ เช่น “คุณเคยทำกระเป๋าสตางค์หายหรือไม่” “คุณใช้งานมันด้วยวิธีการที่แตกต่างออกไปเวลาเดินทางไปต่างประเทศหรือไม่” หรือ “ของชิ้นไหนที่คุณหยิบออกจากกระเป๋าสตางค์บ่อยที่สุดหลังจากผ่านไป 2-3 นาที ผู้ประสานงานจะประกาศว่าหมดเวลา และทั้งสองฝ่ายต้องสลับบทบาทกัน

2. หลังจากทุกคนได้มีโอกาสทำความเข้าใจลูกค้าและกระเป๋าสตางค์ของพวกเขาแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการบ่มเพาะมุมมองเกี่ยวกับความต้องการที่ซุกซ่อนอยู่ของลูกค้าและโอกาสที่ลูกค้ามองข้ามไป มุมมองที่ยืดความต้องการของลูกค้าเป็นหลักอาจปรากฏในรูปของประโยคอย่าง “ลูกค้าของเราต้องการวิธี...ความต้องการของลูกค้า ในแบบที่ทำให้พวกเขา

รู้สึก...อารมณ์ความรู้สึก...เพราะ...(ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์” ตัวอย่างเช่น “ลูกค้าของเราต้องการวิธีเก็บรักษาสิ่งของที่อยู่ในกระเป๋าสตางค์ของพวกเขาในแบบที่ทำให้พวกเขา รู้สึกปลอดภัย เพราะเวลาพวกเขาทำกระเป๋าตางค์หาย ความกังวลเพราะไม่รู้ว่ามีอะไรหายไปบ้างนั้นร้ายแรงยิ่งกว่าการสูญเสียเงินในกระเป๋าสตางค์เสียอีก”

3. ลองระดมสมองแบบย้อมโดยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมซึ่งอาจมีแต่ละคนผุดไอเดียเกี่ยวกับสิ่งของใหม่รูปร่างหน้าตาไม่เหมือนกระเป๋าสตางค์ก็ได้ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นความต้องการที่ถูกค้นพบจากขั้นตอนที่ 2

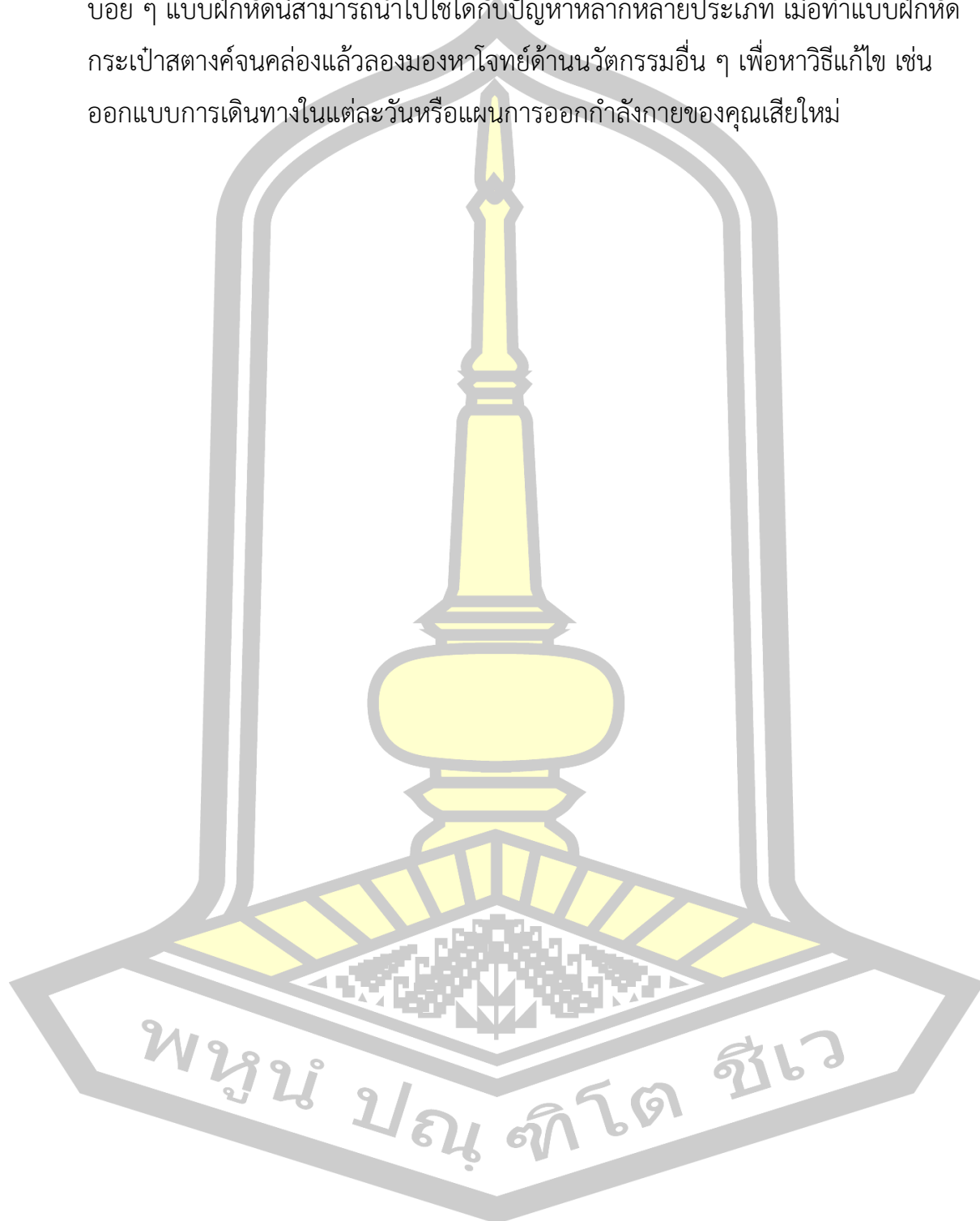
4. ขั้นตอนนี้จะเหมือนการเรียนในชั้นอนุบาลอยู่สักหน่อยกล่าวคือ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะต้องสร้างตัวต้นแบบขึ้นอย่างหยาบ ๆ เพื่อทำไอเดียให้เป็นรูปเป็นร่าง โดยใช้วัสดุต่าง ๆ อย่างกระดาษสี เทปผ้า ลวดกำมะหยี่ หรือคลิปหนีบกระดาษ ทุกคนจะสร้างตัวต้นแบบอย่างง่าย ๆ ในแบบที่ทำให้ไอเดียของพวกเขาจับต้องได้ เพื่อที่พวกเขาจะได้รับข้อมูลป้อนกลับจากว่าที่ลูกค้า

