



การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน

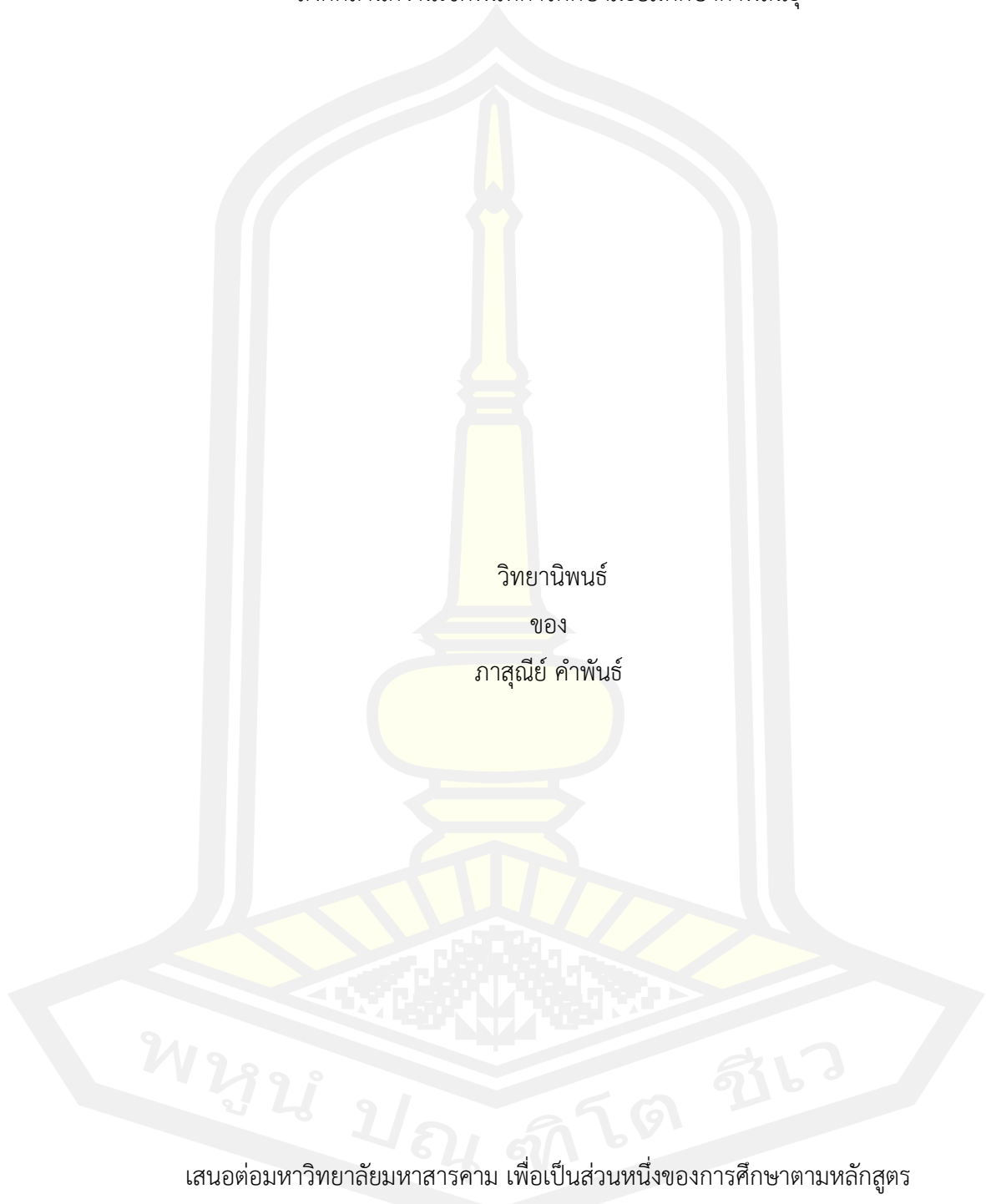
วิทยานิพนธ์  
ของ  
ภาสุณีย์ คำพันธ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

เมษายน 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์



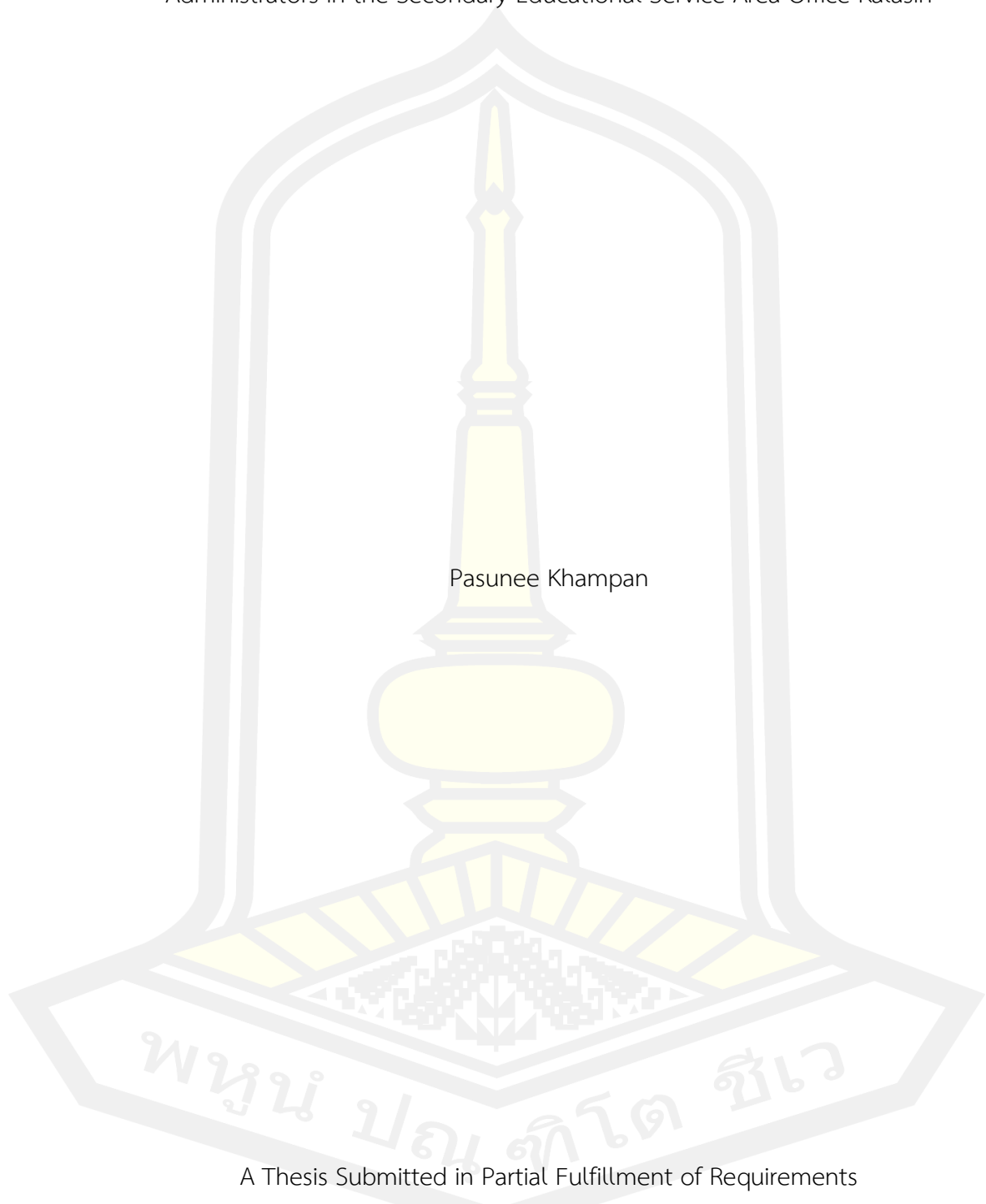
วิทยานิพนธ์  
ของ  
ภาสุณีย์ คำพันธ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

เมษายน 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Development of the Programs to Enhance a Creative Leadership of School  
Administrators in the Secondary Educational Service Area Office Kalasin



Pasunee Khampan

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

April 2023

Copyright of Maharakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวภาสุณีย์ คำพันธ์  
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ )

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี )

..... กรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ )

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. ชยากานต์ เรืองสุวรรณ )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแหง )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....  
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์		
<b>ผู้วิจัย</b>	ภาสุณีย์ คำพันธ์		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษามหาบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนาการศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีที่พิมพ์</b>	2566

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ การวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 97 คน ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยมจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 3 คน และประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNImodified)

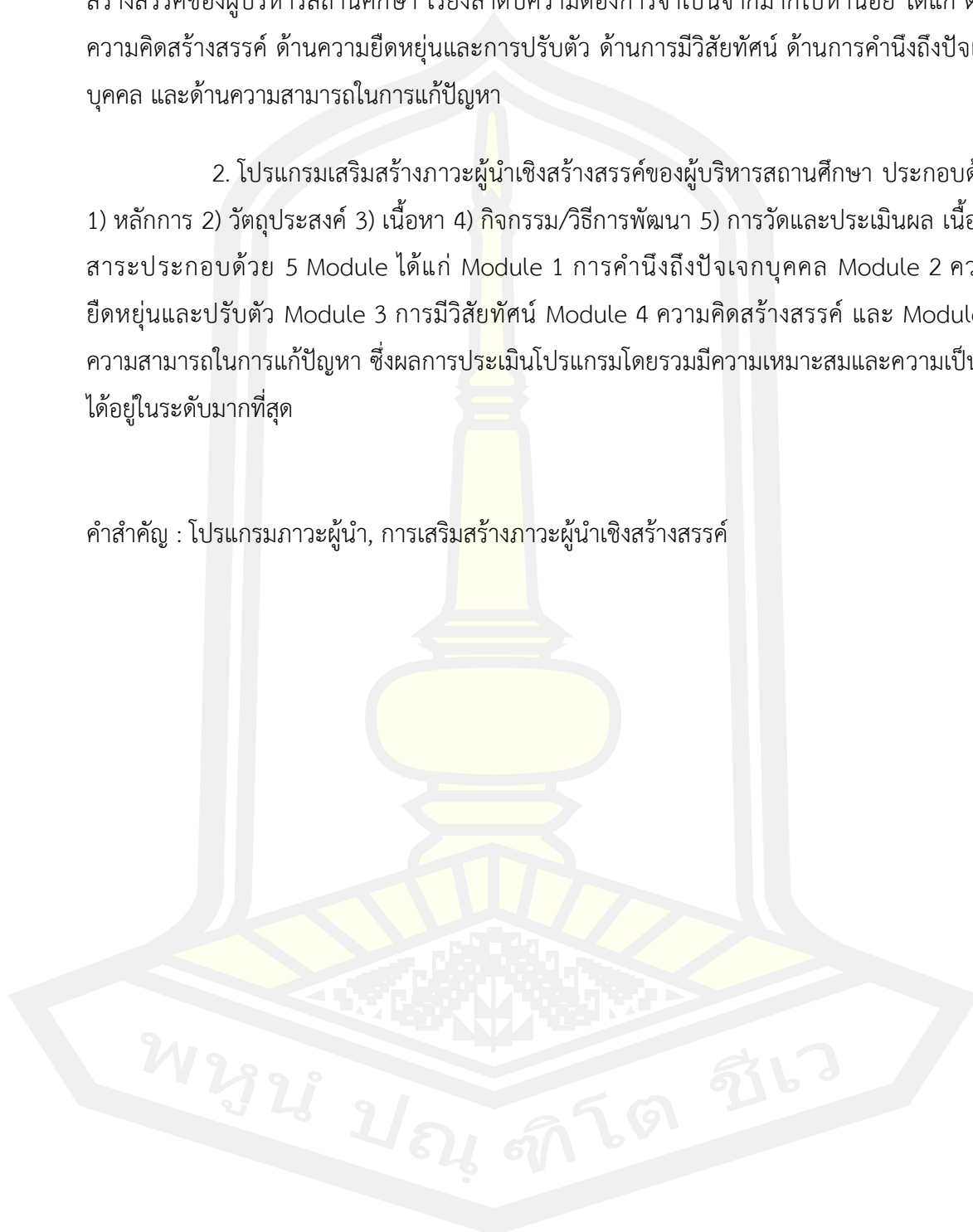
### ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีการปฏิบัติทุกด้านในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาการปฏิบัติเป็นรายด้านพบว่า ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้าน

ความสามารถ ในการแก้ปัญหาอยู่ในระดับมาก และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านความสามารถในการแก้ปัญหา

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรม/วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล Module 2 ความยืดหยุ่นและปรับตัว Module 3 การมีวิสัยทัศน์ Module 4 ความคิดสร้างสรรค์ และ Module 5 ความสามารถในการแก้ปัญหา ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : โปรแกรมภาวะผู้นำ, การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์



<b>TITLE</b>	The Development of the Programs to Enhance a Creative Leadership of School Administrators in the Secondary Educational Service Area Office Kalasin		
<b>AUTHOR</b>	Pasunee Khampan		
<b>ADVISORS</b>	Assistant Professor Karn Ruangmontri , Ph.D.		
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2023

#### ABSTRACT

The research aimed 1) to study the current condition, desirable condition, and the requirement to enhance the creative leadership of school administrators under Kalasin secondary educational office, and 2) to develop a program to promote the creative leadership of school administrators under Kalasin secondary educational office. The study could be divided into 2 phases as follows, The 1<sup>st</sup> phase was to study the current condition, desirable condition, and the requirement to enhance the creative leadership of 97 school administrators under Kalasin secondary educational office, chosen by stratified random sampling technique and classified by school sizes. A questionnaire was utilized as the research instrument. The 2<sup>nd</sup> phase was to develop a program to promote the creative leadership of school administrators under Kalasin secondary educational office. Best practices of 3 qualified people - obtained by a purposive sampling method -, and the program was evaluated by 5 qualified people – selected by a purposive sampling method. The research instrument consisted of interview and evaluation forms, and the suitability and probability of the promoting program of the creative leadership of school administrators. For the statistical data analysis, it comprised mean, standard deviation and Modified Priority Needs Index : PNI<sub>modified</sub>.

For the research outcomes, it could be stated that;

1. The overall current condition of the creative leadership enhancement of school administrators under Kalasin secondary educational office was at a high level. Considering each aspect, the highest one was visionary and ability to solve problems. Furthermore, the overall desirable condition of creative leadership development of school administrators under Kalasin secondary educational office was at the highest level. Considering each of aspects, the highest ones were individual consideration, flexibility and adaptation, visionary, and creativity; whereas, the ability to solve problems and the requirement to enhance the creative leadership of school administrators under Kalasin secondary educational office were at a high level. Respectively sorting from most to least, it could be shown as creativity, flexibility and adaptation, visionary, individual consideration, and problem-solving competence.

2. The program to enhance the creative leadership of school administrators under Kalasin secondary educational office consisted of 1) principles, 2) purposes, 3) contents, 4) activities/development method, and 5) measurement and evaluation. Contents included 5 modules, namely the 1<sup>st</sup> module was individual consideration, the 2<sup>nd</sup> module was flexibility and adaptation, the 3<sup>rd</sup> module was visionary, the 4<sup>th</sup> module was creativity, and the 5<sup>th</sup> module was problem-solving competence. The overall result of the measurement and evaluation was at the highest level of suitability and probability.

Keyword : Leadership Program, Enhancement of Creative Leadership



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ กรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้แนวคิด วิธีการ คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และได้กรุณาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาภาคเหนือทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์และอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตลอดจนผู้อำนวยการทุกท่านที่เป็น Best Practices และกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์และเพื่อนนิสิตสาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา รุ่น พ.34 ทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำและส่งเสริมกำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความร่วมมือช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณ สมาชิกในครอบครัวทุกคนที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและเป็นกำลังใจตลอดมาจนการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์

คุณค่าและประโยชน์จากการวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณบิดามารดา ครูอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ให้การศึกษอบรมสั่งสอนส่งผลให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ภาสุณีย์ คำพันธ์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามของการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	13
การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	42
โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	61
บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์.....	71
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	84
งานวิจัยในประเทศ.....	84

งานวิจัยต่างประเทศ.....	87
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	90
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาคีสันธุ์ .....	92
ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคีสันธุ์.....	99
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์.....	104
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	104
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	104
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	105
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	152
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	152
สรุปผล .....	152
อภิปรายผล.....	153
ข้อเสนอแนะ .....	157
บรรณานุกรม.....	159
ภาคผนวก.....	170
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	171
ภาคผนวก ข คุณภาพของเครื่องมือ .....	193
ภาคผนวก ค โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	198
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	222
ภาคผนวก จ ตัวอย่างภาพประกอบ .....	238
ประวัติผู้เขียน.....	243

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 สัณเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ .....	20
ตาราง 2 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล .....	25
ตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการปรับตัวและ ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง.....	28
ตาราง 4 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ .....	32
ตาราง 5 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความคิด สร้างสรรค์.....	36
ตาราง 6 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความสามารถใน การแก้ปัญหา.....	41
ตาราง 7 การสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	53
ตาราง 8 สัณเคราะห์วิธีการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา ตามแนวคิดทฤษฎีการพัฒนา .....	54
ตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม .....	64
ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม .....	69
ตาราง 11 ข้อมูลบุคลากรในสถานศึกษา (ข้อมูล ณ วันที่ 10 พฤศจิกายน 2564) จำแนกตามตำแหน่ง และประเภท.....	72
ตาราง 12 การบริหารจัดการสถานศึกษาในสังกัดแบบกระจายอำนาจ โดยแบ่งเป็น 8 สหวิทยาเขต 73	
ตาราง 13 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดจำแนกตามขนาดและจำนวนนักเรียน .....	75
ตาราง 14 ข้อมูลจำนวนนักเรียน ห้องเรียน จำแนกรายชั้นเรียน เพศ ห้อง.....	76
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2563.....	77

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2563.....	77
ตาราง 17 เปรียบเทียบคะแนน ผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ปีการศึกษา 2561-2563 .....	78
ตาราง 18 เปรียบเทียบคะแนน ผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ปีการศึกษา 2561-2563 .....	79
ตาราง 19 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำแนกตามขนาดสถานศึกษา .....	93
ตาราง 20 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา .....	105
ตาราง 21 ความถี่และค่าร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	107
ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ .....	109
ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล .....	110
ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว .....	112
ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ .....	114
ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิดสร้างสรรค์ .....	116
ตาราง 27 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา.....	118
ตาราง 28 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็น โดยรวม .....	119
ตาราง 29 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล .....	120
ตาราง 30 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว.....	121

ตาราง 31 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการมีวิสัยทัศน์.....	122
ตาราง 32 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านความคิดสร้างสรรค์.....	123
ตาราง 33 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา .....	124
ตาราง 34 ความถี่และร้อยละ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ โดยกลุ่มตัวอย่าง.....	126
ตาราง 35 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล .....	131
ตาราง 36 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว.....	132
ตาราง 37 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ .....	133
ตาราง 38 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ .....	134
ตาราง 39 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา .....	135
ตาราง 40 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	140
ตาราง 41 ตารางช่วงฝึกอบรมเข้มของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา .....	147
ตาราง 42 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา .....	149
ตาราง 43 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจำแนกเป็นรายข้อ.....	150
ตาราง 44 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เจิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา .....	194

ตาราง 45 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	196
ตาราง 46 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน .....	197
ตาราง 47 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ .....	197



## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 ร่างเบื้องต้นโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์.....	8
ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ .....	22
ภาพประกอบ 3 เปรียบเทียบผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ระดับประเทศระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3.....	77
ภาพประกอบ 4 เปรียบเทียบผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ระดับประเทศระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6.....	78
ภาพประกอบ 5 เปรียบเทียบผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2561-2563 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้.....	78
ภาพประกอบ 6 เปรียบเทียบผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2561-2563 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้.....	79
ภาพประกอบ 7 ระยะเวลาวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง.....	91
ภาพประกอบ 8 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์.....	148



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

จากกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้สังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวตลอดเวลา อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม อุตสาหกรรม และปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อองค์การการจัดการศึกษา ทั้งด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การลงทุนทางการศึกษา การแข่งขัน และความคาดหวังของสังคม ทำให้องค์การทางการศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนเกิดการปฏิรูปการศึกษา มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงาน สำหรับประเด็นหลักในการปฏิรูปการศึกษา คือ การเปลี่ยนแปลงโฉมใหม่ของระบบการบริหารงานองค์การเพื่อให้องค์การมีความคล่องตัว มีความสามารถในการปรับตัวมากขึ้น มีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการทางการศึกษาใหม่ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและกำลังเป็นที่สนใจในวงการการศึกษาในระดับสากล การบริหารการศึกษาเป็นการบริหารโดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือ การเน้นที่จะพัฒนาศักยภาพและความเจริญงอกงามของบุคคล พัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน สร้างความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ดังนั้น การบริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรมืออาชีพ เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยผู้บริหารสถานศึกษานอกจากจะมีทักษะในการบริหารแล้วยังต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์มีความเข้มแข็งและมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำมาสู่งานที่ตนเองรับผิดชอบ (สุนทร โคตรบรรเทา, 2551)

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาและบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ทั้งยังเป็นผู้ที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรอย่างมาก ทั้งในแง่การสร้างพฤติกรรมและควบคุมพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำและมีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมที่ถือได้ว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในมน้ำวให้ผู้ตามมีความเต็มใจ และมีความกระตือรือร้นในการร่วมกันปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลบรรลุและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานประสิทธิผลของสถานศึกษา ถือได้ว่าเป็นผลแห่งความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาเป็นผลที่สืบเนื่องจากการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาสถานศึกษาจนบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ดังนั้น สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลหรือที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ต้องอาศัยบรรยากาศแห่งการยอมรับนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ต้องอาศัยความทุ่มเทพยายามในทุกด้าน

จากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ต้องอาศัยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ต้องอาศัยเป้าหมายที่ชัดเจนและ  
 ทำทหาย ต้องอาศัยทรัพยากรที่เพียงพอและมีคุณภาพ ต้องอาศัยความมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบริหาร  
 หลักสูตร จัดการเรียนการสอน เทคโนโลยีและหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นทิศทางของ  
 การพัฒนาที่ถูกต้องอันเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหาร (ศราวุธ กางสำโรง, 2559)

ผู้นำในยุคปัจจุบันจึงต้องมุ่งค้นหาสิ่งใหม่ที่ดีกว่าอยู่เสมอ สร้างความท้าทายและมองหา  
 วิธีการบรรลุความท้าทายใหม่ โดยอาศัยฐานการเรียนรู้จากประสบการณ์ ไม่ท้อหรือกลัว  
 ความผิดพลาดล้มเหลวและตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและการมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงาน  
 สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตน์ (2553) ที่ว่า การพัฒนาผู้นำในอนาคตจะต้องให้มีความริเริ่ม  
 สร้างสรรค์ เน้นในด้านการเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ส่งเสริมความคิดนอกกรอบ  
 อย่างสร้างสรรค์ในวัฒนธรรมองค์การแบบเปิด ขณะที่ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) ชี้ว่า  
 กุญแจแห่งความสำเร็จประการหนึ่งของภาวะผู้นำคือ ความสามารถในการกล้านำความเปลี่ยนแปลง  
 และความสามารถในการกล้าเผชิญกับความท้าทายด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้เป้าหมายที่วางไว้  
 บรรลุผลสำเร็จ

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2553) ปัจจุบันปัญหาการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน  
 มีความสำคัญในการจัดการศึกษาภาคบังคับ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นโมเดลของการพัฒนาเชิง  
 สร้างสรรค์และผลิตภาพที่จำเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาด้านภาวะผู้นำต่อไป ด้วยวิธีการวิจัยทั้งในเชิง  
 แนวคิด รูปแบบและกระบวนการ สอดคล้องกับแนวคิดด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ Stoll และ  
 Temperley (2009) ที่ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมที่ตอบสนองเชิงจินตนาการ โดยการ  
 คิดไตร่ตรองอย่างละเอียดถี่ถ้วนในสถานการณ์ต่าง ๆ และประเด็นต่าง ๆ ที่ท้าทาย และเกี่ยวกับเรื่อง  
 การนำ คือ การนำเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นความสามารถในการนำผู้อื่นด้วยวิธีการ  
 ใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
 ของผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำที่มีคุณภาพมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีคุณธรรม จริยธรรมที่เอื้อ  
 ประโยชน์ต่อส่วนรวม สามารถสนองตอบกับความต้องการของหน่วยงานและประเทศชาติทั้งใน  
 ปัจจุบันและอนาคต ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในการบริหารองค์การ  
 โดยทั่วไปแล้ว “ผู้นำ” เป็นบุคคลที่สำคัญในองค์การ เพราะต้องมีบทบาทที่จะดำเนินไปภายใต้เงื่อนไข  
 ปัจจัยของสภาวะโดยรอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโลกในทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความรู้  
 ในเรื่อง “ภาวะผู้นำ” นั้นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์การในกระแสโลกยุคใหม่หรือที่เรียก  
 กันเสมอว่ายุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีความเจริญทางเทคโนโลยี ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของสังคม  
 จากอดีตสู่ปัจจุบันอย่างรวดเร็วมาก สังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เอื้อประโยชน์ต่อ  
 ผู้ด้อยโอกาสมากขึ้น รวมทั้งมีการสร้างสรรค์สังคมให้เกิดความเสมอภาค และเท่าเทียม ประชาชน  
 และประเทศชาติได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากการบริหารงาน เมื่อเป็นเช่นนี้เราจึงต้องปรับตัวและ

เปลี่ยนแปลงให้ทันกับเหตุการณ์ของโลกปัจจุบันตลอดเวลา ผู้นำ และ “ภาวะผู้นำ” จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ควรมีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ตลอดจนศึกษาปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อใช้สำหรับการดำเนินชีวิต ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล และในระดับผู้นำ เพื่อให้ผู้นำมีคุณลักษณะอันสอดคล้องกับโลกยุคใหม่หรือยุคโลกาภิวัตน์ในศตวรรษที่ 21

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร (2565) มีโรงเรียนอยู่ในสังกัดจำนวน 55 โรงเรียน มีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัดคือ โรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดมีแนวโน้มสูงขึ้น และครูปฏิบัติการสอนไม่ครบชั้นเรียน ไม่ครบกลุ่มสาระการเรียนรู้ และขาดแคลนครูในสาขาที่จำเป็น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนยังไม่เป็นที่น่าพอใจ อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดแคลนอาคารประกอบ สิ่งก่อสร้างอื่น เนื่องจากชำรุดทรุดโทรม ก่อสร้างมานาน และขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน การดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษายังไม่ครอบคลุมประเด็น ปัญหาและความต้องการของเด็กและเยาวชน และปรับไม่ทันกระแสความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างครูและนักเรียนอย่างรวดเร็ว และมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น การร่วมมือบริหารจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับชุมชนยังมีน้อย เนื่องจากชุมชนหรือผู้ประกอบการมักจะมอบหมายให้โรงเรียนเมื่อมีการเสนอความคิดเห็น เสนอแนะ เนื่องจากปัญหาการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สถานศึกษาไม่สามารถจัดกระบวนการเรียนการสอนได้ตามปกติ จึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียน

จากสภาพปัญหาดังกล่าว การกำหนดนโยบายแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการโรงเรียนมีประสิทธิภาพและนักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะต้องใช้ความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการทดลองภายในองค์กร เพื่อที่จะทำให้อุบลากรในองค์กรสามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์หาแนวทางใหม่ ๆ ในการบริหารและการสื่อสารภายในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่าย คล่องตัวและยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนางาน เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาให้มากยิ่งขึ้น อันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและส่งเสริมการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตอบสนองนโยบายการจัดการศึกษาของชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### คำถามของการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสภพอยู่ในระดับใด
2. การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสภพ ควรเป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสภพ
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสภพ

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสภพ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป
2. ได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสภพ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสภพ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของ Davar (1994), Bennis (2002), Parker and Begnaud (2004), Sternberg (2006), Robinson (2007), Stoll and Temperley (2009), Palus and Horth (2009), พสุ เดชะรินทร์ (2553) ได้องค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

องค์ประกอบที่ 2 มีความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptability)

องค์ประกอบที่ 3 มีวิสัยทัศน์ (Vision)

องค์ประกอบที่ 4 มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

องค์ประกอบที่ 5 มีความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-solving)

### 2. ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและความมุ่งหมายการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

1. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 126 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 97 คน จากสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ปีการศึกษา 2565 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 97 คน

2.2 สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

2.3 คำนวณหากกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิ แล้วสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 27 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 28 คน และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 42 คน

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์

1. ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากผู้ทรงคุณวุฒิโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 3 คน

2. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน

### กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสารสิ่งพิมพ์ ข้อมูลงานวิจัย และข้อมูลวิชาการออนไลน์ เกี่ยวกับหลักการทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการและการพัฒนาโปรแกรมเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) 2) มีความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and

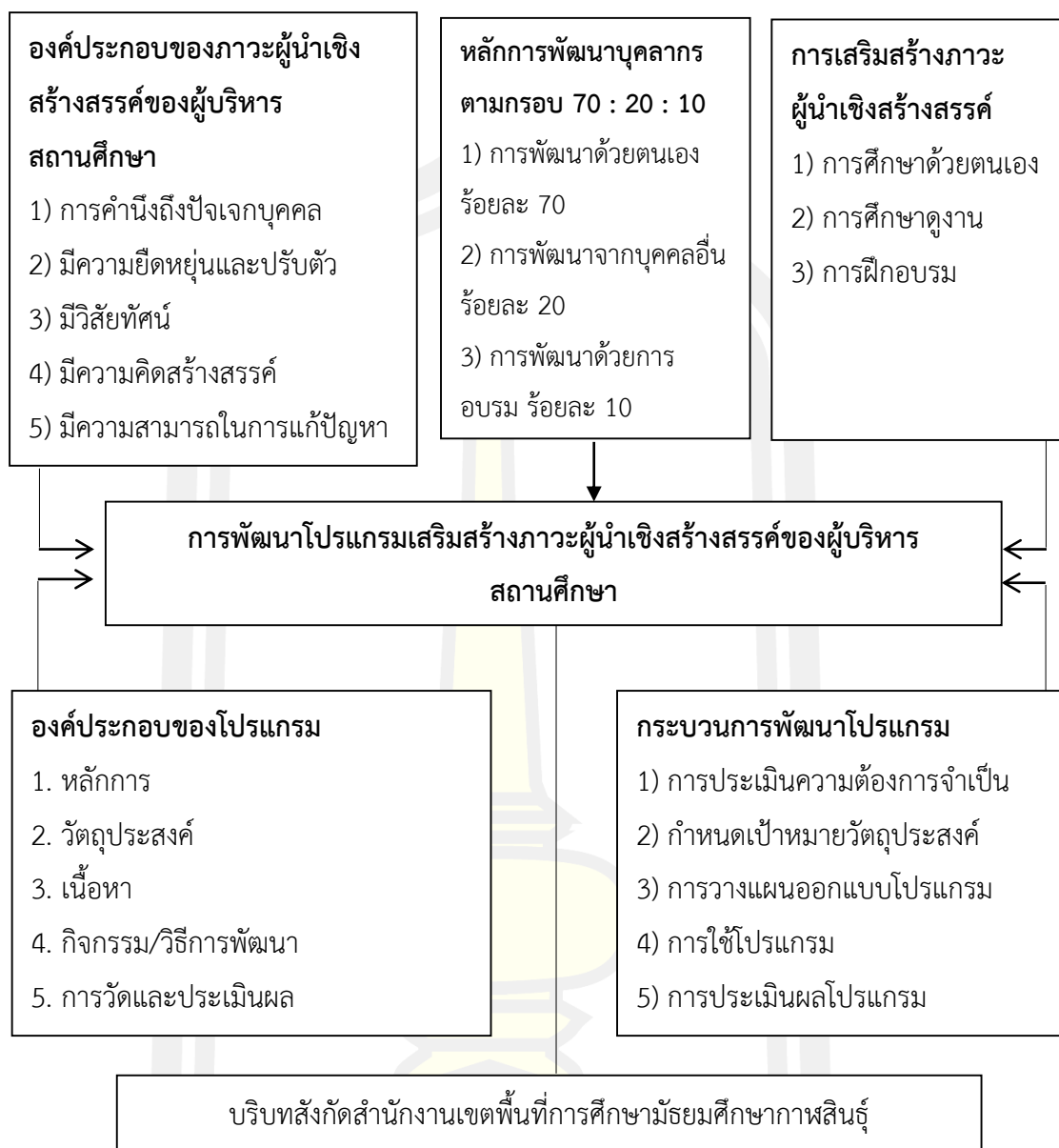


Adaptability) 3) มีวิสัยทัศน์ (Vision) 4) มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) 5) มีความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-solving) ซึ่งได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของ Davar (1994), Bennis (2002), Parker and Begnaud (2004), Sternberg (2006), Robinson (2007), Stoll and Temperley (2009), Palus and Horth (2009) และพลู เดชะรินทร์ (2553)

2. องค์ประกอบวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้  
1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน 3) การฝึกอบรม ซึ่งได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของ Wills (1993), Dessler (2002), สุวรรณ หมั่นตาบุตร (2540), สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541), กรมวิชาการ (2545), นงลักษณ์ สิ้นสืบผล (2542) และเบญจพร แก้วมีศรี (2545)

3. องค์ประกอบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 2 ส่วน  
ดังต่อไปนี้ 1) องค์ประกอบของโปรแกรม และ 2) กระบวนการพัฒนาโปรแกรม องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหา 4. กิจกรรม/วิธีการพัฒนา และ 5. การวัดและประเมินผล ซึ่งได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของ Kanaya และ Mcmillan (2005), เจนจิรา คงสุข (2540), นฤมล มณีงาม (2547), ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553), สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554), รัชสรรค์ สุทาร์มย์ (2556), สุวิทย์ ยอดสละ (2557) กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการจำเป็น 2) กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ 3) การวางแผนออกแบบโปรแกรม 4) การใช้โปรแกรม และ 5) การประเมินผลโปรแกรม ซึ่งได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของ Knowles (1980), Barr and Keating (1990), Styles (1990), Caffarella (2002), Boone (1994), Houle (1996) และ Barratt และคณะ (2009)

จากกรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นนำมาใช้สำหรับยกร่างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ปรากฏดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 ร่างเบื้องต้นโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์



## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการทดลองภายในองค์กร เพื่อที่จะทำให้อุคลากรในองค์กรสามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์หาแนวทางใหม่ ๆ ในการบริหารและการสื่อสารภายในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่าย คล่องตัว และยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีมากขึ้น ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล ให้ความสำคัญในการดูแลเอาใจใส่ถึงความต้องการของแต่ละบุคคล มีการส่งเสริมพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงยิ่งขึ้น ตลอดจนมีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลให้คำแนะนำ รวมทั้งมีการกระจายอำนาจมอบหมายที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ โดยวัดได้จากตัวชี้วัดด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4 ตัวชี้วัด ดังนี้

- 1.1.1 มีการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงยิ่งขึ้น
- 1.1.2 เข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล
- 1.1.3 มีการกระจายอำนาจมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับ

แต่ละบุคคล

- 1.1.4 มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1.2 มีความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptability) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดนอกกรอบ เปิดใจกว้างเพื่อยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี ชอบความท้าทายและการทดลองสิ่งใหม่ รู้จักลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง ตลอดจนสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน โดยวัดได้จากตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น 5 ตัวชี้วัด ดังนี้

- 1.2.1 มีความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- 1.2.2 เปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่างและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี
- 1.2.3 มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อวิธีการแก้ปัญหา
- 1.2.4 มีการปรับระบบงานให้มีความยืดหยุ่น ลดข้อจำกัดของตนและองค์การ

ให้น้อยลง

1.2.5 มีอิสระในการคิด ชอบท้าทาย กล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่งใหม่ๆ อย่างเป็นรอบคอบ

1.3 มีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง จะเป็นคนที่มองการณ์ไกล ใจกว้าง กล้าที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้ เปิดรับสิ่งใหม่ๆ ให้กับตัวเอง สามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขตที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจจูงใจบุคลากรในองค์กรได้ดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถ และยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น รวมทั้งสามารถชักจูงบุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเกิดขึ้นจริง โดยวัดได้จากตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ 4 ตัวชี้วัด ดังนี้

1.3.1 มีความสามารถในการมองเห็น หรือสร้างภาพขององค์กรที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน

1.3.2 มีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากร

1.3.3 มีความสามารถในการสร้างทีมงานขึ้นมาเพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

1.3.4 มุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ

1.4 มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทางที่นำไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งแปลกใหม่ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม องค์กร หรือสังคม เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม โดยวัดได้จากตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

1.4.1 มีความคิดคล่อง

1.4.2 มีความคิดยืดหยุ่น

1.4.3 มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม

1.5 มีความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem solving) หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนที่ผ่านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์คิด พิจารณาในการแสวงหาวิธีการให้สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เป็นปัญหา สร้างความริ่คาญ ความยุ่งยาก สับสน ความวิตกกังวลที่เกิดขึ้นหรือไม่พึงประสงค์ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการแก้ปัญหาจำนวน 5 ตัวชี้วัด ดังนี้

1.5.1 มีความพยายามในการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่จะทำให้สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย

1.5.2 มีทักษะในการชวนขวดยหาข้อมูล

1.5.3 มีทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์ พิจารณา ไตร่ตรองอย่างพินิจพิเคราะห์

1.5.4 มีทักษะการคิดเชิงหลักการและมีจุดมุ่งหมาย

1.5.5 มีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประเมินผลปัญหาต่าง ๆ

เพื่อเสนอข้อสรุปของปัญหาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินการเสริมสร้างเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวเองของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน 3) การฝึกอบรม และองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรม/วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และผู้ที่รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ปีการศึกษา 2565

4. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ หมายถึง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาในพื้นที่ 18 อำเภอ ในจังหวัดภาพสินธุ์ ประกอบด้วย อำเภอภมลาไสย อำเภอกุฉินารายณ์ อำเภอเขาวง อำเภอคำม่วง อำเภอฆ้องชัย อำเภอดอนจาน อำเภอท่าคันโท อำเภอนาคู อำเภอนามน อำเภอเมืองภาพสินธุ์ อำเภอขยงตลาด อำเภอร่องคำ อำเภอสมเด็จ อำเภอสหัสขันธ์ อำเภอสามชัย อำเภอหนองกุงศรี อำเภอห้วยผึ้ง และอำเภอห้วยเม็ก

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.2 ความสำคัญภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
  - 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
  - 2.3 วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร
  - 2.4 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
  - 2.5 การพัฒนาทีมงานหรือการพัฒนาองค์กร
3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 3.1 ความหมายของโปรแกรม
  - 3.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
  - 3.3 การพัฒนาโปรแกรม
4. บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