5. เลือกผู้เข้าร่วมกิจกรรมมาจำนวนหนึ่งแล้วขอให้พวกเขาใช้ทักษะในการเล่าเรื่องเพื่อ “นำเสนอ” ไอเดียเกี่ยวกับกระเป๋าสตางค์แบบใหม่ล่าสุดให้กับลูกค้าหรือทุกคนในห้องฟัง

เคล็ดลับจากประสบการณ์

แบบฝึกหัดกระเป๋าสตางค์เป็นเรื่องของการเดินทาง ไม่ใช่จุดหมายปลายทาง และการอ่านเกี่ยวกับแบบฝึกหัดนี้ไม่ได้ก่อให้เกิดการเรียนรู้ เพราะคุณค่าของมันอยู่ที่การลงมือทำส่วนใหญ่ผู้คนที่ได้เรียนรู้จากแบบฝึกหัดนี้ได้นำเสนอไอเดียเกี่ยวกับกระเป๋าสตางค์แบบใหม่ล่าสุด ลองขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมบางคู่ออกมานำเสนอตัวต้นแบบโดยอาจตั้งคำถามว่า “มีคู่ของใครที่คิดค้นวิธีแก้ปัญหาได้ยอดเยี่ยมสุด ๆ จนคุณอยากควักกระเป๋าซื้อเดี๋ยวนี้เลยบ้างไหม” “มีไอเดียไหนที่เจ๋งเสียจนน่าจะได้รับเงินสนับสนุนบนเว็บไซต์คิกสตาร์ทเตอร์หรือไม่” หรือ “มีคนออกแบบอะไรบางอย่างที่มีคุณค่าทางจิตใจมาก ๆ หรือเปล่า” จากนั้นให้แต่ละคู่ออกมาเล่าเกี่ยวกับความต้องการที่พวกเขาค้นพบและตัวต้นแบบที่พวกเขาสร้างขึ้น คุณสามารถนำเรื่องราวเหล่านี้มาใช้เป็นบทเรียนเกี่ยวกับการเข้าใจ

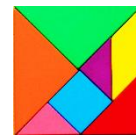
ความรู้สึกของผู้อื่น การสร้างตัวตนแบบ หรือการได้รับข้อมูลป้อนกลับตั้งแต่เนิ่น ๆ และ บ่อย ๆ แบบฝึกหัดนี้สามารถนำไปใช้ได้กับปัญหาหลากหลายประเภท เมื่อทำแบบฝึกหัด กระเป่าสตางค์จนคล่องแล้วลองมองหาโจทย์ด้านนวัตกรรมอื่น ๆ เพื่อหาวิธีแก้ไข เช่น ออกแบบการเดินทางในแต่ละวันหรือแผนการออกกำลังกายของคุณเสียใหม่