### 1. ความหมายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

#### ความหมายภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

Hollander (1978) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคลที่เป็นผู้นำได้หมายถึงตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ ถึงแม้ภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับอำนาจตามผู้นำก็ตามจริงอยู่ที่กระบวนการของผู้นำนั้นมีตัวนำเป็นส่วนสำคัญ และเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ แต่ในสถานการณ์โดยรวมแล้วผู้ตามนั้นมีความสำคัญเช่นกัน เพราะหากปราศจากการตอบสนองของผู้ตามแล้วก็ไม่มีการภาวะของผู้นำเกิดขึ้น ทั้งนี้ทั้งภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อิทธิพลและผู้รับแรงอิทธิพล แต่มีได้หมายความว่าอิทธิพลจะถูกใช้โดยผู้นำฝ่ายเดียวในทางกลับกันผู้ตามก็ใช้อิทธิพลต่อผู้นำได้เช่นกัน

Trewatha และ Newport (1988) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำทางการบริหาร หมายถึง กระบวนการสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อนำพฤติกรรมองค์การ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในทัศนะนี้เห็นว่าภาวะผู้นำที่มีพลวัตหรือเปลี่ยนแปลงมากที่สุดปัจจัยหนึ่งขององค์การ เพราะเหตุว่าบางครั้งความมีภาวะผู้นำสามารถกระตุ้นผู้ตามทำงานให้ได้ผลผลิตสูงสุด และในทางตรงกันข้าม บางครั้งความขาดภาวะผู้นำก็เป็นตัวทำลายของความแข็งแกร่งขององค์การ และมีผลต่อการอยู่รอดขององค์การ

Koontz และ Wehrich (1988) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำหรืออิทธิพล (Influence) หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่างเต็มที่อย่างสมัครใจ และอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มในเชิงอุดมคติแล้วการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ตามทำงานด้วยความเต็มใจอย่างเดียวยังไม่พอ แต่ควรพัฒนาให้ผู้ตาม ทั้งเต็มใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น และมีผู้เชื่อมั่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะไม่เป็นผู้ที่ขอบอยู่ข้างหลังกลุ่มเพื่อผลักดัน หรือคอยกระตุ้นให้กลุ่มทำงาน แต่จะวางตัวเองข้างกลุ่ม ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้งานก้าวไปข้างหน้า อีกทั้งควรสร้างอารมณ์ร่วมให้กลุ่มทำงานจนบรรลุตามเป้าหมาย เช่น การทำงานหน้าที่ของวิทยากร หรือผู้อำนวยการแห่งวงดนตรี และการพิสูจน์ว่าวิทยกรมีภาวะผู้นำว่ามีคุณภาพมากน้อยเพียงใด ย่อมสังเกต หรือวัดได้จากความไพเราะของเสียงดนตรีวงนั้นบรรเลงในทัศนะนี้เห็นว่า ภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น เพราะโดยปกติมนุษย์ในแต่ละคนต้องการกระตุ้นแตกต่างกัน 3) ความสามารถในการ สร้างความรู้สึกร่วม และ 4) ความสามารถที่ช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการตอบสนองต่อการกระตุ้น

Bovee และคณะ (1993) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กระบวนการภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ชั้นใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร 2) ชั้นกระตุ้นสมาชิกขององค์กรให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และ 3) ชั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตรหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมขององค์กร

Daft (1994) สรุปไว้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่เป็นผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่น เพื่อนำไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นเมื่อก้าวถึงภาวะผู้นำก็แสดงว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ จะต้อง มีทั้ง 1) คน ซึ่งได้แก่ ผู้นำกับผู้ตาม 2) การโน้มน้าวหรืออิทธิพล และ 3) เป้าหมายขององค์กร

Yukl (2001) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตามแม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม

Dubrin (2010) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่น และสนับสนุนบุคคลที่ต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ลิปพนนท์ เกตุทัต (2540) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ความมีวิสัยทัศน์ และมีทัศนะที่กว้างไกล สามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีที่จะปฏิบัติตาม โดยผู้นำต้องมีศักยภาพพื้นฐาน 9 ด้าน ได้แก่ เป็นคนเก่ง เป็นคนดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความกล้าหาญทางจริยธรรม มีความอดทน มีความสามารถในการบริหารจัดการ ใช้วิจารณ์ญาณในการตัดสินใจ มีสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในทุก ๆ ด้าน

ชาญชัย อาจิมสมาจาร (2543) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างโอกาสให้บุคลากรหรือบุคคลอื่น ๆ เป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นตัวแทนของความตั้งใจและความพยายามของผู้นำในการมองหาแนวทางเพื่อขยายสมรรถนะของบุคลากรให้ทำคุณประโยชน์ให้บรรลุตามเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

เสนาะ ดิยาว (2543) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลทางสังคมของผู้นำ โดยพยายามโน้มน้าวเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้เข้ามามีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ เพื่อทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

กาญจน์ เรืองมนตรี (2549) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งซึ่งอาจจะมาจากการเลือกตั้งหรือไม่ก็ได้ ที่สามารถชักจูงให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ



กับบทบาท หน้าที่ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่มให้เป็นผู้ควบคุม พฤติกรรมและให้เป็นผู้มีอำนาจในการบริหารจัดการภารกิจขององค์กร

ธีระ รุญเจริญ (2550) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความรู้ ความดีงาม ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

Stogdill (1974 อ้างอิงมาจาก สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สันติ บุญภิรมย์ (2552) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของบุคคลคนหนึ่งที่สามารถโน้มน้าวให้บุคคลคนหนึ่งหรือบุคคลหลายคนได้แสดงพฤติกรรมของตนเองตามที่ผู้นำประสงค์ ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนรวมหรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร

Daft (2005 อ้างอิงมาจาก ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้ซึ่งตั้งใจจะเห็นการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันของทุกฝ่าย

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้นำและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน สามารถนำการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไว้ดังนี้

Arellano และ Martin (2002) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspire) อย่างมีเอกลักษณ์เพื่อช่วยให้สามารถเข้าใจ

สถานการณ์ที่ซับซ้อน (Complex) พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดการตอบสนองร่วมกันในเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ ๆ

Palus และ Horth (2002) ให้ความหมายว่า ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนในปัจจุบัน โดยใส่ใจที่จะเข้าใจสถานการณ์ที่ซับซ้อนนั้น รู้จักตั้งศักยภาพส่วนตนของทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กรหรือชุมชนมาเป็นพลังกลุ่มในการจัดการสิ่งต่าง ๆ มีการให้ข้อมูลข่าวสาร เสนอความคิดและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักริเริ่มความคิดที่ผ่านการตรวจสอบและทดสอบอย่างอิสระ และรู้จักการใช้กระบวนการของการเรียนรู้อย่างเป็นสาระบันเทิง เพื่อค้นหาความคิดใหม่ ๆ และรู้จักสังเคราะห์ทุกเนื้อหาและการกระทำที่ปรากฏ

Raelin (2002) ได้อธิบายความหมายของความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่บุคคลที่เป็นผู้นำเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น โดยรู้จักคัดสรรหรือแบ่งปันพลังอำนาจของตนให้กับสมาชิกในองค์กรหรือชุมชนอย่างเต็มใจและเป็นธรรมชาติ อีกทั้ง ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่บุคคลเป็นผู้นำร่วมได้โดยที่การตัดสินใจหรือการกระทำใด ๆ ไม่ต้องขึ้นอยู่กับสมาชิกเพียงคนเดียวหรือผู้นำโดยตำแหน่งหรือผู้ริเริ่มความคิด ทุก ๆ คนมีส่วนร่วมในความเป็นผู้นำ

Robert และ Achua (2006) ได้ระบุถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้นำสถานศึกษาที่ดีนั้นจะต้องประกอบไปด้วยหลักสำคัญ 4 ประการ คือ การตัดสินใจในกรณีต่าง ๆ นั้นจะต้องเป็นไปในเชิงสร้างสรรค์ ผ่านการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน มีการฝึกฝนและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และต้องเป็นไปด้วยความเฉลียวฉลาดและมีชั้นเชิง

Basadur (2008) ปัจจุบันเป็นศาสตราจารย์ด้านนวัตกรรมและจิตวิทยาองค์กรแห่ง McMaster University ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความ ในหัวข้อ “Leading Others to think Innovatively together : Creative Leadership” สรุปแนวคิด และสาระสำคัญได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นการนำบุคคลอื่น (Leading people) ผ่านกระบวนการ (Process) หรือวิธีการ (Method) ร่วมกัน เป็นการค้นหาปัญหาอย่างละเอียดถี่ถ้วน และการดำเนินการแก้ปัญหาด้วยแนวทางใหม่ ๆ (New solutions) เป็นกระบวนการที่จำเป็นที่จะต้องใช้ภาษาในการสื่อสารร่วมกันระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำความเข้าใจได้อย่างรวดเร็วว่ารู้จักกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ในระดับใด ในด้านกระบวนการเชิงสร้างสรรค์จะต้องมีทักษะในการจัดการกับบุคคลอื่น ๆ ในลักษณะที่เป็นลำดับขั้นตอน จากกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ การรู้จักกระบวนการเชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้มีต้นแบบในการสร้างภาวะผู้นำแบบใหม่ที่มีความสมบูรณ์แบบยิ่งขึ้นได้



Danner (2008) ซึ่งเป็นอาจารย์สอนที่ Ohio University ได้ทำการศึกษาและวิจัย Luva Creative Leadership in Art Education: Perspectives of an Art Educator กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น (Flexibility) และมีความไว้วางใจ (Trust) ในวิธีการและกระบวนการในภาพรวม นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการทำงานร่วมกัน สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์จากบุคคลหนึ่งไปอีกรับบุคคลหนึ่ง

Coste (2009) ผู้อำนวยการ Research of the American Creativity Association ได้เสนอแนวคิดและมิติของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อการปฏิบัติที่มุ่งไปสู่การพัฒนาองค์กรเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความชื่อ “Creative Leadership & 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 Stoll และ Temperley (2009) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความในหัวข้อชื่อ “Creative Leadership : A Challenge of Our Times” ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการตอบสนองเชิงจินตนาการ (Imaginative) และการคิดไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนต่อโอกาสต่าง ๆ ประเด็นต่าง ๆ อย่างท้าทาย (Challenging) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการมอง การคิด และการกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน เพื่อจะเสริมสร้างโอกาสให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้อง

Harris (2009) ผู้อำนวยการสำนักวิจัย ณ University of Warwick ได้สรุปแนวคิดสาระสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในหัวข้อ “Creative Leadership Developing future leaders” ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงาน (Connecting) กับบุคคลที่มีความเห็นตรงกัน และกับบุคคลที่มีความคิดเห็นที่ต่างต่าง (Different) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำเป็นต้องอาศัยเวลา (Time) ทรัพยากร (Resources) โอกาส (Opportunities) เพื่อจะมีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกัน อย่างไรก็ตามผลลัพธ์ (Result) ที่ได้อาจจะไม่ใช่ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน แต่อาจจะมาจากความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันเชิงสร้างสรรค์อันจะนำไปสู่การคิดเชิงสร้างสรรค์ ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ แต่ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนความคิดเดิม ๆ และเผชิญกับความเชื่อมั่นกับแนวทางวิธีการ (Method) ใหม่ ๆ ที่จะสร้างขึ้น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเหมือนกับภาวะผู้นำแบบให้บริการ (Servant leadership) ภาระงานหลักของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์คือ การประสานงานบุคคล (Connect) ที่มีความคิดเห็นตรงกัน และมีความคิดเห็นที่ต่างต่างกัน เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนาสมรรถนะและความสามารถต่าง ๆ ของบุคคล

ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในทุกสถานที่และทุกระดับ เพื่อจะได้รับการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น “เป็นภาวะผู้นำที่ปราศจากการยึดมั่นถือมั่น” (Leadership without ego) โดยทั่วไปแล้วภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ ขององค์กร และความท้าทาย (Challenging) ที่สลับซับซ้อนมากกว่าการคงสภาพที่เป็นอยู่แบบเดิม (Status quo)

กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยการคิดหลายมิติ คิดบวก รวมทั้งคิดรับผิดชอบ และการปฏิบัติในวงกว้างและเชิงลึกหลายมิติจากผู้นำ หรือขยายสู่ครู อาจารย์ และนักศึกษาเพื่อการปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม บุคคลทุกระดับ ทุกฝ่ายในกระบวนการจัดการศึกษาพัฒนา “ความคิด และการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์” โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารและครูอาจารย์ควรพัฒนา “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์” รวมทั้งนักศึกษาก็ควรจะได้รับการพัฒนาให้มีคุณสมบัติเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ที่มีทั้งความคิดและการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์

ธีระ รุญเจริญ และคณะ (2554) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่น ประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจสร้างบรรยากาศ โดยการคิดนอกกรอบด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการทดลองภายในองค์กร เพื่อที่จะทำให้อุทิศเวลาในองค์กรสามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ หาแนวทางใหม่ ๆ ในการบริหารและการสื่อสารภายในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่าย คล่องตัวและยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีมากขึ้น

## 2. ความสำคัญภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีไหวพริบ และมีข้อมูลในเรื่องที่เป็นประเด็นปัญหา การแก้ปัญหาของผู้นำต้องอาศัยความรู้ที่จะกำหนดแนวความคิด การมีเชี่ยวชาญ จะช่วยให้มีให้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคล่องแคล่วและมีความสามารถในการแก้ปัญหา เฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี เป็นผู้ที่สามารถรับมือกับความขัดแย้งและความวุ่นวายได้เป็นอย่างดี ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ต้องยึดถือความถูกต้อง มีพลังที่จะฟันฝ่าอุปสรรคและเป็นคนเปิดเผย ตรงไปตรงมา ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ ดังนี้

Stoll และ Temperley (2020) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์คือการมีปฏิริยาตอบสนองเชิงจินตนาการในโลกแห่งอนาคต โดยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียด รอบคอบในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความกดดันและความท้าทาย

กิตตี้กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2563) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่า ในทุกยุคทุกสมัยจะมีผู้นำเกิดขึ้นเสมอ ซึ่งผู้นำที่แสดงออกถึงการนำสิ่งที่ดีงามมีคุณค่าและทำให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เรียกได้ว่าเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งในปัจจุบัน นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจและศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมทางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีการซับซ้อนมากขึ้น

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2563) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะศึกษาค้นคว้าด้วยวิธีการวิจัยทั้งในเชิงแนวคิด รูปแบบ และกระบวนการเพื่อฝ่าวงล้อมและขยายขอบเขตของการมองปัญหาทะลวงไปจากแนวทางแบบเดิม ๆ จึงจะสามารถแก้ปัญหาสร้างสิ่งที่ดีและยั่งยืนในอนาคต

จากการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีผลกระทบต่อผู้ร่วมงานองค์กร สิ่งแวดล้อมในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลว เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงมี ผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงาน ทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม ซึ่งส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### 3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ ดังนี้

Davar (1994) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย

- 1) การบริหารแบบมุ่งงาน
- 2) การบริหารแบบมุ่งคนหรือคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ
- 3) การแสดงออกอย่างเหมาะสม

Bennis (2002) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย

- 1) มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
- 2) มีเป้าหมายที่ชัดเจน
- 3) การมุ่งความสำเร็จ
- 4) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ
- 5) มีความยืดหยุ่นปรับตัวได้อย่างเหมาะสม

Parker และ Begnaud (2004) ได้สรุปทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือชื่อว่า “Developing Creative Leadership” ซึ่งได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) 2) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 3) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem solving ability)

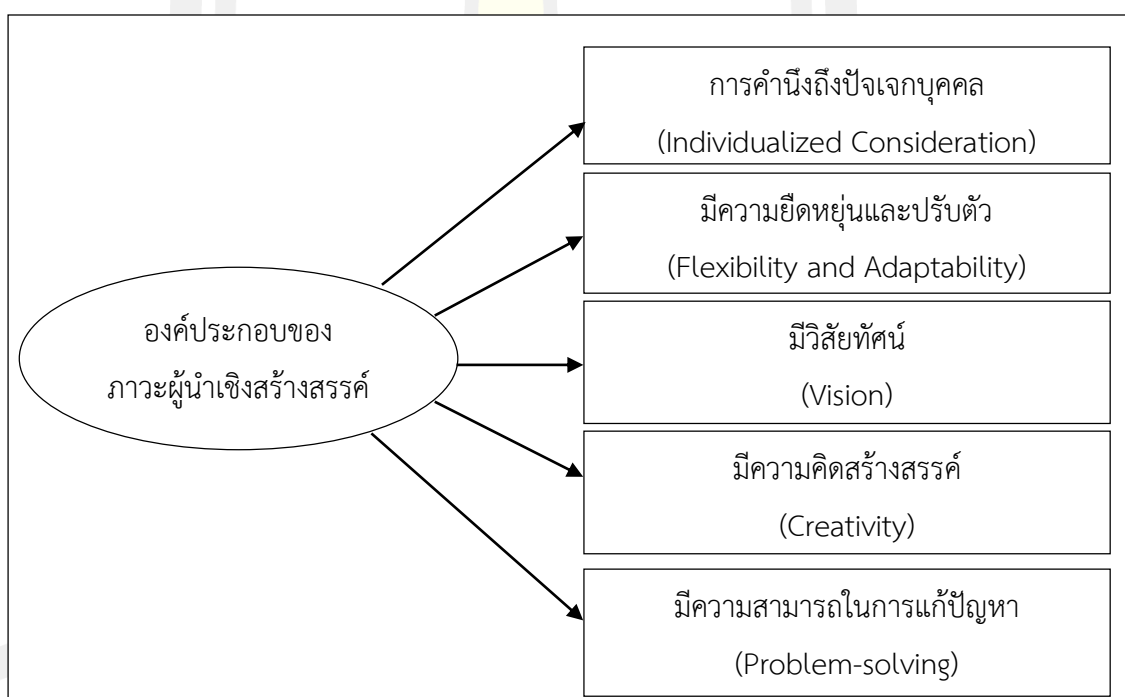


ตาราง 1 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	Davar (1994)	Bennis (2002)	Parker และ Begnaud (2004)	Sternberg (2006)	Robinson (2007)	Stoll และ Temperley (2009)	Palus และ Horth (2002)	พสุ เดชะรินทร์ (2553)	รวม
องค์ประกอบ ของภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์									
4. มีวิสัยทัศน์		✓	✓	✓			✓		4
5. การทำงานเป็นทีม					✓		✓		2
6. มีเป้าหมายที่ชัดเจน		✓							1
7. การมุ่งความสำเร็จ	✓	✓							2
8. มีความยืดหยุ่นและปรับตัว		✓	✓		✓	✓		✓	5
9. มีความสามารถในการแก้ปัญหา			✓	✓			✓		3
10. มีทักษะความชำนาญ							✓		1
11. มีอารมณ์ขัน							✓		1
12. มีอิสระในการคิด					✓				1