Tangram ปริศนารูปเรขาคณิต 7 ชิ้น จากเกมในราชสำนักจีน



สู่กิจกรรมสุดโปรดของนโปเลียน



ตั้งต้นจากรูปสี่เหลี่ยมจัตุรัส แล้วตัดแบ่งออกมาเป็นรูปเรขาคณิต 7 ชิ้น หากนำมาเรียงต่อกันใหม่ จะได้ภาพคน สัตว์ สิ่งของ ยานพาหนะ และสถานที่หลากหลาย รูปแบบนี้คือ Tangram หรือ แทงแกรม หนึ่งในเกมลับสมองที่ทุกคนทั่วโลกเล่นได้ เพราะไม่จำเป็นต้องใช้ความรู้ทางภาษาใดๆ อาศัยแต่จินตนาการและการสังเกต เพื่อแก้โจทย์ปัญหาที่กำหนดไว้เท่านั้น ไม่มีหลักฐานทางประวัติศาสตร์ใดยืนยันได้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้คิดค้นแทงแกรม แต่นักประวัติศาสตร์สันนิษฐานว่าแทงแกรมถือกำเนิดขึ้นในประเทศจีน เพราะค้นพบเอกสารเก่าสมัยราชวงศ์ซิง ช่วงปลายคริสต์ศตวรรษที่ 18 เป็นหนังสือผ้าไหม แต่ละหน้าเขียนรูปทรงเรขาคณิตด้วยลายมือเป็นภาพปริศนากำกับไว้ แทงแกรมในการศึกษาด้านจิตวิทยา จึงมักจะถูกนำมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือประเมินทักษะการคิดคำนวณ และการใช้เหตุผลเชิงตรรกะแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจ โดยเฉพาะ spatial ability หรือ ทักษะด้านมิติสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของมิติต่างๆ ทั้งพื้นที่ ที่ว่าง รูปทรง ระยะทาง และตำแหน่งของวัตถุ แล้วคิดเชื่อมโยงเข้ากันเป็นภาพนามธรรมในใจ พร้อมสื่อสารหรือถ่ายทอดให้ผู้อื่นมองเห็นภาพเหล่านั้นเป็นรูปธรรม ต่อไปนี้คือการทดสอบ แต่ก่อนจะเริ่มเล่น ทุกคนต้องประดิษฐ์แทงแกรมอย่างง่ายด้วยตัวเอง ใช้เพียงแผ่นกระดาษสี่เหลี่ยมจัตุรัส แล้วขีดเส้นให้ได้สัดส่วนตามแบบ จากนั้นใช้กรรไกรตัดตามเส้น จะได้รูปเรขาคณิต 7 ชิ้น ประกอบด้วย

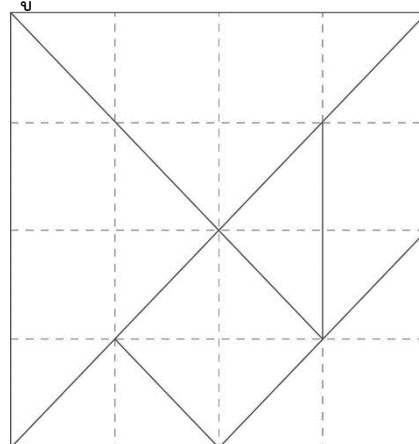
รูปสามเหลี่ยมมุมฉากเล็ก 2 ชิ้น

รูปสามเหลี่ยมขนาดกลาง 1 ชิ้น

รูปสามเหลี่ยมมุมฉากขนาดใหญ่ 2 ชิ้น

รูปสี่เหลี่ยมจัตุรัส 1 ชิ้น

รูปสี่เหลี่ยมด้านขนาน 1 ชิ้น



เป้าหมายสำคัญของการทดสอบด้วยแท่งแกรม คือ จัดวางรูปเรขาคณิตทั้ง 7 ชั้น ให้เหมือนกับภาพโจทย์ที่กำหนดโดยใช้เวลาน้อยที่สุด ไม่มีระยะเวลากำหนดแต่การใช้เวลายิ่งน้อยเท่าไร ยิ่งแสดงถึงความสามารถด้านการคิดแก้ปัญหา

การทดสอบแบ่งระดับความซับซ้อนตั้งแต่ง่ายมากไปจนถึงยากมาก โดยมีกฎกติกา ดังนี้

- (1) ต้องใช้รูปเรขาคณิตให้ครบทั้ง 7 ชั้น
- (2) รูปเรขาคณิตแต่ละชั้นต้องมีอย่างน้อยหนึ่งด้านหรือหนึ่งมุมสัมผัสกับรูปเรขาคณิตอื่น ๆ
- (3) วางรูปเรขาคณิตทุกชั้นราบไปกับพื้นเรียบ ไม่วางทับซ้อนกัน
- (4) หมุนหรือพลิกรูปเรขาคณิตทุกชั้นได้ตามต้องการ

กฎของแท่งแกรม กติกามาตรฐานสากลในการต่อแท่งแกรม คือการเลื่อน หมุน และพลิกชิ้นส่วนทั้งเจ็ดนั้นให้เป็นภาพต่างๆ โดยอาจจะเป็น คน สัตว์ หรือสิ่งของก็ได้ การต่อภาพแท่งแกรมแบบมาตรฐานนั้น จะต้องไม่มีชิ้นส่วนใดเสริมขึ้นมา หรือขาดไปจากเจ็ดชิ้นส่วนมาตรฐานจึงจะสมบูรณ์

ประโยชน์ที่ได้รับจากแท่งแกรมคือ ช่วยฝึกความคิดสร้างสรรค์จากการต่อชิ้นส่วนของแท่งแกรมเป็นรูปต่าง ๆ ได้รับความสนุกสนานเพลิดเพลินจากการต่อชิ้นส่วนแท่งแกรมเป็นรูปต่างๆ ได้อย่างไม่จำกัดตามจินตนาการ สามารถทำแท่งแกรมขึ้นมาใช้ได้ด้วยตัวเอง เป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย ช่วยฝึกการใช้สมาธิ อีกทั้งยังช่วยฝึกการใช้ความจำ

พูน ปณ ทิโต ชีเว


กิจกรรม : ต่อแทนแกรม
 ผู้เข้าร่วม : ส่วนใหญ่กิจกรรมนี้มักทำคนเดียว
 เวลา : 10-20 นาที
 อุปกรณ์ : ชุดแทนแกรม

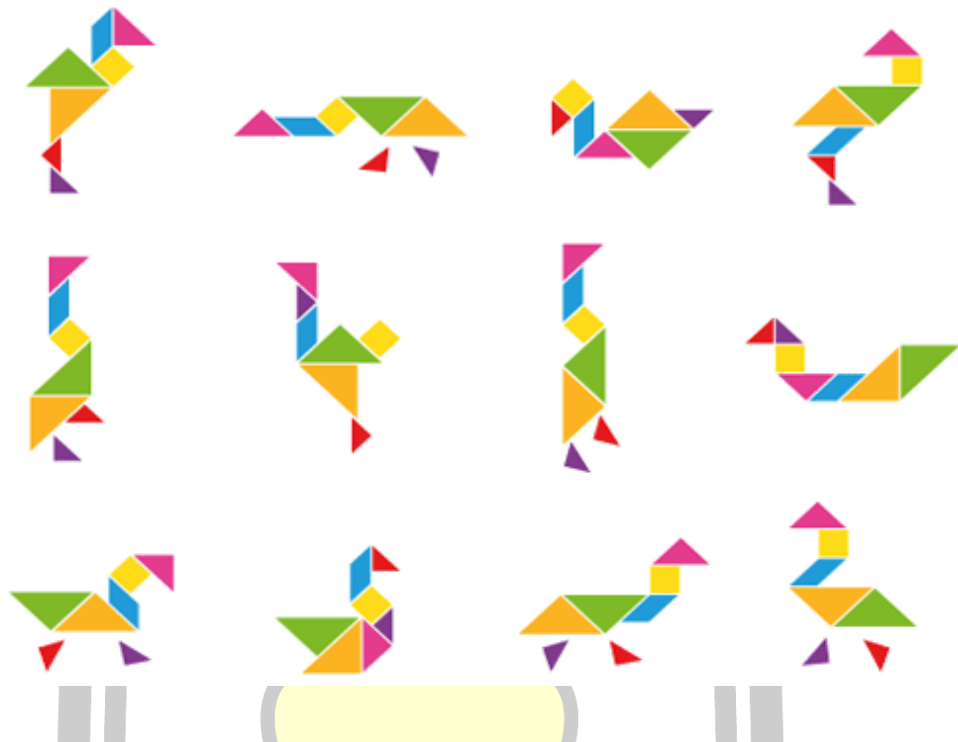
คำสั่ง

1. แจกชุดแทนแกรม 5 ชุด แล้วให้ตัดต่อเป็นภาพที่สวยงามให้ได้มากที่สุด และใช้เวลาให้น้อยที่สุด
2. ให้ดูภาพตัวอย่างแทนแกรม 30 วินาที แล้วทำการต่อแทนแกรมภายใน 5 นาที
3. ให้ดูภาพตัวอย่างแทนแกรม 10 วินาที แล้วทำการต่อแทนแกรมภายใน 5 นาที