จากตาราง 1 แสดงถึงผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้จากการสังเคราะห์ของนักวิชาการ จำนวน 8 แหล่ง เมื่อนำองค์ประกอบจากการวิเคราะห์ของนักวิชาการทั้ง 8 แหล่ง มารวมกัน พบว่า มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 12 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกใช้อองค์ประกอบที่มีนักวิชาการได้เลือกใช้เพื่อนำไปสร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบ จากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการเลือกใช้ในงานวิจัย ตั้งแต่ 3 ความถี่ขึ้นไปและเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับภาวะผู้เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยของภาวะผู้เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้จำนวน 5 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้เลือกและนำองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันกับองค์ประกอบอื่นแต่ใช้ชื่อต่างกันมี จำนวน 12 องค์ประกอบย่อย แล้วนำมาทำการจัดหมวดหมู่องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้องค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- องค์ประกอบที่ 1 คำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) มีนักวิชาการกล่าวไว้ จำนวน 6 ความถี่
- องค์ประกอบที่ 2 มีความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptability) มีนักวิชาการกล่าวไว้ จำนวน 5 ความถี่
- องค์ประกอบที่ 3 มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีนักวิชาการกล่าวไว้ จำนวน 4 ความถี่
- องค์ประกอบที่ 4 มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มีนักวิชาการกล่าวไว้ จำนวน 4 ความถี่
- องค์ประกอบที่ 5 มีความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-solving) มีนักวิชาการกล่าวไว้จำนวน 3 ความถี่
- ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางเชิงสร้างสรรค์ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากภาพประกอบ 2 แสดงองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์ของนักวิชาการต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) คำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) 2) มีความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptability)



3) มีวิสัยทัศน์ (Vision) 4) มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) 5) มีความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-solving) ดังหัวข้อที่จะกล่าวต่อไปนี้

### 3.1 ตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

#### 3.1.1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการดูแลเอาใจใส่เป็นกรณีพิเศษถึงความต้องการของแต่ละบุคคล เพื่อความเติบโตในหน้าที่การงาน พัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น ทั้งยังสนับสนุนและให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ จนมีความรู้สึกรู้สีกว่าตนเองมีคุณค่า ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความรู้ความสามารถที่แตกต่างระหว่างบุคคล การมอบหมายงานที่เหมาะสมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ สามารถพัฒนาวิธีการต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพอย่างหลากหลาย ทันกับโลกในยุคปัจจุบัน มาใช้ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้กล่าวถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไว้ดังนี้

Bass (1994) กล่าวถึง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่า

เป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความแตกต่างของผู้ตามทราบจุดเด่นจุดด้อยของผู้ตามและให้ความสนใจในความต้องการและความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สรุปได้ 3 ลักษณะ คือ 1) การคำนึงถึงการพัฒนา (Development Orientation) ผู้นำต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบัน และความรับผิดชอบที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดแนวทางเพื่อให้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Development Oriented Behavior) ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และมีการบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ารับการศึกษอบรมเพิ่มเติม มีการมอบหมายงาน โดยการใช้โอกาสทางงานที่ท้าทายและการให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น ด้วยวิธีการพัฒนาและยกระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized Orientation) โดยมีการนิเทศงานแบบห่าง ๆ กัน มีการติดต่อแบบสองทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ลูกน้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง นอกจากนี้ผู้นำต้องมีความเอาใจใส่ต่อความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละคนโดยพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและมีวิธีการพัฒนาศักยภาพนั้นให้สูงสุดได้อย่างไร 3) การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) คือการที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มีมากกว่าร่วมกับสถานภาพการเป็นผู้บริหารที่จะช่วยเหลือให้คำปรึกษาสอนแนะนำให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

Tichy และ DeVanna (1986) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงเชื่อมั่นในผู้ตาม ไม่ใช่อำนาจเผด็จการ สนใจผู้ตามและมอบอำนาจให้ เพราะเชื่อในความสามารถของผู้ตาม ให้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำจะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และการสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน

Podsakoff และคณะ (1990) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าให้การนับถือต่อผู้ตาม โดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ตามแต่ละคน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่า ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงยิ่งขึ้น ผู้นำจะมีความอดทนและมีความสามารถด้านการฟังที่ดี คุณสมบัตินี้ดังกล่าวเรียกว่าการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การและการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่เข้มแข็งได้ ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตาม

จากการศึกษาการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล ให้ความสำคัญในการดูแลเอาใจใส่ถึงความต้องการของแต่ละบุคคล มีการส่งเสริมพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงยิ่งขึ้น ตลอดจนมีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล ให้คำแนะนำ รวมทั้งมีการกระจายอำนาจมอบหมายที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังกล่าวข้างต้นไปสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังแสดงในตาราง 2 ดังนี้



ตาราง 2 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึง  
ความเป็นปัจเจกบุคคล

แหล่งข้อมูล	Bass (1994)	Tichy และ Devanna (1986)	Podsakoff และคณะ (1990)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	ความถี่
ตัวชี้วัด					
1. มีการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงยิ่งขึ้น	✓			✓	2
2. เข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล	✓		✓		2
3. มีการกระจายอำนาจมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล	✓	✓			2
4. เป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาสอนให้คำแนะนำ รวมทั้งประเมินเพื่อพัฒนาในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	✓				1
5. มีการประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและความรับผิดชอบที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต	✓				1
6. มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน		✓		✓	2
7. แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา		✓			1
8. ชี้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย		✓			1
9. มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งได้				✓	1

จากตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้วิจัยพิจารณาเลือกความถี่ที่สอดคล้องกันของแหล่งข้อมูล ตั้งแต่ระดับ 2 ขึ้นไป สรุปได้ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1. มีการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงยิ่งขึ้น 2. เข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล 3. มีการกระจายอำนาจ

มอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล และ 4. มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

## 2. มีความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability)

ความยืดหยุ่นเป็นความพอดีของผู้นำ ทั้งในด้านความคิดและการกระทำ โดยมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่าง ๆ และเวลาที่เหมาะสม ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ดีสำหรับผู้นำยุคใหม่ ทั้งนี้มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้กล่าวถึง ความยืดหยุ่นและการปรับตัว

Coleman (1981) กล่าวว่า การปรับตัว หมายถึง ผลของความพยายามของบุคคลที่พยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตน ไม่ว่าปัญหานั้นจะเป็นปัญหาด้านบุคลิกภาพ ด้านความต้องการหรือด้านอารมณ์ให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นอยู่

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

Lussier และ Achua (2001) ได้ให้คำนิยามและกำหนดตัวบ่งชี้ของการมีความยืดหยุ่นว่า หมายถึง การมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่าง เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง และมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน กำหนดตัวบ่งชี้ของการมีความยืดหยุ่น คือ ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์

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

Dubrin (2010) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลง เช่น รองรับกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย และผู้นำจะต้องมีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้และการมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ก็เป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และได้กำหนดตัวบ่งชี้ของการมีความยืดหยุ่น คือ 1) การมีความสามารถในการปรับตัวกับสถานการณ์ต่าง ๆ และ 2) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ

ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546) ได้ให้ความหมายและตัวบ่งชี้ของการมีความยืดหยุ่นไว้ว่า เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการคิดนอกกรอบ ความมีอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย ผู้ที่มีอิสระในการคิดและการกระทำมักจะมีปฏิริยาแปลกใหม่ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้า และลักษณะนิสัยพื้นฐานที่ช่วยเสริมให้เกิดความยืดหยุ่น คือ การเปิดใจกว้าง สามารถรับฟัง

ความคิดเห็นแตกต่างได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดฐานข้อมูลที่หลากหลายตรงกันข้ามกับผู้ที่ยึดมั่นในความคิดใด ความคิดหนึ่ง โดยมีตัวบ่งชี้คือ 1) ความสามารถในการคิดนอกกรอบ 2) ความมีอิสระ และ 3) ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย

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

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2556) ให้คำนิยามของความยืดหยุ่นไว้ว่าเป็นการกระทำที่หลากหลายมิติ หลายแง่มุม หลายรูปแบบ โดยกำหนดตัวบ่งชี้คือ 1) การปรับตัวตามสถานการณ์ 2) การปรับตัวต่อวิธีการแก้ปัญหา และ 3) ความสามารถในการกระทำที่หลากหลายมิติ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) สรุปว่า การมีความยืดหยุ่นจะสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วได้ ดังนั้น ระบบต่าง ๆ ควรจะมีความยืดหยุ่นด้วย เพื่อให้บรรลุผลในสิ่งที่คาดหวังใหม่ ๆ

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านความยืดหยุ่นไว้ว่า เป็นการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ

จากการศึกษาการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความยืดหยุ่นและการปรับตัว หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดนอกกรอบ เปิดใจกว้างเพื่อยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี ชอบความท้าทายและการทดลองสิ่งใหม่ รู้จักลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง ตลอดจนสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสมซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว ดังกล่าวข้างต้นไปสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว ดังแสดงในตาราง 3 ดังนี้

ตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการปรับตัวและ  
ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล										
	Coleman (1981)	Sousa (2003)	Lussier (2001)	Cho และคณะ (2010)	Dubrin (2010)	ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546)	สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2548)	ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2556)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2555)	กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555)	ความถี่
1. มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อวิธีการแก้ปัญหา	✓	✓						✓			3
2. มีความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา		✓	✓	✓	✓			✓		✓	6
3. มีการปรับระบบงานให้มีความยืดหยุ่นลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง			✓				✓		✓		3
4. มีความสามารถในการกระทำที่หลายมิติ				✓				✓			2
5. ต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลง เช่น รองรับกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย					✓						1
6. มีความสามารถในการคิดนอกกรอบนำไปสู่การพัฒนาความคิดไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ						✓					1
7. ความเป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยที่ปฏิบัติมา						✓				✓	2
8. มีอิสระในการคิด ชอบท้าทาย กล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่งใหม่ ๆ อย่างรอบคอบ						✓	✓			✓	3
9. เปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่างและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี					✓	✓	✓			✓	4

จากตาราง 3 แสดงการสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยพิจารณาเลือกความถี่ที่สอดคล้องกันของแหล่งข้อมูลตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป สรุปได้ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง 5 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1. มีความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 2. เปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่างและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี 3. มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อวิธีการแก้ปัญหา 4. มีการปรับระบบงานให้มีความยืดหยุ่น ลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง และ 5. มีอิสระในการคิด ชอบท้าทาย กล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่งใหม่ ๆ อย่างรอบคอบ

### 3. มิวส์ทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ (Vision) ได้รับความกล่าวถึงมากในสังคมปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดลักษณะที่เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารที่มองกว้าง คิดไกล ทันสมัย และเฉียบแหลม ผู้บริหารจะต้องมุ่งมั่นในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้เป็นที่ไปในทิศทางที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้ มีนักการศึกษาและนักวิชาการกล่าวถึง การมีวิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้

Hickman และ Silva (1984) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้คือการเสาะแสวงหาอุดมคติแนวคิด และวิธีการของการคิดที่ชัดเจนจนวิสัยทัศน์นั้นตกผลึก การทำวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน เพื่อให้ง่ายต่อการยึดติดกับปรัชญาที่บูรณาการทิศทางของกลยุทธ์และความเชื่อทางวัฒนธรรม การกระตุ้นสมาชิกในองค์กรให้รับเอาวิสัยทัศน์โดยผ่านการโน้มน้าวที่ถาวรและจัดทำตัวอย่างให้ดูสำหรับงานที่ยาก การสร้างพันธสัญญากับสมาชิกในองค์กรในทุกระดับ พยายามให้ความเข้าใจในความเกี่ยวข้องและผลกระทบของวิสัยทัศน์ที่จะเกิดขึ้นกับพวกเขา การแสดงออกในทางอบอุ่นเกื้อหนุน การแปลความหมายวิสัยทัศน์สู่เหตุผล สำหรับความเป็นอยู่สำหรับสมาชิกแต่ละคน ให้ความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องของแต่ละความรู้สึกของบุคลากร ให้ความเป็นห่วงกังวลในงาน การสร้างความมั่นใจให้กับผลสำเร็จของวิสัยทัศน์

Bennis และ Nanus (1985) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์โดยเน้นพฤติกรรมหลักที่สำคัญ คือ ความเป็นผู้นำในการทำงานที่ทำหาย มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และส่งเสริมสมาชิกให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้น โดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับสมาชิก และมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ให้การสนับสนุนสมาชิก ทำตนเป็นต้นแบบตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิก นำมาซึ่งการบรรลุความสำเร็จสูงสุดในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

Nanus (1992) กล่าวถึง ลักษณะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) ว่า

1) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการชี้ทิศทางในการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีไปบูรณาการในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งสำหรับในองค์การของตนในระดับท้องถิ่นและในระดับชาติ

โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและวิชาการ ต้องรู้จักการกระจายวิสัยทัศน์ (Share Vision) กับสมาชิกในองค์กร รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อที่จะได้ก้าวสู่เป้าหมายพร้อม ๆ กัน 2) ผู้นำต้องมีความสามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตน เจรจาหรือต่อรองกับผู้บริหารระดับต่าง ๆ หรือต่อองค์กรภายนอก เพื่อสร้างเครือข่ายในการทำงาน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนางานทางการศึกษาให้ก้าวหน้าต่อไป และ 3) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างทีมงานขึ้นมา เพื่อนำวิสัยทัศน์ของตนไปสู่การปฏิบัติต้องรู้จักสอน ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำสร้างความไว้วางใจให้อำนาจแก่ผู้ร่วมงาน

สลิปพนนท์ เกตุทัต (2540) ให้ความทัศนะไว้ว่า ในการเป็นนักบริหารไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตามต้องตระหนักว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ มีทัศนกว้างไกลและสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม โดยจะต้องมีบทบาทหน้าที่ 8 ประการ คือ 1) มีจิตว่างไม่ยึดอารมณ์ ไม่มีผลประโยชน์ 2) ใช้สมองและความรู้ 3) มีการตัดสินใจที่ดี 4) มีทิศทางวิสัยทัศน์และเป้าหมาย 5) เลือกคนดี คนเก่งมาร่วมงาน 6) จัดโครงสร้างองค์การ กระบวนการอย่างเหมาะสม 7) กระจายอำนาจการตัดสินใจ 8) ติดตามงานและประเมินผลงาน โดยยึดส่วนรวมเป็นหลักและผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงาน

เสน่ห์ จุ้ยโต (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การฉายภาพมองภาพ คิดเชิงจินตนาการในอนาคต และกำหนดคุณลักษณะของวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ 1) ความคิดริเริ่มเป็นการคิดแบบนอกกรอบแตกต่างไปจากคนอื่น 2) ความสร้างสรรค์ เป็นลักษณะผู้ที่มีการประยุกต์และบูรณาการ 3) จินตนาการ เป็นผู้ที่มองการไกลและมีภาพในอนาคตเป็นจินตนาการที่เด่นชัดมีเหตุผลสัมฤทธิ์

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารในการมองภาพอนาคต ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การตระหนักรู้ตัวเอง หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในการไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ 2) การมองการณ์ไกล หมายถึง ความสามารถในการมองอนาคต การคาดการณ์ล่วงหน้า 3) การสร้างมโนทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมองสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การมองเห็นสถานการณ์ทุกมิติอย่างลึกซึ้ง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กรและกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ท้าทาย มีพลังและมีความเป็นไปได้ โดยได้ให้คำอธิบายไว้ว่าวิสัยทัศน์ 1) ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน 2) ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางและรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)



และ 3) ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิตองค์กรและสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพและสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

กรณีศึกษา เรดมอนด์ (2559) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ 1) แสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง 2) สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน โดยการสื่อสารโน้มน้าว จูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ 3) มีความคิดสร้างสรรค์ 4) มีความกระตือรือร้น 5) มีความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ และ 6) มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) กล่าวว่า วิสัยทัศน์นำมาซึ่งทิศทางนี้จะเป็นกรอบให้แก่ผู้บริหารในการจัดระบบและดำเนินการทุกอย่างในองค์กรอย่างประสาน สอดคล้อง เกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพสูงสุด ถูกต้อง ตรงเป้าหมาย ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนจะวางแผนชัดเจน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น มีทิศทางที่กำหนดไว้ชัดเจน มีแผนทั้งระยะสั้นกลางและยาว ว่าต้องทำอะไรบ้าง วิสัยทัศน์ทำให้คนมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทีมงานจึงเป็นเอกภาพโดยอัตโนมัติ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะเป็นบุคคลผู้บรรลุทุกความฝันแห่งความสำเร็จในอนาคตแปรเปลี่ยนเป็นภาระใจ และพลังผลักดันให้ความฝันนั้นเป็นจริงได้ การได้ทำงานในที่ที่มีวิสัยทัศน์ถือเป็นกำไรชีวิต เพราะจะทำให้เป็นคนที่มีวิสัยทัศน์ส่วนตัวได้รับความสำเร็จทั้งส่วนตัว และส่วนรวมด้วย

จากการศึกษาการมีวิสัยทัศน์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง จะเป็นคนที่มองการณ์ไกล ใจกว้าง กล้าที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ให้กับตัวเองสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขตที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจบุคลากรในองค์กรได้ดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถและยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น รวมทั้งสามารถชักจูงบุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเกิดขึ้นจริง

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาการมีวิสัยทัศน์ ดังกล่าวข้างต้นไปสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ ดังแสดงในตาราง 4 ดังนี้

ตาราง 4 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์

ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล	Hickman and Silva (1984)	Bennis and Nanus (1985)	Nanus (1992)	ลิปพนนท์ เกตุทัต (2540)	เสนห์ จุย์โต (2552)	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กิ่งทอง (2553)	สพฐ. (2553)	กรรณิกา เรตมอนต์ (2559)	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์	ความถี่
1. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี			✓								1
2. มีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากร		✓	✓	✓							3
3. มีความเป็นผู้นำในการทำงานที่ท้าทาย			✓								1
4. การสร้างความมั่นใจให้กับผลสำเร็จของวิสัยทัศน์		✓									1
5. มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และส่งเสริมสมาชิกให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์			✓								1
6. มีความสามารถในการสร้างทีมงานขึ้นมาเพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ			✓	✓	✓						3
7. มีความสามารถในการชี้ทิศทางในการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีไปบูรณาการในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ				✓							1



ตาราง 4 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล	Hickman and Silva (1984)	Bennis and Nanus (1985)	Nanus (1992)	ลิปบนนท์ เกตุทัต (2540)	เสนห์ จุย์โต (2552)	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายฤทธิ์ กันทอง (2553)	สพฐ. (2553)	กรรณิกา เรตมอนต์ (2559)	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์	ความถี่
8. มีความสามารถในการมองเห็น หรือสร้างภาพขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน					✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
9. มีความสามารถในการ เชื่อมโยง วิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อที่จะนำองค์การให้สามารถ ดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์								✓			1
10. มีความสามารถในการ กำหนด กรอบวิสัยทัศน์เป้าหมาย และ พันธกิจได้อย่างชัดเจน									✓		1
13. ความคิดริเริ่มเป็นการคิดแบบ นอกกรอบแตกต่างไปจากคนอื่น						✓					1
14. มุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้ บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ			✓					✓		✓	3
15. มีความคิดสร้างสรรค์						✓			✓		2
16. มีความกระตือรือร้น									✓		1
17. มีความผูกพันต่อวิสัยทัศน์									✓		1
18. มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน				✓					✓		2

ตาราง 4 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล	Hickman and Silva (1984)	Bennis and Nanus (1985)	Nanus (1992)	ลิปบนนท์ เกตุทัต (2540)	เสนห์ จุย์โต (2552)	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันทอง (2553)	สพฐ. (2553)	กรรณิกา เรตมอนต์ (2559)	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์	ความถี่
19. จินตนาการ						✓					1
20. ตระหนักรู้ตัวเอง							✓				1
21. การสร้างมโนทัศน์							✓				1
22. มีความรู้ความสามารถ				✓							1
23. มีการตัดสินใจที่ดี				✓							1
24. กระจายอำนาจการตัดสินใจ				✓							1
25. ติดตามงานและประเมินผลงาน โดยยึดส่วนรวมเป็นหลักและผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงาน				✓							1