พหุบัน ปณุ ทิโต ชีเว


ตัวอย่างแทนแกรมแบบต่างๆ

Tangram Birds 




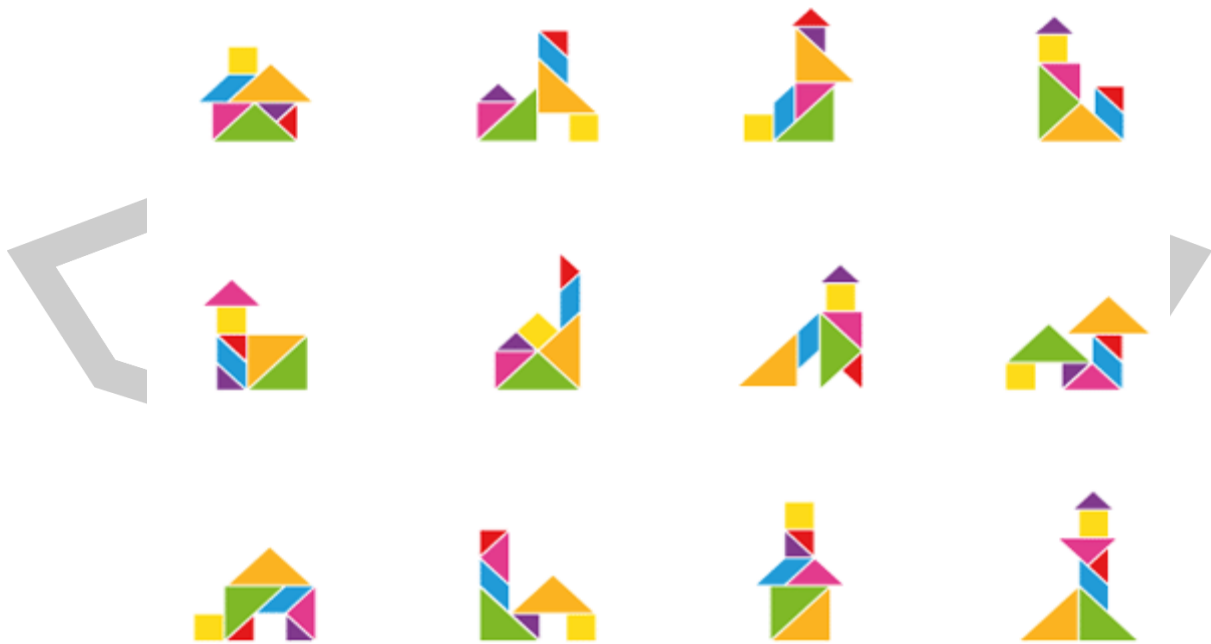
Tangram Alphabet 



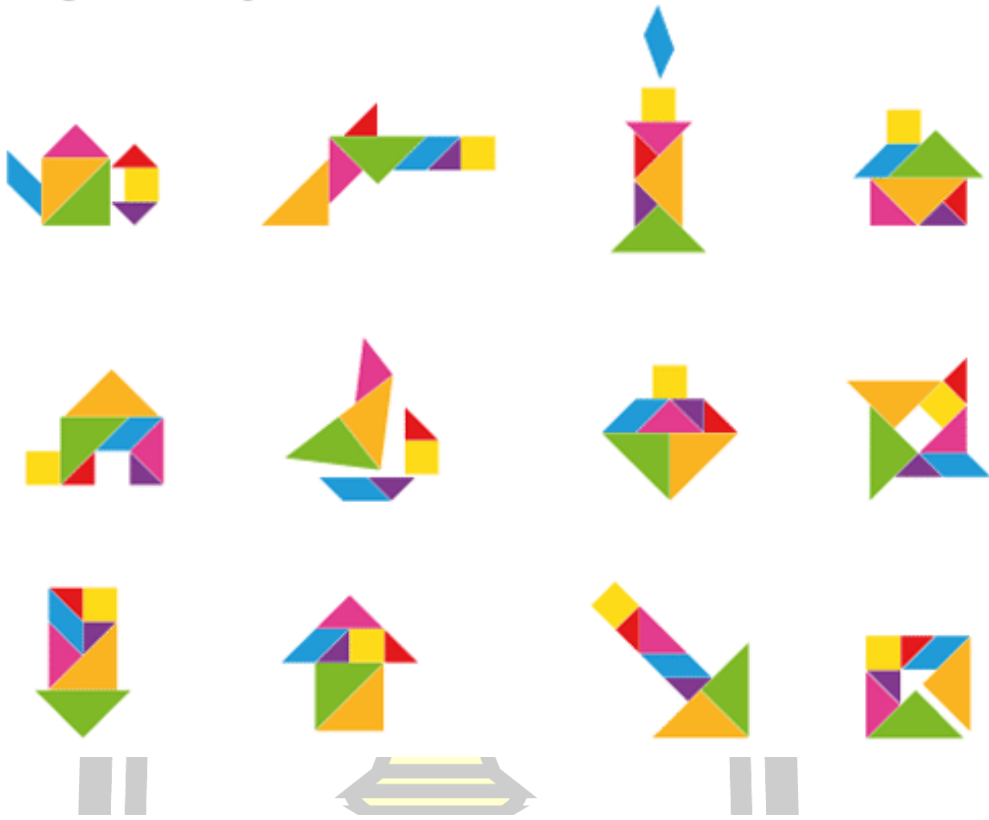