จากตาราง 4 แสดงการสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้วิจัยพิจารณาเลือกความถี่ที่สอดคล้องกันของแหล่งข้อมูลตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป สรุปได้ว่า ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ 4 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1. มีความสามารถในการมองเห็น หรือสร้างภาพขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน 2. มีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากร 3. มีความสามารถในการสร้างทีมงานขึ้นมาเพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ และ 4. มุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ

#### 4. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

ความคิดสร้างสรรค์เป็นคุณลักษณะพิเศษที่มีอยู่ในมนุษย์ทุกคน แต่จะมีมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเป็นความต้องการสูงในการจัดการศึกษา เพราะความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคคลถ้าได้รับการพัฒนาส่งเสริมให้สูงขึ้น จะเป็นสิ่งที่จะ

นำไปสู่การวางแผนเพื่อการปรับปรุง พัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงที่ดีได้ในอนาคตและสามารถนำไปใช้ ในการแก้ปัญหาและประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ทั้งนี้ได้มีนักการศึกษา นักวิชาการและ หน่วยงานได้กล่าวถึงความคิดสร้างสรรค์ไว้ ดังนี้

Guilford (1980) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน กล่าวไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ เป็นความสามารถทางสมองในการคิดหลายทิศทาง หลายแง่ หลายมุม คิดได้กว้างไกล ซึ่งลักษณะ ความคิดเช่นนี้จะนำไปสู่การคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ รวมถึงการคิดค้นพบวิธีการแก้ปัญหาได้สำเร็จ และ ยังอธิบายเพิ่มเติมถึงองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ความสามารถในการริเริ่ม ความคล่องในการคิด ความยืดหยุ่นในการคิด และความสามารถในการแต่งเติมและให้คำอธิบายใหม่ ที่เป็นการติดตามหลักเหตุผล เพื่อหาคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียว แต่องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ของความคิดสร้างสรรค์ คือ ความคิดริเริ่ม นอกจากนี้ยังเชื่อว่า ความคิดสร้างสรรค์ไม่ใช่พรสวรรค์ที่ บุคคลมี แต่เป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งมีมากน้อยไม่เท่ากันและบุคคลแสดงออกมาในระดับ ต่างกัน

กรมวิชาการ (2535) ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่า เป็นความสามารถ ในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ โดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ต่อเนื่องกันไป ซึ่งประกอบด้วยความคล่องในการคิด ความยืดหยุ่นในการคิดและความคิดริเริ่ม

ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา (2545) ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่า หมายถึง ความคิดที่มุ่งแก้ปัญหา หรือประดิษฐ์ คิดค้น ในแนวทางใหม่ที่แปลกแตกต่างจากเดิม และมีคุณประโยชน์ ประกอบด้วย 1) การคิดวิเคราะห์ 2) การคิดเชื่อมโยงระบบ 3) การคิดจินตนาการ และ 4) การคิดนำสู่ การปฏิบัติ

ชาติ แจ่มนุช (2545) ให้นิยามการคิดสร้างสรรค์ว่า เป็นการคิดเพื่อให้ค้นพบสิ่งใหม่ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติหรือการสร้างสิ่งใหม่ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติหรือการสร้าง สิ่งใหม่ที่แปลก แตกต่างจากเดิม โดยมีองค์ประกอบคือมีความคล่องแคล่วในการคิด มีความยืดหยุ่นในการคิด และมีความริเริ่ม

ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546) ให้ความหมายความคิดสร้างสรรค์ว่า หมายถึง ความสามารถของสมองที่คิดได้กว้างไกลแ่งมุมการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัวเกิดการ เรียนรู้ เข้าใจจนเกิดปฏิกิริยาตอบสนองเป็นความคิดเชิงจินตนาการ ซึ่งนำไปสู่การคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ หรือเพื่อการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้โดยอาศัยการบูรณาการจากประสบการณ์และความรู้ที่ผ่านมา

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) ได้ให้ความหมายของความคิดเชิงสร้างสรรค์ ไว้ว่า หมายถึง การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่าง เหมาะสม

ขวัญตา ทุนเทพย์ (2562) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถทางสมองของบุคคลในการคิดหาคำตอบหลาย ๆ คำตอบเพื่อสนองต่อสิ่งเร้า ทำให้เกิดการคิดที่หลากหลาย สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ผสมผสานให้เกิดสิ่งใหม่และแตกต่างแปลกไปจากคนอื่น ซึ่งประกอบด้วย 1) ความคิดคล่อง 2) ความคิดยืดหยุ่น และ 3) ความคิดละเอียดลออ ซึ่งมีอยู่ในตัวบุคคลแต่ละคนในระดับที่แตกต่างกัน และสามารถส่งเสริมพัฒนาขึ้นได้

จากการศึกษาความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทางที่นำไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งใหม่ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม องค์กร หรือสังคม เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ดังกล่าวข้างต้นไปสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความคิดสร้างสรรค์ ดังแสดงในตาราง 5 ดังนี้

ตาราง 5 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความคิดสร้างสรรค์

แหล่งข้อมูล	Guilford (1967)	กรมวิชาการ (2535)	ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา (2545)	ชาติ แจ่มหนู (2545)	ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546)	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549)	ขวัญตา ทุนเทพย์ (2562)	ความถี่
ตัวชี้วัด								
1. ความคิดคล่อง	✓	✓		✓			✓	4
2. ความคิดยืดหยุ่น	✓	✓		✓			✓	4
3. ความสามารถในการแต่งเติมและให้คำอธิบายใหม่	✓							1
4. การคิดวิเคราะห์			✓					1
5. การคิดเชื่อมโยงระบบ			✓					1

ตาราง 5 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	Guilford (1967)	กรมวิชาการ (2535)	ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา (2545)	ชาติ แจมหนูช (2545)	ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546)	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549)	ขวัญตา ทุนทรัพย์ (2562)	ความถี่
ตัวชี้วัด								
6. การคิดจินตนาการ			✓					1
7. การคิดนำสู่การปฏิบัติ			✓					1
8. ความคิดละเอียดลออ							✓	1
9. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม	✓	✓		✓	✓	✓		5

จากตาราง 5 แสดงการสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความคิดสร้างสรรค์ ผู้วิจัยพิจารณาเลือกความถี่ที่สอดคล้องกันของแหล่งข้อมูลตั้งแต่ระดับ 2 ขึ้นไป สรุปได้ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความคิดสร้างสรรค์จำนวน 3 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1. มีความคิดคล่อง 2. มีความคิดยืดหยุ่น และ 3. มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม

#### 5. ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem solving)

การแก้ปัญหา เป็นกระบวนการมุ่งหาคำตอบและแก้ปัญหารวมถึงการพัฒนาสถานะที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น โดยการทำงานร่วมกันระหว่างความคิดสร้างสรรค์ และ การคิดวิจารณ์ญาณ การคิดสร้างสรรค์ทำได้โดยให้คิดลึกและหลากหลายที่สุด ปราศจากการตัดสินความคิดต่าง ๆ ว่าดีหรือไม่จนถึงระยะหนึ่งจึงพิจารณาความคิดเหล่านั้นด้วยการคิดวิจารณ์ญาณ ในการเลือกและประเมินวิธีการแก้ปัญหาจนได้วิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา วางแผนการแก้ปัญหาและนำไปแก้ปัญหาโดยเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาได้และควบคุมตนเองได้ เพื่อที่จะได้แก้ปัญหาด้วยความรอบคอบและสมบูรณ์ ทั้งนี้ได้มีนักการศึกษา นักวิชาการและหน่วยงานได้กล่าวถึงความหมายของการแก้ปัญหาไว้ ดังนี้

Johnson และ Morrow (1981) ให้ความหมายของการแก้ปัญหา ไว้ว่า การแก้ปัญหาเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลสองคนหรือมากกว่าขึ้นไป เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้

ความรู้สึก และแลกเปลี่ยนข้อมูลในการแก้ปัญหา ทั้งนี้เพื่อให้ได้รับทักษะ ความรู้ และสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสม

Souillard และ Kerr (1990) กล่าวว่า การแก้ปัญหา เป็นเกมทางสติปัญญาและกิจกรรมเพื่อการสื่อสาร ซึ่งผู้เรียนต้องมีความรู้ทางวิชาการ และมีความคิดสร้างสรรค์เป็นของตนเอง เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น สนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประเมินผลปัญหาต่าง ๆ เพื่อเสนอข้อสรุปของปัญหาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

Santrack (2003) การคิดแก้ปัญหาเป็นความพยายามในการค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่จะทำให้สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย เมื่อเป้าหมายนั้นไม่สามารถได้มาโดยง่าย

Kowalski และ Westen (2009) การคิดแก้ปัญหาเป็นกระบวนการแปลงสถานการณ์หนึ่งไปสู่อีกสถานการณ์หนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเคลื่อนย้ายจากสภาพปัจจุบันซึ่งเป็นสถานะที่ไม่น่าพอใจ (สถานะเริ่มต้น) ไปยังสถานะที่ทำให้ปัญหาได้รับการแก้ไข (สถานะตามเป้าหมาย) โดยใช้การปฏิบัติต่าง ๆ

ซูซีฟ อ่อนโคกสูง (2522) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาว่า เมื่อบุคคลมีจุดมุ่งหมาย (Goal) แต่มีอุปสรรคขัดขวางไม่ให้ไปถึงหรือได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องประสงค์จะทำให้เกิดปัญหาค้น หรือปัญหาอาจเกิดจากการไม่ทราบจุดมุ่งหมายที่แน่นอนว่าอะไร บุคคลจึงพยายามขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ให้หมด เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการการแก้ปัญหาจึงเป็นการคิดที่มีจุดมุ่งหมาย (Directed Thinking)

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2556) ได้กล่าวถึง การแก้ไขปัญหาว่า หมายถึง การคิดแก้ปัญหา เป็นกระบวนการคิดพิจารณาไตร่ตรองอย่างพินิจพิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นประเด็นสำคัญของเรื่อง หรือสิ่งต่าง ๆ ที่คอยก่อกวน และสร้างความรำคาญ สร้างความยุ่งยากสับสน และความวิตกกังวล และพยายามหาหนทางคลี่คลายสิ่งเหล่านั้นให้ปรากฏ และหาหนทางขจัดปัดเป่าสิ่งที่เป็นปัญหาก่อความรำคาญ ความวิตกกังวล ความยุ่งยากสับสนให้หมดไป

ชัชวาลิต สรวารี (2563) ได้กล่าวถึง การร่วมมือกันแก้ปัญหาว่า ทักษะในการแก้ปัญหาแบ่งออกเป็นสองแบบ คือ ปัญหาระยะสั้นและปัญหาระยะยาว ปัญหาระยะสั้นคือปัญหาที่เกิดเฉพาะหน้า ต้องเน้นความสามารถ ไหวพริบ และการตัดสินใจที่แน่วแน่ ส่วนปัญหาระยะยาวเป็นปัญหาที่ต้องอาศัยรูปแบบ แบบแผน และแนวทางขององค์กรนั้น ๆ ในการแก้ไขปัญหากล่าวโดยง่าย คือ ปัญหาระยะยาวเป็นปัญหาที่หลายฝ่ายต้องมีส่วนร่วมในการแก้ไข และมีเวลาตัดสินใจนานขึ้น ส่วนปัญหาระยะสั้นเป็นทักษะส่วนบุคคลที่ไม่สามารถลอกแบบกันได้ ซึ่งรายละเอียดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในเรื่องการแก้ปัญหา กำหนดเป็นทักษะได้ 3 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะในการขวนขวายหาข้อมูล การแก้ปัญหาที่ดีต้องมีข้อมูล ทราบถึงสาเหตุของปัญหาและวิธีการแก้ไขที่เป็นไปได้ ผลของการใช้วิธีการแก้ไขที่ละเรื่อง คนที่แก้ปัญหาคง



จะเป็นคนที่ตัดสินใจจากข้อมูล ซึ่งการชวนหาข้อมูลเป็นสมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่เกิดจากความอยากรู้อยากเห็น ความปรารถนาที่จะมีความรู้เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ หรือเกี่ยวกับคน หรือเกี่ยวกับประเด็นปัญหา ซึ่งความรู้นั้นจะต้องลึกซึ้งกว่าการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นประจำวันในหน้าที่การงาน และจะต้องเจาะลึกหรือค้นเอาข้อมูลที่แท้จริง เช่น การสร้างสมมุติฐานหลากหลายเพื่อการแก้ไขปัญหา หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อสรรหาโอกาสทางธุรกิจที่ยังมีคนสนใจน้อย พยายามเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่อาจจำเป็นที่จะนำมาใช้ในอนาคต

ระดับ 1 ทำการเปลี่ยนแปลงเมื่อถึงคราวจำเป็นถามคำถามที่เกี่ยวข้องเพื่อความกระจ่างในคำสั่งหรืองานที่ได้รับมอบหมายและรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่แล้ว เพื่อทำความเข้าใจกับปัญหาให้มากขึ้น

ระดับ 2 ตรวจสอบด้วยตนเอง มุ่งตรวจสอบทำความเข้าใจในประเด็นปัญหา และค้นหาคำตอบด้วยตนเองและหาวิธีการใหม่ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ไม่ได้มีอยู่แล้ว

ระดับ 3 เจาะลึกในการค้นหาคำตอบ จะไม่ด่วนสรุปทันทีเมื่อได้คำตอบแรก แต่จะเจาะลึกต่อไปจนกว่าจะพบคำตอบที่น่าจะถูกต้องมากกว่า จากนั้นติดต่อประสานงานกับผู้อื่นที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นปัญหาเพื่อมุมมองอื่น ๆ และเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาในมุมมองของคนเหล่านั้น

ระดับ 4 ทำการค้นหา วิจัย โดยการเก็บข้อมูลและบทสะท้อนกลับ เพื่อการออกแบบและดำเนินการวิจัยอย่างเป็นทางการ ดำเนินการเจาะลึก หรือวิจัยเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจตามความเหมาะสม

ระดับ 5 สร้างระบบของตน สร้างวิธีการปฏิบัติในการเก็บข้อมูลทั่วไป เพื่อใช้สนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ สรรหาและปรับปรุงข้อมูลที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจให้ทันสมัยอยู่เสมอ

2. ทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) คือ การร่วมกันทำความเข้าใจในสถานการณ์ด้วยการแยกส่วนประกอบต่าง ๆ ออกมาเป็นส่วน ๆ หรือการพยายามค้นหาร่องรอยของผลกระทบจากสถานการณ์หนึ่งอย่างเป็นขั้นเป็นตอน รวมถึงการเรียบเรียงที่มาของปัญหา หรือสถานการณ์อย่างมีระบบ สามารถเปรียบเทียบคุณลักษณะและองค์ประกอบที่แตกต่าง กำหนดระยะเวลา ลำดับความสำคัญก่อนหลังอย่างมีเหตุมีผล สามารถบ่งชี้ถึงเหตุและผลของการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขต่าง ๆ ที่จะมีต่อสถานการณ์และปัญหานั้น ๆ

ระดับ 1 แยกส่วนประกอบของปัญหา โดยแยกส่วนประกอบของปัญหา ออกมาเป็นส่วน ๆ เพื่อให้สามารถทำการวิเคราะห์ได้จากนั้นกำหนดขั้นตอนการแก้ไขปัญหา สำหรับปัญหาที่ไม่สลับซับซ้อน



ระดับ 2 มองเห็นความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์หาสาเหตุและที่มาของปัญหา วางแผน จัดลำดับความสำคัญของการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุมีผลและดำเนินการจากสิ่งที่สำคัญที่สุดเป็นลำดับแรก

ระดับ 3 มองเห็นความสัมพันธ์ในหลายระดับ วิเคราะห์หาสาเหตุต่าง ๆ และวิธีการที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหาที่ยุ่ยาก คิดไปข้างหน้า และวางแผนงานเพื่อหลีกเลี่ยงหรือเตรียมการรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ระดับ 4 วางแผนเพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่สลับซับซ้อน วิเคราะห์ปัญหาเชิงธุรกิจที่สลับซับซ้อน โดยการคำนึงถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้วยมุมมองที่หลากหลาย วางแผนการที่มีหลากหลายขั้นตอน และใช้ทรัพยากรหลากหลายชนิด ในการแก้ไขปัญหาเชิงธุรกิจที่สลับซับซ้อน

3. ทักษะการคิดเชิงหลักการ (Conceptual Thinking) เป็นสมรรถนะพฤติกรรมในการวิเคราะห์ปัญหาภายใต้สถานการณ์หนึ่ง ซึ่งจะสามารถบ่งบอกถึงรูปแบบของการเกิดปัญหา หรือการเชื่อมโยงระหว่างสถานการณ์กับปัญหา โดยปัญหานั้นจะต้องเป็นปัญหาที่สลับซับซ้อน สมรรถนะนี้ยังรวมไปถึงการใช้เหตุผลที่สร้างสรรค์มีหลักการ และสามารถสร้างอิทธิพลในการชักนำอีกด้วย

ระดับ 1 ใช้กฎเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน ใช้สามัญสำนึกในการบ่งบอกถึงปัญหาง่าย ๆ และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน และกระบวนการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั่วไปอย่างถึ้ววน

ระดับ 2 มองเห็นรูปแบบของการเกิดปัญหา แนวโน้ม หรือส่วนที่ขาดหายไปในการแก้ปัญหาแต่ละอย่าง ใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

ระดับ 3 ประยุกต์หลักการ นำหลักการ ข้อมูลสถิติ และตัวเลขทางการเงินมาใช้ในการแก้ปัญหา ใช้ข้อเท็จจริงจากอดีต และข้อมูลที่เกี่ยวข้องในปัจจุบันในการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต

ระดับ 4 อธิบายหลักการที่ยุ่ยากให้เข้าใจง่าย ทำแนวคิดหรือสถานการณ์ที่สลับซับซ้อนให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย อธิบายแนวคิดที่ยุ่ยากกับผู้อื่นได้อย่างกระจ่างชัด และมีเหตุมีผล

ระดับ 5 สร้างหลักการใหม่ ๆ สร้างวิธีการรูปแบบใหม่ในการแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อน และคิดนอกกรอบในการให้มุมมองและวิธีการเชิงธุรกิจ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความสามารถในการการแก้ปัญหา (Problem solving) หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนที่ผ่านการคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์คิดพิจารณาในการแสวงหาวิธีการให้สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เป็นปัญหาสร้างความรำคาญ

ความยุ่งยาก สับสน ความวิตกกังวลที่เกิดขึ้นหรือไม่พึงประสงค์ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาความสามารถในการการแก้ปัญหา (Problem solving) ดังกล่าวข้างต้นไปสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหา ดังแสดงในตาราง 6 ดังนี้

ตาราง 6 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความสามารถในการแก้ปัญหา

แหล่งข้อมูล	Johnson และ Morrow (1981)	Souillard และ Kerr (1990)	Santrack (2003)	Kowalski และ Westen (2009)	ชูชีพ อ่อนโคกสูง (2522)	ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2556)	ชัชวาลิต สรวารี (2563)	ความถี่
ตัวชี้วัด								
1. มีความพยายามในการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่จะทำให้สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย			✓	✓				2
2. มีทักษะในการขวนขวายหาข้อมูล			✓				✓	2
3. มีทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์ พิจารณาไตร่ตรองอย่างพินิจพิเคราะห์						✓	✓	2
4. มีทักษะการคิดเชิงหลักการและมีจุดมุ่งหมาย					✓		✓	2
5. มีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประเมินผลปัญหาต่าง ๆ เพื่อเสนอข้อสรุปของปัญหาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้	✓	✓						2

จากตาราง 6 แสดงการสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการแก้ปัญหา ผู้วิจัยพิจารณาเลือกความถี่ที่สอดคล้องกันของแหล่งข้อมูลตั้งแต่ระดับ 2 ขึ้นไปสรุปได้ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการแก้ปัญหาจำนวน 5 ตัวชี้วัด

ดังนี้ 1. มีความพยายามในการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่จะทำให้สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย 2. มีทักษะในการขวนขวายหาข้อมูล 3. มีทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์ พิจารณาไตร่ตรองอย่างพินิจพิเคราะห์ 4. มีทักษะการคิดเชิงหลักการและมีจุดมุ่งหมาย และ 5. มีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประเมินผลปัญหาต่าง ๆ เพื่อเสนอข้อสรุปของปัญหาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

### การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

#### 1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นกระบวนการที่สำคัญต่อการบริหารงานบุคคลกระบวนการหนึ่ง ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะเจตคติ ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปในทิศทางที่พึงประสงค์

นางลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2546) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ บุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ เพื่อเพิ่มพูนความร่วมมือในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ส่งเสริม ประสิทธิภาพในการทำงานและการพัฒนาบุคลากรย่อมต้องมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตอีกด้วย

ราณี อีสัยกุล (2547) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดการเรียนรู้การพัฒนาและการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงาน ทีมงานและองค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

พนัส หันนาคินทร์ (2548) กล่าวว่า จะมีคำที่ใช้อยู่สองคำในกระบวนการพัฒนาคือ การฝึกฝน (Training) และอีกคำหนึ่งคือการให้การศึกษา (Educating) ความหมายแรกนั้นก็มีความหมายไปในเชิงเพิ่มความถนัด ทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงานส่วนคำว่า ให้การศึกษานั้นมักเพ่งเล็งถึงความพยายามที่จะเพิ่มความรู้ ความเข้าใจหรือเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสามารถปรับให้เข้ากับสภาพของงานได้ดีขึ้นจากความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่นักวิชาการได้ให้ไว้ดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นการดำเนินการเพื่อให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะทัศนคติ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ศุภชัย ยาวะประภาช (2548) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development : HRD) ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ อย่างเป็นระบบในห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดี อันเป็นผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากร และองค์กร ซึ่งการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development : HRD) เป็นการใช้

การฝึกอบรม (Training) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) และการพัฒนาอาชีพ (Career Development) อย่างบูรณาการ เพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิผลของบุคคล กลุ่มงาน และองค์กร ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะช่วยพัฒนาสมรรถนะสำคัญ (Key Competencies) ที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานปัจจุบันและอนาคตได้ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า (Planned Learning Activities) ช่วยทำให้กลุ่มงานในองค์กรสามารถริเริ่มและจัดการเปลี่ยนแปลง และทำให้เกิดการประสานกันระหว่างความต้องการขององค์กรกับบุคลากร

อนันต์ ศรีอำไพ (2549) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรมปฐมนิเทศ ส่งไปดูงาน ต่างประเทศ รวมทั้งสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อบุคลากรนั้น ๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

สมชาติ กิจยรรยง (2550) กล่าวว่า ความหมายการพัฒนาบุคลากรเป็นระบบ การวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร การกำหนดจุดมุ่งหมาย กำหนดวิธีการและทางเลือก การวางแผนในการจัดหาบุคลากร การเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ จัดสรรให้ตรงกับความต้องการของงาน การทำนุบำรุงขวัญกำลังใจและสวัสดิการและการประเมินเพื่อปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้และประสบการณ์เท่าทันกับสภาพสังคมและวิทยาการที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น เกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบ มีคุณภาพและประสิทธิภาพประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

## 2. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

สมัย สวัสดิ์ตระกูล (2544) ได้สรุปไว้ว่า แผนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ปกติแล้วแผนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาจะเป็นแผนงานโครงการที่มีอยู่ในแผนพัฒนาประจำปี ซึ่งแยกเป็นแผนงานหลัก 3 แผนงาน คือ แผนงานหลักการบริหารและหลักการจัดการศึกษา แผนงานหลักคุณภาพการศึกษาและแผนงานสนับสนุนส่งเสริม แต่ละแผนงานหลักประกอบด้วย แผนงานย่อยอีก 6-12 แผนงาน แต่ละแผนงานพัฒนาบุคลากรมีอาชีพและแผนการพัฒนาบริหารบุคคลและสวัสดิการ กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรมภายใต้แผนหลักสนับสนุนและส่งเสริมก็ตาม การพัฒนาบุคลากรจะจัดในรูปของการอบรม สัมมนาเป็นหมู่คณะ ทั้งระดับกรมกอง จังหวัด กลุ่มโรงเรียน ระดับโรงเรียน และระดับหมวดวิชา ส่วนการพัฒนาตนเองรายบุคคลมักจะไม่ค่อยทำอย่างเป็นระบบเท่าที่ควร

ประวิต เอรารวรรณ์ (2545) ได้สรุปไว้ว่า ความสำคัญของการพัฒนางานครู คือ งานครูเป็นงานวิชาชีพชั้นสูงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงาน ครูจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาวิชาชีพครูให้มีมาตรฐานสูงเป็นที่ยอมรับของสังคม พัฒนาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการ เทคโนโลยี ค่านิยมและวัฒนธรรมทางสังคม การปฏิบัติงานในห้องเรียนของครูจึงไม่ใช่สูตรสำเร็จที่หยุดนิ่งตายตัว ต้องมีการเคลื่อนไหว ปรับเปลี่ยนและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้โรงเรียนและห้องเรียนเป็นแหล่งผลิตที่ดีที่สุดในการผลิตทรัพยากรบุคคลออกสู่สังคม ครูต้องอาศัยรอบรู้เฉพาะด้าน มีการเตรียมการและวางแผนที่ดีในการสอน และดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการครบวงจร ครูต้องศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมและคิดค้นวิธีสอน สื่อหรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาช่วยในการเรียนการสอนให้เกิดความเหมาะสมกับกระบวนการที่เปลี่ยนไป

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากผู้ได้รับการพัฒนาจะมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ ได้ดียิ่งขึ้นส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร

### 3. วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2542) ได้สรุปไว้ว่า วัตถุประสงค์ของสถาบันในการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

1. เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่
2. เพื่อเสนอแนะวิธีการทำงานที่ดีที่สุด
3. เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
4. เพื่อลดความสิ้นเปลืองทรัพยากรและอุบัติเหตุในการทำงาน
5. เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน
6. เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล
7. เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคลให้มีความพอใจทุกฝ่าย
8. เพื่อการเตรียมบุคคลสร้างความก้าวหน้าและขยายงานให้กับองค์กร
9. เพื่อการบริการสาธารณะ หรือผู้มาติดต่ออย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับ

วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลในการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

- 9.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 9.2 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการทำงาน
- 9.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงาน
- 9.4 เพื่อการเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการทำงาน
- 9.5 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น

9.6 เพื่อสร้างความเข้าใจนโยบายวัตถุประสงค์ขององค์การที่ปฏิบัติอยู่ดีขึ้น

9.7 เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน

9.8 เพื่อฝึกฝนการวินิจฉัยในการตัดสินใจ

9.9 เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สมสรรค์ มีสุวรรณ (2547) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์การหรือหน่วยงานด้วย และจะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ไม่มีวันจบสิ้น เพื่อเพิ่มพูนปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ต่อสถาบันและสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจะได้รับความก้าวหน้าและความสำเร็จในหน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติ

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร คือ เพื่อให้บุคคลเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์การหรือหน่วยงานด้วยและเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ในการทำงานให้กับบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 4. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์นับว่าเป็นรูปแบบของกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในการส่งเสริม สนับสนุน ปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรจากนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรและการเลือกใช้เทคนิควิธีการที่จะนำมาเสริมสร้างพัฒนาตัวบุคคลที่เหมาะสมจะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการทำงาน และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทฤษฎี 70 : 20 : 10 คือ หลักการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นโดย Morgan McCall, Michael Lombardo และ Robert Eichinger ร่วมกับ Centre for Creative Leadership จนเป็นโมเดลในการพัฒนาและเรียนรู้ซึ่งได้มีนักวิชาการศึกษาทฤษฎี ดังกล่าวไว้ดังนี้

Lombardo และ Eichinger (1996) กล่าวว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 เป็นสูตรที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยของ Morgan McCall และคณะจากสถาบัน Center for Creative Leadership (CCL) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งในภายหลัง 2 คณะทำงานนั้น คือ Michael M. Lombardo และ Robert W. Eichinger ได้ตีพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังกล่าวเรื่อง The Career Architect Development Planner จนกลายเป็นสูตรที่โด่งดังและมักถูกนำมาอ้างถึงว่า การที่คนเราจะพัฒนาศักยภาพได้จริง ๆ นั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาได้ดี ตามอัตราส่วน 70 : 20 : 10 ซึ่งสูตรนี้มองว่าการที่ปัจเจกบุคคลจะสามารถพัฒนาตนเองได้จากกิจกรรมพื้นฐาน 3 ส่วนด้วยกัน โดยมีสัดส่วน 3 ส่วน ดังนี้



1. ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดตนเองจากประสบการณ์ (Experience) ของการเรียนรู้ และพัฒนาผ่านการฝึกงานแต่ละวัน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายและการลงมือปฏิบัติ

2. ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดตนเองจากการค้นคว้า (Exposure) ของการเรียนรู้ และพัฒนาผ่านการสอนแนะ การทำงานร่วมกับเครือข่ายหรือการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ

3. ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดตนเองจากการเรียน (Education) ของการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการหรือผ่านหลักสูตรและโปรแกรมต่าง ๆ

Charles (2013) ได้ให้ความเห็นว่า หลักการพัฒนาศักยภาพตามกรอบ 70 : 20 : 10 มีรากฐานมาจากการวิจัยของ McCall, Eichinger และ Lombardo ในช่วงปี 1990 ที่ศูนย์ความเป็นผู้นำสร้างสรรค์ (CCL) ในนอร์ทแคโรไลนา ประเทศสหรัฐอเมริกาและตีพิมพ์ในปี 1996 ซึ่งเผยให้เห็นว่าบทเรียนที่ได้เรียนรู้ โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนาสามารถแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 : 70 ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) การเรียนรู้ และพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 : 20 การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) การเรียนรู้ และพัฒนาที่ผ่านคนอื่นการแลกเปลี่ยนความรู้

ส่วนที่ 3 : 10 การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม (Coursework and Training) หลักสูตรการพัฒนา หลักการพัฒนาศักยภาพตามกรอบ 70 : 20 : 10 สามารถใช้ได้ในทุกภาคและองค์กร โดยไม่ต้องคำนึงถึงขนาดเนื่องจากลักษณะแบบองค์รวมและความคล่องตัวขององค์กร

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาตามกรอบ 70 : 20 : 10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติและพัฒนาผ่านประสบการณ์ ส่วน 20% เป็นการเรียนรู้ และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ๆ และอีก 10% เป็นการเรียนรู้ และพัฒนาผ่านหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนา

Wills (1993) เห็นว่า วิธีการเหมาะสมในการพัฒนา มีดังนี้

1. การฝึกอบรมในห้องโดยมีวิทยากรเป็นผู้นำ
2. การเรียนรู้ทางไกล
3. การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์
4. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ
5. การฝึกอบรมจากหลักสูตรภายนอก
6. การประชุมเชิงปฏิบัติงาน



7. การสัมมนา
8. การประชุมทางวิชาการ
9. การประชุม
10. การศึกษาภาคค่ำ
11. การศึกษาต่อ
12. การฝึกปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
13. การร่วมวงจรคุณภาพ
14. การอ่านหนังสือหรือบทความ

Dessler (2002) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม ประกอบด้วย  
ขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาประกอบด้วย
  - 1.1 การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมี  
ผลผลิตสูง
  - 1.2 การวิเคราะห์บุคลากรที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรม  
การพัฒนาในด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทศนคติ และแรงจูงใจในส่วนของบุคคล  
ที่จำเป็นต้องมี
  - 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและการพัฒนา
2. ขั้นตอนการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาเป็นการออกแบบที่พิจารณา  
ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนาเนื้อหาสาระของ  
การพัฒนาและกิจกรรมของหลักสูตร ซึ่งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจน  
สามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้โดยตรง
3. ขั้นตอนการประเมินผลก่อนการดำเนินการ เป็นการนำการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ทางวิชาการให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นต่อไป เพื่อประกันว่า  
เป็นการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ
4. ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่จะทำการพัฒนาบุคลากรโดยเน้น  
หลักการ คือ การมุ่งทำงานให้ประสบผลสำเร็จด้วยการฝึกอบรมที่มีความสามารถและทักษะในการ  
นำเสนองานที่ดี นอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่จะอบรม
5. ขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นขั้นตอนที่รวมถึง  
การติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรมจะพัฒนาบรรลุวัตถุประสงค์ของ  
การพัฒนาได้หรือไม่ในด้านต่าง ๆ เช่น ปฏิภิรยาตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนาศาการเรียนรู้/  
พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการอบรม

สุวรรณ หมื่นตาบุตร (2540) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารที่ใช้กันมาก ได้แก่

1. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ (Rotation) เป็นวิธีการหนึ่งในการเตรียมผู้บริหาร โดยจัดให้ได้เรียนรู้งานที่ไม่เคยปฏิบัติและเพิ่มทักษะในการปฏิบัติ สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้กรณีที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้
2. การปฐมนิเทศหรือการแนะนำงาน (Orientation) เป็นการแนะนำหรือชี้แจงเบื้องต้นสำหรับผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจการทำงานระหว่างกัน เพื่อจะได้เข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ รวมทั้งการเรียนรู้สภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ขององค์กร โดยการให้ความรู้เรื่องทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับองค์กร
3. การทัศนศึกษา (Field Trip) เป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่ดำเนินกันอย่างแพร่หลาย โดยเป็นการศึกษาสภาพที่แท้จริงนอกสถานที่ปฏิบัติงานทั้งในและต่างประเทศ และหลังจากกลับทัศนศึกษาแล้วก็มี การสรุปผลหรือจัดประชุมสัมมนา เพื่อหาข้อสรุปในสิ่งที่ได้จากการทัศนศึกษา
4. การใช้บทเรียนสำเร็จรูป (Programmed Instruction) เป็นวิธีการเรียนด้วยตนเองโดยปฏิบัติตามขั้นตอนวิธีที่ทดลองและจัดลำดับไว้เป็นอย่างดีแล้ว เพื่อนำไปสู่ความรู้หรือทักษะของการสอนบทเรียนสำเร็จรูปมีข้อดี คือ
  - 4.1 สามารถใช้กับคนจำนวนมาก ๆ ได้ทีเดียวพร้อม ๆ กัน
  - 4.2 สะดวกในการจัด ไม่ต้องจัดอบรมอย่างเป็นทางการ ไม่ต้องมีสถานที่
  - 4.3 บทเรียนที่ทำไว้อย่างดีสามารถใช้ได้กับผู้เข้าร่วมพัฒนาหลาย ๆ รุ่น ทำให้ไม่สิ้นเปลืองงบประมาณ
  - 4.4 ผู้เรียนสามารถใช้เวลาในการเรียนด้วยวิธีนี้มากน้อยตามความเข้าใจในบางเรื่องไม่เป็นอุปสรรคในการเรียนของคนอื่น
5. การประชุมสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมเพื่อร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง ภายใต้การแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญร่วมประมวลปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน เพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและให้ข้อสรุปที่ดีที่สุด
6. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบของการพัฒนาผู้บริหารที่จะช่วยให้ผู้ร่วมประชุมเกิดความรู้ความเข้าใจ มีทักษะด้านวิชาการและด้านปฏิบัติอย่างแท้จริง ตลอดจนแก้ปัญหาคัดแย้งในการปฏิบัติงานหรือกำหนดแนวทางในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพและถูกต้องยิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้สรุปวิธีพัฒนาบุคลากรที่มีสำคัญ มีดังนี้

1. การฝึกอบรม

2. การส่งไปศึกษาต่อ รวมทั้งการส่งไปฝึกอบรมและศึกษาดูงาน
3. การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาด้วยตนเอง
5. การพัฒนาทีมงาน

นงลักษณ์ สีนสีบล (2542) ได้จำแนกแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการพัฒนาผู้เข้าทำงานใหม่ เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ใหม่ ระเบียบข้อบังคับ การจัดการโดยทั่วไปขององค์กร สภาพแวดล้อมและสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน การปฐมนิเทศจะเป็นลักษณะอย่างไร ขึ้นอยู่กับสภาพตำแหน่ง เนื้อหาสาระ ระยะเวลา และงบประมาณ

2. การฝึกอบรม (Training) เป็นการอบรมที่ให้ลงมือปฏิบัติจริง ลำดับขั้นของการฝึกปฏิบัติคือ อธิบายให้ทราบหลักการโดยทั่วไป สาธิตให้ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ แก้ไขข้อบกพร่อง และทบทวนและติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน

3. การฝึกฝนตนเอง (Self-Training) เป็นวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญในปัจจุบัน เนื่องจากมีสื่อและแหล่งความรู้มากขึ้น คือ ด้งวัตถุประสงค์และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ ศึกษาหาความรู้ จากเอกสาร วิชาการติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส นำการอธิบายและบรรยายภาคในบางโอกาสเป็นสมาชิก สมาคมทางวิชาการและแสวงหาโอกาสในการดูงานในและต่างประเทศ

กรมวิชาการ (2545) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาไว้ ดังนี้

1. จัดหาแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้ศึกษาและพัฒนาตนเอง
2. จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้ร้อยรัดกับการนิเทศภายนอกหรือการส่งเสริมสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาที่เป็นพี่เลี้ยงของสถานศึกษา
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาล้ำคิดล้ำดัดสนใจและมีเสรีภาพทางวิชาการ
4. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ทำงานร่วมกันได้แลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้ารับการอบรมร่วมประชุมสัมมนา ฝึกปฏิบัติการที่หน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ จัดขึ้น
6. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และประสบการณ์ในการทำงานกับบุคคลในสถานศึกษาอื่น
7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู

8. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาได้สะสมประสบการณ์ทางวิชาชีพ  
เพื่อการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