Tangram Wild Animals 



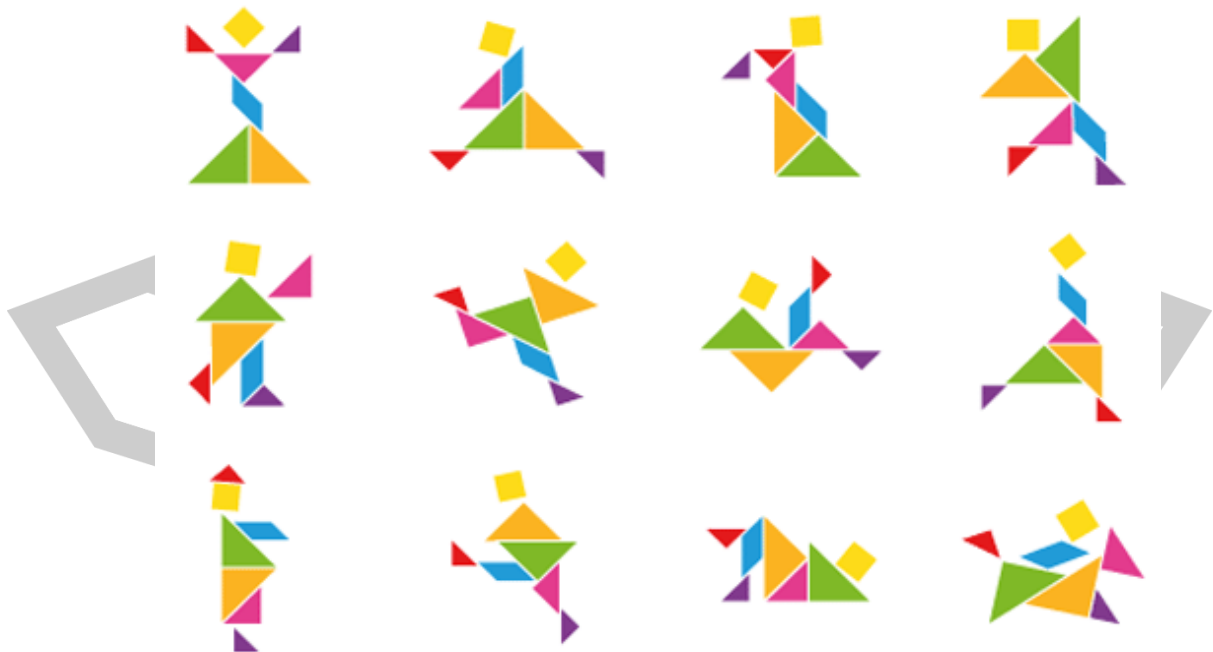
Tangram Houses 



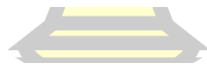
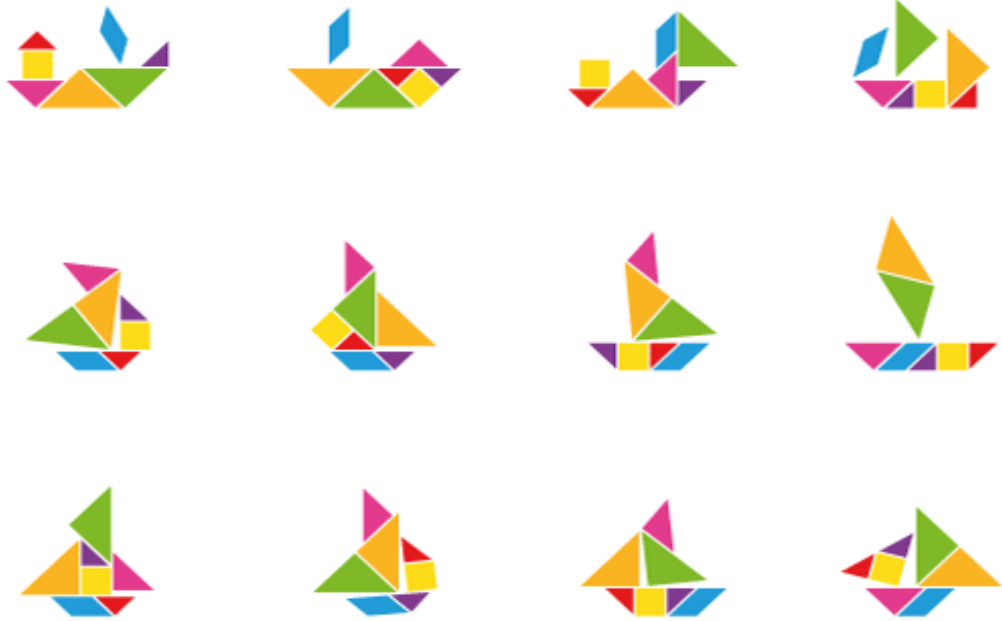
Tangram Objects



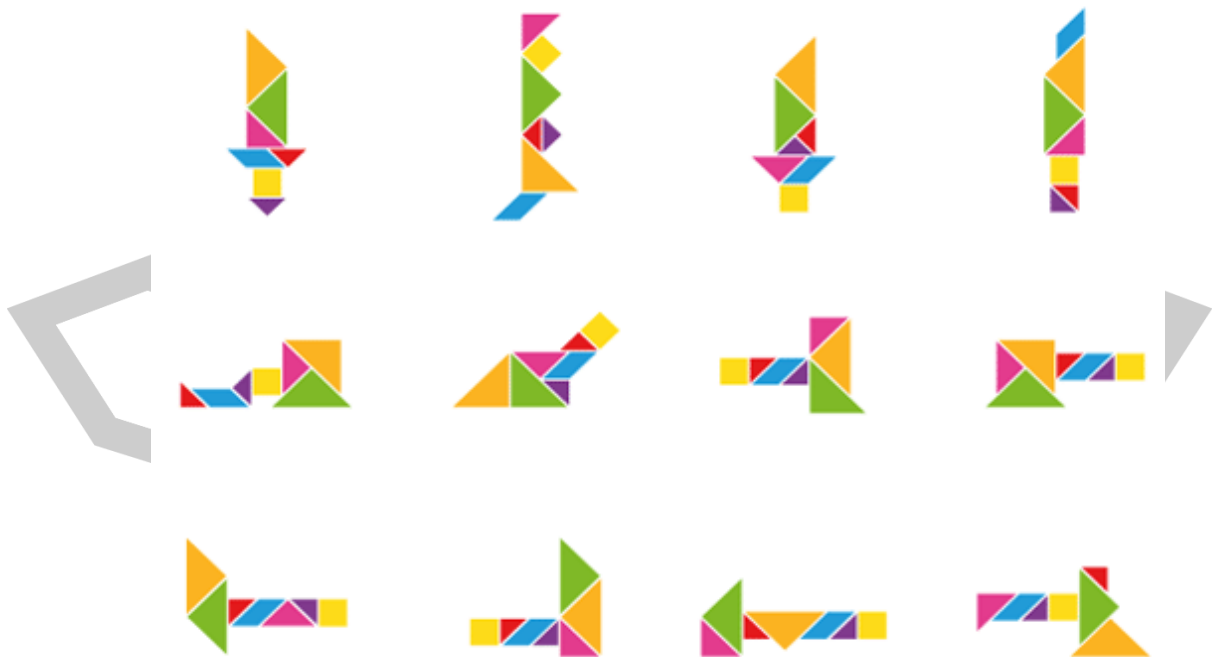
Tangram People



Tangram Ships



Tangram Tools



บรรณานุกรม

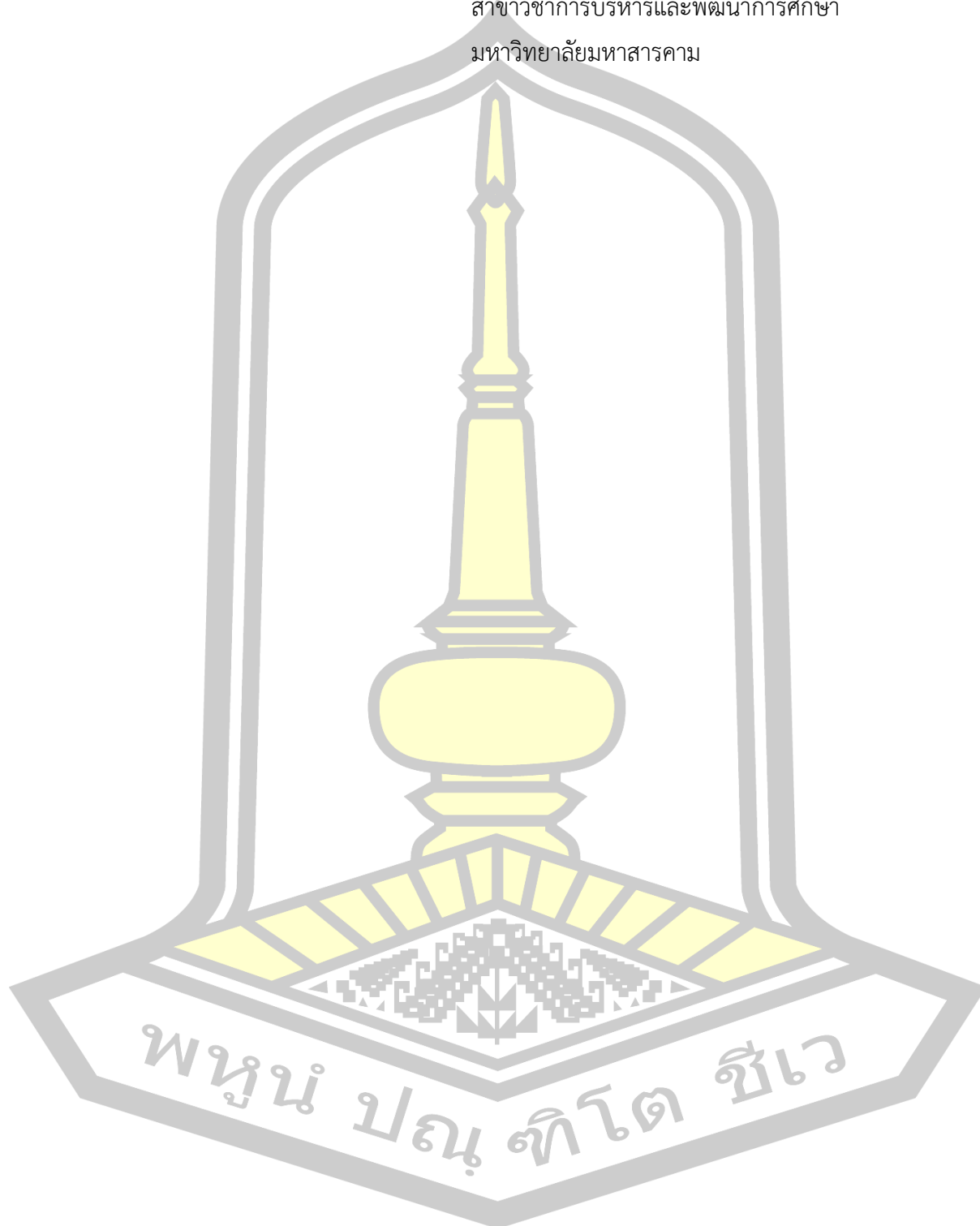
- ตฤภัทร โลหะพงศธร, ณัฐมน สุนทรมีเสถียร. (2021). *Tangram* ปริศนารูปเรขาคณิต 7 ชั้น จากเกมในราชสำนักจีน สู่กิจกรรมสุดโปรดของนโปเลียน. [ออนไลน์]. ได้จาก : <<https://becommon.co/life/quiz-tangram/>>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 มิถุนายน 2565].
- Kelley, T. and Kelley, D. (2013). *Creative Confidence*. (W. Kinghirunwatthana, Trans.). New York, NY : Fletcher & Company.