เบญจพร แก้วมีศรี (2545) ได้สรุปเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำไว้  
ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำหรือชี้แจงเบื้องต้นสำหรับสมาชิกใหม่  
เพื่อให้เข้าใจระเบียบปฏิบัติ โครงสร้างของหน่วยงาน
2. การบรรยาย เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวที่มุ่งถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์  
โดยทักษะกระบวนการของวิทยากรให้ผู้เรียนฟัง ทั้งนี้อาจจะเป็นการพูดสั้น ๆ หรือเป็นการบรรยาย  
ประกอบสื่อโสตทัศน
3. อภิปรายกลุ่ม เป็นการอภิปรายร่วมกันของผู้ทรงคุณวุฒิ 3-5 คน มีพิธีกรดำเนิน  
รายการ
4. การบรรยายหมู่หรือการประชุมปฐกถา วิทยากรได้รับมอบหมายให้พูดเรื่องใด  
เรื่องหนึ่ง บรรยายเสร็จแล้วจะกลับหรืออยู่ต่อก็ได้ไม่มีการอภิปรายหัวข้ออื่น ๆ เหมือนการอภิปราย  
เป็นคณะ
5. การสัมมนา เป็นการให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหา  
หรือเสนอแนวทางในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด เป็นวิธีการที่ลดความรู้สึกด้านการเรียนรู้  
เพราะทุกคนมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมและมีการสื่อสารสองทาง
6. การระดมสมอง เป็นการฝึกคิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใด ๆ โดยปล่อยให้คิด  
อย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมความคิดให้ได้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมิน  
ตนเองของกลุ่มใหญ่ เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้
7. การเรียนรู้ทางไกล เป็นระบบพัฒนาบุคคลที่ออกแบบให้สามารถถ่ายทอด  
เนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติโดยใช้ระบบสื่อประสม ซึ่งประกอบด้วย สื่อวัสดุ อุปกรณ์ วิธีการสื่อบุคคล  
ในลักษณะต่าง ๆ โดยให้ผู้เรียนกับวิทยากรมีการพบกันน้อยที่สุด ในการสอนทางไกลอาจใช้บทเรียน  
สำเร็จรูปสั้น ๆ ที่สามารถทำความเข้าใจด้วยตนเอง โดยผู้เรียนศึกษาและหาข้อมูลต่าง ๆ ประกอบ  
ตามที่กำหนดในบทเรียน
8. การศึกษาดูงาน เป็นการนำบุคลากรไปเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับ  
งานเพื่อทราบว่าคุณภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ต้องเผชิญกับบุคคล สถานที่และสิ่งของต่าง ๆ  
ด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน ประกอบด้วย การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนาการแลกเปลี่ยน  
ความคิดเห็นและการมีส่วนร่วม
9. การฝึกงาน เป็นการปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้จาก  
การทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์กร

10. การสอนงาน เป็นการแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนในระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้ ประสบการณ์ และทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง

11. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน เป็นการพัฒนาบุคคลที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ การวางแผน การพิจารณาผู้หมุนเวียน การพิจารณาตำแหน่งงาน การสอบถามความสมัครใจ การดำเนินการหมุนเวียนงาน การประเมินและติดตามผล

12. การประชุมใหญ่ เป็นการประชุมสมาชิกจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในการดำเนินการของหน่วยงานหรือองค์กร ในระหว่างการประชุมใหญ่อาจใช้วิธีการอื่น ๆ ประกอบด้วย การอภิปรายกลุ่ม การบรรยายหมู่ การถาม-ตอบปัญหา เป็นต้น

13. การประชุมทางวิชาการ เป็นการประชุมที่ใช้ได้ในหลายวัตถุประสงค์และมีประสิทธิผลมากวิธีหนึ่ง มุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง และสมาชิกควรมีความรู้ ความสนใจหรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

14. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการประชุมเพื่อแก้ปัญหาหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุมและชัดเจน จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นจนบั่นทอนผลการประชุมให้ครบถ้วน สรุปผลการประชุมตามหัวข้อประชุม

15. การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละคร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

16. การสาธิต เป็นการแสดงให้เห็นการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะคล้ายกับการสอนงาน การสาธิตมักใช้กับวิชาที่ต้องลงมือปฏิบัติหรือใช้เครื่องมืออุปกรณ์ การพูด นาฏศิลป์ หรือการขับร้อง

17. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวร เรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิบัติการตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ทำแบบฝึกหัดและได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

18. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองอีกรูปแบบหนึ่งที่อาศัยความก้าวหน้าทางวิทยาการคอมพิวเตอร์ บทเรียน CAI ถูกออกแบบมาให้ผู้เรียนจากคอมพิวเตอร์ โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่อง

ทราบผลการปฏิบัติได้การเสริมแรง การเรียนรู้จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียน โดยไม่ต้องแข่งขันกับผู้อื่น

19. การเรียนรู้แบบออนไลน์เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยความก้าวหน้าทางวิทยาการคอมพิวเตอร์และวิทยาการด้านการโทรคมนาคม ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ในระบบเครือข่าย สามารถโต้ตอบกับแม่ข่ายซึ่งอยู่ไกลออกไปได้ทันทีหรือเกือบจะทันที บางครั้งการเรียนรู้ในรูปแบบนี้อาจเรียกว่า การเรียนรู้ผ่านเครือข่าย (Web-Based Learning) ส่วนใหญ่อาศัยเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

20. เกมการบริหาร เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสภาพการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ในปัจจุบันมักพัฒนาออกมาในรูปแบบเรียนคอมพิวเตอร์ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึก วิจัยและคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

21. กรณีศึกษา เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระและเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณีต้องพิจารณาที่บุคคลสถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่าสิ่งใดที่กระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

22. การฝึกประสาทสัมผัส มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและเจตคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน สร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตน เพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนหลังที่เป็นปฏิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

23. กิจกรรมนันทนาการ เป็นการให้ผู้เรียนร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ร้องเพลง ปรบมือ แสดงท่าทาง เล่นเกมสั้น ๆ ให้เกิดความสนุกสนาน เพื่อปรับเปลี่ยนเจตคติและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

24. กิจกรรมพัฒนาจิต เป็นการฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ และความมีพลังของจิตใจให้มีความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิเพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการณ์และปัญหาในการงานและการดำเนินชีวิต

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาไปสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังแสดงในตาราง 7 ดังนี้



ตาราง 7 การสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

แหล่งข้อมูล	Wills (1993)	Dessler (2002)	สุวรรณ หมื่นตาบุตร (2540)	สำนักงานคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติ (2541)	กรมวิชาการ (2545)	นงลักษณ์ สิ้นสืบผล (2542)	เบญจพร แก้วมีศรี (2545)	ความถี่
ตัวชี้วัด								
1. การสัมมนา	✓		✓	✓	✓	✓	✓	6
2. การศึกษาด้วยตนเอง		✓	✓		✓	✓		4
3. การระดมความคิด							✓	1
4. การประชุมเชิงปฏิบัติการ	✓		✓		✓		✓	4
5. การหมุนเวียนตำแหน่ง			✓				✓	2
6. การฝึกอบรม	✓	✓	✓	✓		✓		5
7. การศึกษาต่อ				✓				1
8. การใช้บทเรียนสำเร็จรูป			✓				✓	2
9. การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน			✓			✓		2
10. การรวมกลุ่มทำงาน				✓			✓	2
11. การศึกษาดูงาน			✓	✓	✓	✓	✓	5
12. การศึกษากรณีตัวอย่าง			✓				✓	2
13. การนิเทศภายใน					✓			1
14. การเรียนรู้ทางไกล	✓						✓	2
15. การพัฒนางานในหน้าที่		✓	✓	✓				3
16. การฝึกปฏิบัติงาน			✓	✓			✓	3

จากตาราง 7 แสดงการสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยพิจารณาเลือกความถี่ที่สอดคล้องกันของแหล่งข้อมูลตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไป ประกอบด้วยวิธีการดังนี้ 1) การสัมมนา 2) การศึกษาด้วยตนเอง 3) การฝึกอบรม 4) การศึกษาดูงาน และ 5) การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง



สร้างสรรค์ โดยผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันกับองค์ประกอบอื่นแต่ใช้ชื่อต่างกัน แล้วนำมาทำการจัดหมวดหมู่ของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้ 3 องค์ประกอบ ปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 สังเคราะห์วิธีการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา ตามแนวคิดทฤษฎีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา	แนวทางการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และผ่านประสบการณ์ 70%	การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Study Learning)	1. การหมุนเวียนตำแหน่ง 2. การระดมความคิด 3. การศึกษาต่อ 4. การศึกษาด้วยตนเอง 5. การใช้กิจกรรมนันทนาการ 6. การทัศนศึกษา
การเรียนรู้จากการพัฒนาบุคคลอื่น 20%	การศึกษาดูงาน (Site Visit)	1. การแสดงบทบาทสมมติ 2. การสาธิต 3. การบรรยาย 4. วิธีอภิปราย 5. การนิเทศ 6. การฝึกสอนงาน 7. การปฐมนิเทศ 8. ศึกษาดูงาน
การเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตร หรือโปรแกรมพัฒนา 10%	การฝึกอบรม (Training)	1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2. การสัมมนา 3. การฝึกอบรม 4. พัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน 5. การพัฒนาทีมงาน

จากตาราง 8 พบว่า แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้จำนวน 3 แนวทาง ดังนี้ 1) การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Study Learning) 2) การศึกษาดูงาน (Site Visit) และ 3) การฝึกอบรม (Training)

## 1. การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Study Learning)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองดังนี้ การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นเทคนิคการพัฒนาบุคลากรขององค์การที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ ซึ่งวิธีการนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการทำงานสูง การพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองจะเกิดประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดองค์การจะต้องกำหนดสื่อหรือแหล่งข้อมูล เพื่อให้บุคลากรเลือกสื่อต่าง ๆ สำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ง่าย เช่น หนังสือภาษาไทย-ต่างประเทศ วารสาร/นิตยสารที่เกี่ยวกับงาน หนังสือพิมพ์ แผ่นพับ ใบปลิว บทความ ผลงานวิจัยรายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารในงานที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างชิ้นงานรายงานการปฏิบัติงานการเรียนรู้ผ่านดาวเทียม CD/VCD VDO เทปบันทึก Internet Intranet E-Learning เป็นต้น รูปแบบของการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ด้วยตนเองแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-based Learning) หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการใช้สื่อผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การดู DVD หรือการค้นคว้าผ่าน Internet หรือการเรียนรู้แบบ E-Learning หรือการเรียนรู้ผ่านดาวเทียม เป็นต้น ซึ่งทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่สะดวกในการจัดสรรเวลาผ่านการเรียนรู้ด้วยสื่อที่ทันสมัย

2. การเรียนรู้ด้วยสื่ออื่นไม่ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Non-Computer based Learning) หมายถึง การเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่ไม่ต้องเรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น หนังสือ ตำราเรียน วารสาร หนังสือพิมพ์ผลงานวิจัย เป็นต้น ซึ่งบุคลากรสามารถค้นคว้าได้ด้วยตนเองแม้ไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นการเรียนรู้ที่ง่ายสะดวก และสามารถเรียนรู้ได้ทุกหนทุกแห่ง

จากการศึกษาความหมายของการศึกษาด้วยตนเอง ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการศึกษาด้วยตนเอง คือ ความรับผิดชอบของบุคคลในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคคลสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ เช่น การศึกษาจากตำรา การเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยี การทดลอง การสังเกตหรืองานวิจัย ซึ่งถ้าจะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยการสนับสนุนขององค์กรทั้งด้านระยะเวลา สื่อเครื่องมือและที่สำคัญต้องมีผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม

## 2. การศึกษาดูงาน (Site Visit)

ทองฟู ชินะโชติ (2531) ได้ให้ความหมายของการศึกษาดูงานว่า เป็นการอบรมนอกสถานที่ให้บุคลากรได้พบสถานที่จริง เป็นการพัฒนาบุคลากรได้ทุกระดับหรือเป็นการฝึกอบรม

ชนิดหนึ่งที่ต้องอาศัยศักยภาพของจริง เพื่อให้เกิดประโยชน์และประหยัดเวลา โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนก่อนเดินทางไปศึกษาดูงาน แล้วอธิบายให้บุคลากรเข้าใจถึงขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงานรายละเอียดต่าง ๆ ที่จำเป็นและข้อปลีกย่อยอื่น ๆ เช่น เวลาารถออกที่พักและเมื่อเสร็จสิ้นการดูงานจะต้องเขียนรายงานถึงประโยชน์ที่ได้รับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ พร้อมแนวทางการแก้ไข

2. สถานที่ผู้จัดต้องศึกษาในรายละเอียดก่อนที่จะนำคณะผู้ดูงานเข้าเยี่ยมชม ซึ่งต้องเลือกหน่วยงาน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และความร่วมมือ ตรวจสอบรายชื่อผู้ร่วมเดินทาง และจัดกำหนดการแจกผู้ร่วมเดินทางให้ทั่วถึงการศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานโดยทั่วไปแล้ว แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 การไปศึกษาดูงานและดูงานในต่างประเทศ ปัจจุบันนี้พัฒนาการด้วยการสัมพันธ์ระหว่างประเทศมีการฟื้นฟูและช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น ประเทศที่เจริญและพัฒนากว่าได้ให้ความช่วยเหลือประเทศไทยมากขึ้น ทั้งการกู้ยืมเงินการให้เงินอุปกรณ์เครื่องมือและนักวิชาการช่วยเหลือสนับสนุนตลอดจนให้ทุนการศึกษาและดูงานแก่ข้าราชการ เพื่อนำความรู้มาพัฒนาประเทศชาติ ให้เจริญทัดเทียมกับนานาชาติ

2.2 การไปศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานภายในประเทศปกติมักใช้ระยะเวลาสั้น ๆ และปฏิบัติที่ได้ผล ได้แก่

2.2.1 การให้ไปฝึกงานเป็นการส่งคนไปเพื่อทำงานและใช้สติปัญญาด้วย

ดังต่อไปนี้

- ฝึกให้คิดและรู้จักวิธีคิด
- ฝึกให้เผชิญปัญหาและแก้ไขปัญหา
- ฝึกการทำงานที่รวดเร็วและฉลาดมีไหวพริบขึ้น

2.2.2 การพาไปดูงานโดยพาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานไปดูกิจกรรมหรือปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เห็นว่าเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนเอง เพื่อให้เห็นของจริงช่วยสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม

3. ขั้นตอนการดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

3.1 ขั้นตอนการสำรวจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบว่าต้องการเพิ่มความรู้และทักษะในเรื่องใดของบุคลากร และความสามารถนั้นสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ด้วยการใช้วิธีการดูงานนอกสถานที่

3.2 ขั้นการวางแผน ผู้บังคับบัญชาวางแผนการดูงานนอกสถานที่ โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ คือ

3.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดูงานเพื่อนำมากำหนดขอบเขตของการไปดูงานนอกสถานที่ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดขึ้นและเสร็จตามเวลาที่ต้องการ

3.2.2 กำหนดจุดที่จะดูงาน เพราะในการไปดูงานจะต้องเลือกจุดที่จะไปที่ดีที่สุดใช้เกณฑ์ในการพิจารณาในด้านความเป็นไปได้ในการให้ความรู้ให้ประโยชน์และให้ประสบการณ์ด้านใดบ้างมากเพียงใดตรงตามที่ต้องการหรือไม่

3.2.3 การแจ้งวัตถุประสงค์และความต้องการก่อนล่วงหน้า เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของสถานที่ที่จะไปดูงานได้มีเวลาจัดเตรียมบุคลากรและวางแผนการต้อนรับได้ถูกต้อง

3.2.4 การกำหนดระยะเวลา ควรวางแผนการออกเดินทางและระยะเวลาในการดูงานให้ชัดเจนและแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบ

3.3 ขั้นการสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากรเพื่อทราบแนวทางในการดูงาน โดยให้คำแนะนำและแจ้งถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของการดูงาน เพื่อให้บุคลากรทราบจุดมุ่งหมายในแนวทางเดียวกันและได้มีการตั้งคำถามในสิ่งที่อยากสอบถามเพิ่มเติมไว้ล่วงหน้า

3.4 ขั้นการปฏิบัติบุคลากรที่ไปศึกษาดูงานนอกสถานที่จะต้องจดบันทึกรายละเอียดและสอบถามสิ่งที่ต้องการทราบในระหว่างศึกษาดูงาน นอกจากนี้ยังควรบางส่วนได้มีการมอบสิ่งของที่ระลึกให้กับองค์การภายนอกภายหลังเสร็จสิ้นการดูงานแล้ว

3.5 ขั้นการประเมิน ผู้บังคับบัญชาประเมินและติดตามผลจากการรายงานสรุปของบุคลากรโดยประเมินตามประเด็น ดังนี้

3.5.1 ประเมินว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

3.5.2 ได้รับประโยชน์อะไรบ้าง

3.5.3 รายละเอียด Best ที่พบและสิ่งที่พบสามารถนำมาประยุกต์ใช้

3.5.4 ความคิดเห็นของบุคลากร

ปัจจัยแห่งความสำเร็จการดูงานนอกสถานที่ที่ประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือเงื่อนไขดังนี้

1. ผู้บริหารที่จะส่งบุคลากรไปดูงานนอกสถานที่จะต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถที่ต้องการให้บุคลากรพัฒนา ก่อนไม่ว่าจะเป็นความรู้หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงกำหนดเป้าหมายหรือความคาดหวังจากการดูงานนอกสถานที่ให้ชัดเจน

2. การเตรียมความพร้อมของบุคลากรก่อนดูงานบุคลากรต้องมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการดูงานเป็นอย่างดี และการร่วมกันช่วยตั้งคำถามระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรก่อนไปดูงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรเข้าใจขอบเขตและประเด็นที่ผู้บังคับบัญชาต้องการมากขึ้น

3. ความร่วมมือของสถานที่ที่จะไปดูงาน เพื่อให้ห้องค์การที่ขอเข้าไปดูงาน จัดเตรียมข้อมูลได้ถูกต้องและตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการขอไปดูงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแจ้งเป้าหมายให้ ชัดเจนว่าต้องการขอดูงานในเรื่องใดและต้องการข้อมูลเอกสารใดบ้าง เพราะองค์การจะได้เตรียมข้อมูลหรือเอกสารบางส่วนที่เปิดเผยกับกับบุคลากรที่ขอเข้ามาดูงาน ทำให้ไม่ต้องเสียเวลาดค้นหาหรือรอเอกสาร

4. ภายหลังจากดูงานนอกสถานที่ทุกครั้ง ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามและดำเนินการพัฒนาต่อยอด โดยการใช้เทคนิคการพัฒนาอื่น ๆ มาใช้ปรับปรุงความสามารถของบุคลากร เช่น การมอบหมายงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น ถือว่าเป็นเทคนิคการพัฒนาความสามารถที่นำมาใช้ภายหลังจากการดูงานเสร็จสิ้น

วิจิตร อวระกุล (2537) การศึกษาดูงาน หมายถึง การที่หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรไปสังเกตการณ์ทำงานของหน่วยงานหรือองค์การอื่นในลักษณะที่เรียกว่า “Study Tour/Visit” กิจกรรมเช่นนี้จะช่วยไม่ให้เกิดความคิดไปว่าสิ่งที่ตนเองทำนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบการไปสังเกตกิจการในหน่วยงานอื่นย่อมจะทำให้มีโอกาสได้เปรียบเทียบทำให้เกิดความคิดมองเห็นตัวอย่างในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในหน่วยงานของตนบ้าง ซึ่งประโยชน์ของการฝึกทำงานทำให้รู้หลักการข้อเท็จจริงมากขึ้น ช่วยให้การงานดีขึ้น

จากการศึกษาความหมายของการศึกษาดูงานดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การศึกษาดูงาน การสังเกตการณ์ทำงานของหน่วยงานหรือองค์การอื่น เป็นการอบรมนอกสถานที่ได้พบสถานที่จริง ทำให้เกิดความคิด มองเห็นตัวอย่างในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะนำมาปรับใช้ในหน่วยงานของตนให้การงานดีขึ้น เป็นการพัฒนาในวิสัยทัศน์เพราะเป็นการเปิดโลกทัศน์ และยังเป็นการนำเอาความรู้ที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขในหน่วยงานของตนเองตามสภาพหรือบริบทที่เป็นอยู่ และต้องมีการประเมินติดตามเพื่อต่อยอดในการพัฒนาต่อไป และที่สำคัญทำให้ได้เครือข่ายการปฏิบัติเพิ่มขึ้นอีกด้วย เช่น การทัศนศึกษา การดูงานนอก สถานที่ทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น