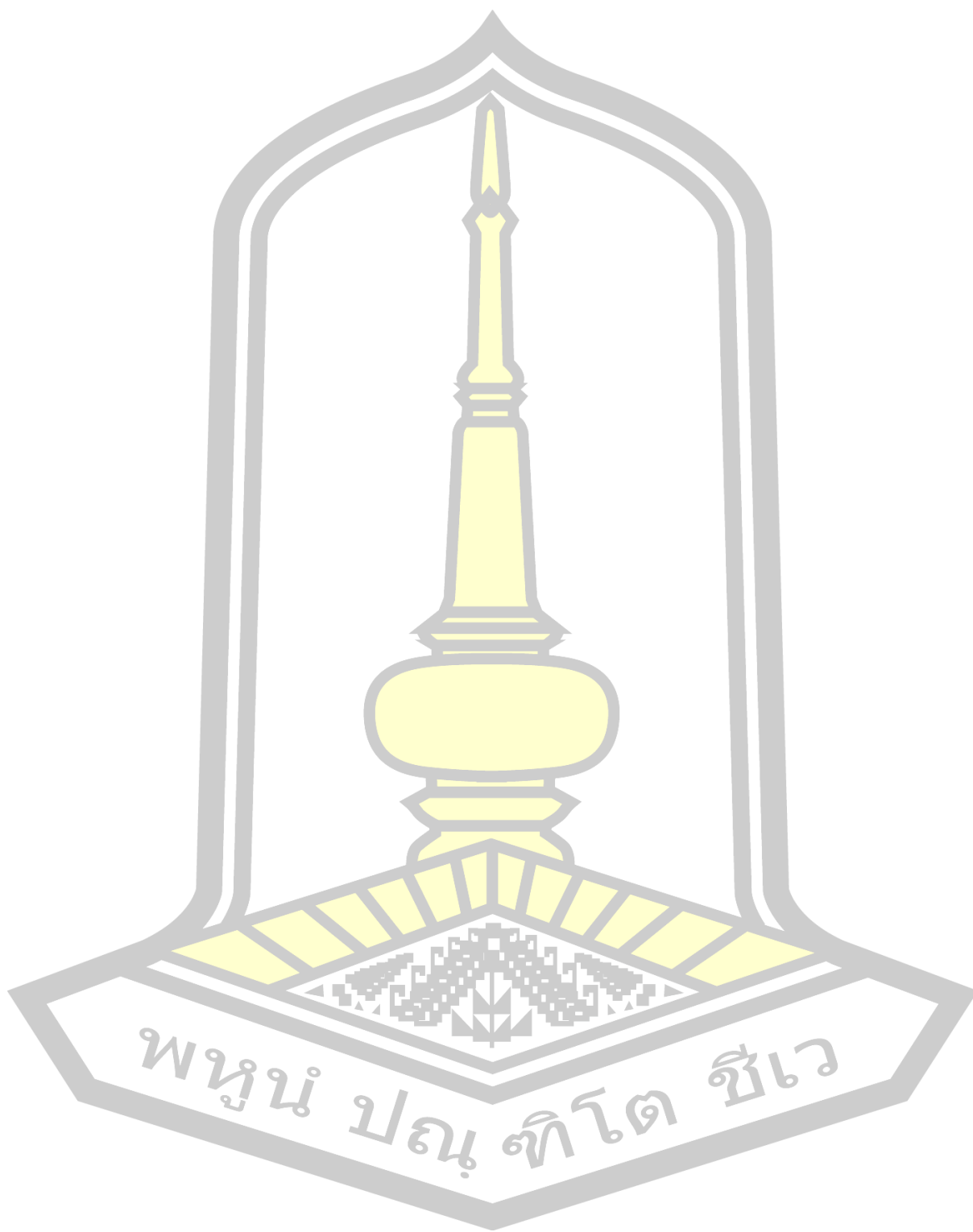


ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวพริยามารณ์ บัตรศิริมงคล
วันเกิด	วันที่ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2519
สถานที่เกิด	อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 33 หมู่ที่ 14 ตำบลปะหลาน อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44110
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนเวียงสะอาดพิทยาคม ตำบลเวียงสะอาด อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44110
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2532 ระดับประถมศึกษา โรงเรียนบ้านปะหลาน (พยัคฆภูมิพิทยา) จังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2535 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ. 2538 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนขอนแก่นวิทยายน จังหวัดขอนแก่น พ.ศ. 2540 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ เทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดขอนแก่น พ.ศ. 2542 ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) สาขาวิชาการจัดการทั่วไป สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์ พ.ศ. 2543 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์ พ.ศ. 2548 ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม.) สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พ.ศ. 2566 ปริญญาการศึกษาดุซฐึบ้ฉฉฉฉ (กศ.ด.)
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม





พหุณฺ์ ปณฺุ ทิตฺ สวี