### 3. การฝึกอบรม (Training)

#### 3.1 ความหมายของการฝึกอบรม

Rothwell (1996) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการของกิจกรรมที่มุ่งเน้นทางด้านการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ และให้บุคลากรพึงมีสมรรถภาพตามที่ ต้องการในการปฏิบัติงาน

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้ เกิดความรู้และทักษะที่ต้องการในงานปัจจุบันกระบวนการฝึกอบรม (The Training Process) เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดให้เกิดทักษะ

แนวคิด กฎเกณฑ์หรือทัศนคติ เพื่อเพิ่มผลการทำงานของคุณบุคคลหรือเป็นกระบวนการฝึกหัดงานขององค์กรแก่พนักงานใหม่ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความชำนาญในเทคนิคต่าง ๆ ในด้านการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้มีประสบการณ์ และมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานการฝึกอบรมและการสนองตอบ (Training and Responsiveness) การฝึกอบรมนั้นมุ่งทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติตนของพนักงานปัจจุบันหรือพนักงานที่จะทำงานกับองค์กรในอนาคต

ชาลว สวัสดิ์สาลี (2550) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ ที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของคุณบุคคล (ผู้ปฏิบัติงาน) ให้ดีขึ้นทั้งนี้ เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อ “งาน” ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และ/หรืองานที่กำลังจะได้รับมอบหมายให้ทำในอนาคตโดยตรง

### 3.2 จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

เริงลักษณ์ โรจนพันธ์ (2539) การฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคลากร แต่ไม่ว่าจะกระทำด้วยวิธีใดหรือรูปแบบใดก็ตามย่อมมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานฝึกอบรมเฉพาะเจาะจงลงไปในแต่ละโครงการ แต่จุดมุ่งหมาย โดยรวม ๆ ย่อมมีลักษณะคล้ายคลึงกัน และได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. เพื่อฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบบริหารด้านปฏิบัติการซึ่งกำลังอยู่ในระหว่างการสร้าง อันจะทำให้สามารถลงมือปฏิบัติงานได้ทันทีเมื่อมีเครื่องมือพร้อม
3. เพื่อสนองต่อความยากและการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของงาน
4. เพื่อให้ทราบนโยบาย หน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานให้เข้าใจกฎข้อบังคับ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชา สิทธิประโยชน์ที่แต่ละคนจะได้รับจากหน่วยงานนั้น ๆ
5. เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการใช้ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการฝึกอบรมเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมให้กว้างขวางและทันเหตุการณ์
6. เพื่อให้มีเจตคติและขวัญกำลังใจที่ดีเกิดความเชื่อมั่นในตนเองที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง



### 3.3 ประเภทของการฝึกอบรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) แบ่งประเภทการฝึกอบรมไว้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

#### 1. แบ่งตามลักษณะเป้าหมาย เช่น

1.1 การฝึกอบรม เพื่อเตรียมตัวการปฐมนิเทศและการเสริมทักษะงานสำหรับผู้แรกเข้าทำงานก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริงที่เป็นงานถาวร

1.2 การฝึกอบรม เพื่อแก้ไขและให้การรักษาข้อบกพร่องของพนักงานทั้งด้านความรู้ ทักษะ เจตคติและพฤติกรรม

1.3 การฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมและปรับปรุงเรียกว่า “อัปเกรดดิ้ง (Upgrading)” รวมทั้งขยายทักษะและความรู้เกี่ยวกับงาน

1.4 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพื้นฐานความรู้ความเข้าใจของพนักงานให้กว้างขวางและรอบด้านขึ้น รวมทั้งการเตรียมตัวพนักงานในการรับตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งสูงขึ้น

2. แบ่งตามหลักสูตรของหน่วยงาน การแบ่งตามหลักสูตรของหน่วยงาน เช่น หลักสูตรปฐมนิเทศ ความปลอดภัยในงานด้านเทคนิคมนุษยสัมพันธ์ เตรียมเป็นหัวหน้างาน นักบริหาร โครงการพิเศษ รวมทั้งอบรมขณะปฏิบัติ งานการสอน งานการหมุนเวียน งานการศึกษา และเรียน งานการพัฒนาตนเอง เป็นต้น สำหรับกิจกรรมที่ใช้ประกอบในการจัดกิจกรรมในการฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมแบบใด จะใช้กิจกรรมในการฝึกอบรมคล้ายกันขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย และเทคนิคของวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรม กิจกรรมที่สำคัญมีดังนี้

2.1 การบรรยาย (Lecture)

2.2 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)

2.3 การบรรยายเป็นชุด (Symposium)

2.4 การสาธิต (Demonstration)

2.5 การอภิปรายกลุ่มย่อย (Group Discussion)

2.6 การประชุมกลุ่ม (Syndicate)

2.7 กรณีศึกษา (Case Study)

2.8 การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing)

2.9 การระดมสมอง (Brainstorming)

2.10 การฝึกปฏิบัติ (Practical Exercise)

2.11 กิจกรรมการเรียนรู้ (Game)

2.12 การสอนงาน (Coaching)

2.13 ใช้บทเรียนสำเร็จรูป (Programmed Learning)



จากการศึกษาความหมายของการฝึกอบรมดังกล่าวผู้วิจัยสรุปได้ว่า การฝึกอบรม กระบวนการในการพัฒนาบุคคล เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีแบบแผน เพื่อให้บุคคลเกิดความรู้ ทักษะความชำนาญประสบการณ์ที่เหมาะสมเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวร เป็นกิจกรรมที่นำไปสู่ การทำงานของบุคคลในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

#### 1. ความหมายของโปรแกรม

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับโปรแกรมในการเสริมสร้างเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาดังนี้ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของโปรแกรม ดังนี้

Barr และ Keating (1990) กล่าวว่า โดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ

1. โปรแกรม หมายถึง หน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือ ให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล
2. โปรแกรม หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ
3. โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned Activity) เพื่อเป้าหมาย โดยเฉพาะ

Boone (1994) ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพ หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรม ในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดกิจกรรม การปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์การประเมินผล การรายงานและความรับผิดชอบต่อโปรแกรม

Rogers (2000) ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรมว่า เป็นการสร้างโมเดล ที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไร เพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

Ying-Chen (2000) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรมว่าเป็นการกำหนดถึง สิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่พึงประสงค์ ผลกระทบสำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและ เงื่อนไขที่จะทำให้เป้าหมายหรือผลกระทบเหล่านี้เกิดขึ้นได้ ทฤษฎีโปรแกรมประกอบไปด้วย 2 ส่วน

คือ ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่ระบุถึงโครงสร้างของโปรแกรมที่ควรจะเป็นประกอบด้วยการจัดกระทำ (Treatments) ผลลัพธ์ (Outcomes) และกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation processes) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าของโปรแกรม ส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Normative Theory” ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ระบุถึงกลไกเชิงสาเหตุที่เชื่อมต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดกระทำของโปรแกรม กระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติและผลลัพธ์ส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Causative Theory” โดยที่ Normative Theory จะให้การชี้แนะเกี่ยวกับเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่จะต้องตรวจสอบหรือติดตาม และการออกแบบและดำเนินการเกี่ยวกับการจัดกระทำส่วน Causative Theory จะระบุถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของโปรแกรมภายใต้สภาพการณ์ที่กำหนดและผลที่จะเกิดขึ้นจากโปรแกรม

สุวิมล ว่องวานิช (2544) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรม หมายถึง แผนงาน โครงงาน และกิจกรรมที่มีกระบวนการอย่างเป็นระบบในการดำเนินงานต่าง ๆ โดยมีกิจกรรมที่มีการกำหนดระยะเวลา หลักสูตร เนื้อหาที่แน่นอน

จากการศึกษาความหมายโปรแกรมจากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง รูปแบบ กิจกรรม หรือรายละเอียดของแนวทางที่วางแผนไว้ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาในแต่ละองค์กร เพื่อพัฒนากลุ่มเป้าหมายไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

## 2. องค์ประกอบของโปรแกรม

Kanaya และ Mcmillan (2005) ได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู พบว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบของโปรแกรมและองค์ประกอบของบุคคลองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) รูปแบบ 2) ระยะเวลา 3) การเป็นกลุ่มผู้เข้าอบรมที่อยู่ในบริบทเดียวกัน 4) การเรียนรู้เชิงรุก 5) การเน้นที่เนื้อหาความรู้ และ 6) มีความต่อเนื่องเชื่อมโยง องค์ประกอบของบุคคล ประกอบด้วย 1) การได้ยอมรับ และ 2) การมีแรงจูงใจ

เจนจิรา คงสุข (2540) ได้กล่าวถึงโปรแกรม ประกอบด้วย หลักการ ความหมาย วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการดำเนินการ

นฤมล มณีงาม (2547) ได้สรุปองค์ประกอบของโปรแกรมที่สมบูรณ์ มีดังนี้ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) ลักษณะของโปรแกรม 4) คุณสมบัติของผู้ใช้โปรแกรมและกลุ่มเป้าหมาย 5) เอกสารที่ใช้ในโปรแกรม 6) ขั้นตอนการจัดกิจกรรม และ 7) การประเมินผล

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) หลักการ 3) วัตถุประสงค์ 4) เนื้อหา 5) กระบวนการ 6) โครงสร้าง และ 7) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยจุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผลจากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมสรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบไปด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556) ได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้มีองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) เนื้อหาสาระ 4) กระบวนการพัฒนา 5) เอกสารประกอบโปรแกรม และ 6) การประเมินประสิทธิผลโปรแกรม

สุวิทย์ ยอดสละ (2557) ได้สรุปกรอบแนวคิดขององค์ประกอบโปรแกรมไว้ ดังนี้ 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม และ 6) การวัดและประเมินผล

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีองค์ประกอบของโปรแกรม ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาไปสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังแสดงในตาราง 9 ดังนี้

ตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม

นักวิชาการ องค์ประกอบ	Kanaya และ Mcmillan (2005)	เจนจิรา คงสุข (2539)	นฤมล มณีงาม (2547)	ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553)	สุวัฒน์ จตุสุวรรณ์ (2554)	รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556)	สุวิทย์ ยอดสละ (2557)	ความถี่
1. หลักการและความสำคัญ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
2. วัตถุประสงค์		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
3. กลุ่มเป้าหมาย	✓							1
4. วิสัยทัศน์				✓				1
5. รูปแบบของโปรแกรม	✓		✓				✓	3
6. บริบทของผู้ใช้งาน	✓							1
7. เนื้อหา	✓			✓	✓	✓	✓	5
8. กิจกรรม/วิธีการพัฒนา		✓	✓	✓	✓	✓		5
9. โครงสร้างของโปรแกรม				✓		✓	✓	3
10. สื่อ/เครื่องมือ	✓		✓					2
11. ระยะเวลาของการใช้งาน	✓							1
12. การวัดและประเมินผล			✓	✓	✓	✓	✓	5

จากตาราง 9 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาทั้งในและต่างประเทศนำมาสังเคราะห์ จำนวน 7 แหล่ง พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 12 องค์ประกอบ แต่การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป และเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของโปรแกรมเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย มีองค์ประกอบ 5 ส่วน ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรม/วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

### 3. การพัฒนาโปรแกรม

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาศึกษา

ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน

ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับเรียนรู้

ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้ และกระบวนการ การปรึกษาทางด้านการศึกษาการงบประมาณ)

ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้

ขั้นที่ 7 การประเมินผลและการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Barr และ Keating (1990) ได้เสนอรูปแบบของโปรแกรม 5 ขั้น เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-Step Model for Program Development) ดังนี้

1. ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

1.1 ประเมินความต้องการของนิสิตนักศึกษา

1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถาบัน

1.3 ประเมินทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เงิน และทรัพยากรทางกายภาพ

2. ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

2.1 การพัฒนาที่วางแผน

2.2 กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และการประเมินผล

2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ

2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้

2.6 กำหนดเวลาสิ้นสุดโปรแกรม

3. ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ

3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

4. ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-Assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จาก

การประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

5. ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไปหรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Styles (1990) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

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)

Caffarella (2002) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน
2. ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม
3. ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม
4. ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม
5. ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้
6. ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบตารางเวลาและความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่
7. ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน
8. ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง
9. ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

Boone (1994) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาการศึกษานอกระบบโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อย ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน
  - 1.1 องค์กรและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย
    - 1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์กร คือ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมาย

- 1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้าน  
บทบาทและความสัมพันธ์
- 1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการองค์การทางด้าน  
การอำนวยความสะดวก และการประเมินผลและการตรวจสอบได้
- 1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิด  
สำหรับการวางโปรแกรม
- 1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับความต่อเนื่องของการปรับปรุง  
องค์การต่อไป
- 1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณะ
- 1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์การ
- 1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย
- 1.2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่
- กลุ่มเป้าหมาย
2. การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย
- 2.1 การออกแบบโปรแกรม
- 2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วน เป็นความต้องการ
- 2.1.2 การแปลงความต้องการระดับ...ให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค
- 2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้
- 2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาในระดับมหภาคของโปรแกรม
- 2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้ แล้วไปปฏิบัติ
3. การประเมินผลและการตรวจสอบ
- 3.1 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม
- 3.2 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม
- 3.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรม
- การเปลี่ยนแปลงองค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะ องค์การที่เหนือขึ้นไป  
ผู้ให้เงินทุนองค์การวิชาชีพและรัฐบาล
- Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรม การพัฒนาบุคลากรไว้ในหนังสือ  
การออกแบบการศึกษา (The Design of Education) ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้
- ขั้นตอนที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้
- ขั้นตอนที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้



ขั้นตอนที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากร ผู้นำ วิธีการ ตาราง กำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและความสัมพันธ์ เกณฑ์ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ

ขั้นตอนที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตที่ใหญ่กว่าทั้งด้านการแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุน และการตีความหมาย

ขั้นตอนที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์การ

ขั้นตอนที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามกระบวนการของโปรแกรม

Barrattand (2013) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรม ไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the Training Need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางานต้องคำนึงถึง อะไรคือความรู้ อะไรคือทักษะและทัศนคติของผู้รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์ และให้สามารถเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรม พร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และเครื่องมือ หรือทรัพยากรที่มีให้คุณ

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the Training Program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐานซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การระบุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจนอาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียนทางออนไลน์ หรือใช้วิธีการผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop the Training Program) ในขั้นตอนการพัฒนาเป็นการใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและวัสดุอื่น ๆ ที่สร้างขึ้นในระหว่างขั้นตอนการออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม วัสดุนี้อาจรวมถึงส่วนประกอบของการฝึกอบรมออนไลน์และวัสดุสำหรับการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการอบรม ในช่วงนี้ยังอาจจะพัฒนาวิธีการทดสอบการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือทัศนคติขึ้นอยู่กับการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the Training Program) ขั้นตอนการนำโปรแกรมไปใช้นี้บางครั้งเรียกว่าขั้นตอนการจัดส่งหรือขั้นตอนการส่งมอบ ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นคำสั่งหรือการฝึกที่ใช้ทางออนไลน์ ในห้องเรียน หรือผ่านวิธีอื่น ๆ ครั้งแรกของการวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอนบางครั้งจะถูกรเรียกว่า “การนำร่อง”

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

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรมจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ปรากฏดังตาราง 10

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม

กระบวนการพัฒนาโปรแกรม	Knowles (1980)	Barr and Keating (1990)	Styles (1990)	Caffarella (2002)	Boone (1994)	Houle (1996)	Barrattand (2013)	ความถี่
1. การประเมินความต้องการจำเป็น	✓	✓	✓				✓	4
2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้						✓		1
3. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์	✓		✓	✓		✓		4
4. การใช้โปรแกรม	✓	✓	✓		✓	✓	✓	6
5. การประเมินผลโปรแกรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
6. การจัดบรรยากาศ	✓		✓					2
7. การวางแผนออกแบบโปรแกรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
8. การพัฒนาบุคลากร			✓					1

ตาราง 10 (ต่อ)

กระบวนการพัฒนาโปรแกรม	Knowles (1980)	Barr and Keating (1990)	Styles (1990)	Caffarella (2002)	Boone (1994)	Houle (1996)	Barrattand (2013)	ความถี่
1. การประเมินความต้องการจำเป็น	✓	✓	✓				✓	4
9. การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม				✓				1
10. การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้				✓				1
11. การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง				✓				1
12. การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม				✓				1
13. การพัฒนาโปรแกรม		✓					✓	2

จากตาราง 10 ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ จำนวน 7 แหล่ง นำมาสังเคราะห์พบว่าม็องค์ประกอบ จำนวน 13 องค์ประกอบ ซึ่งการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูงในที่นี่ใช้ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป และเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ไว้ 5 ส่วนประกอบ ดังนี้

1. ส่วนที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็น
2. ส่วนที่ 2 กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์
3. ส่วนที่ 3 การวางแผนออกแบบโปรแกรม
4. ส่วนที่ 4 การใช้โปรแกรม
5. ส่วนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรม

ผู้วิจัยสรุปความหมายของโปรแกรมได้ว่า โปรแกรม คือ กิจกรรม ลำดับการปฏิบัติ หรือ รายละเอียดของแนวทางที่วางแผนไว้ อันเป็นมวลประสบการณ์ที่เป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาในแต่ละองค์กร เพื่อพัฒนาผู้รับการเสริมสร้างให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางเอาไว้ โปรแกรมประกอบด้วย 2 ส่วน ดังต่อไปนี้ 1) องค์ประกอบของโปรแกรม และ

2) กระบวนการพัฒนาโปรแกรม องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ  
 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรม/วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล  
 กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการจำเป็น 2) กำหนดเป้าหมาย  
 วัตถุประสงค์ 3) การวางแผนออกแบบโปรแกรม 4) การใช้โปรแกรม และ 5) การประเมินผล  
 โปรแกรม

### บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

#### 1. ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับ  
 ดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่  
 ตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546  
 ดำเนินการบริหารจัดการโดย นายทวี ทะนอก ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
 กาฬสินธุ์และคณะรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์พร้อมด้วย  
 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด

1.1 ที่ตั้ง ถนนถีนานนท์ ตำบลโพนทอง อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ 46000  
 โทรศัพท์ 043-810543 โทรสาร 043-810620 เว็บไซต์ [www.sesao24.go.th/](http://www.sesao24.go.th/)

1.2 อาณาเขต ทิศเหนือติดต่อกับจังหวัดสกลนคร และจังหวัดอุดรธานี โดยมี  
 ลำน้ำปาวและห้วยพันชาดเป็นแนวแบ่งเขต ทิศใต้ติดต่อกับจังหวัดร้อยเอ็ด และจังหวัดมหาสารคาม  
 ทิศตะวันออกติดต่อกับจังหวัดสกลนคร และจังหวัดมุกดาหาร โดยมีสันปันน้ำของเทือกเขาภูพาน  
 เป็นแนวแบ่งเขตทิศตะวันตกติดต่อกับจังหวัดมหาสารคาม โดยมีลำน้ำชีเป็นเส้นแบ่งเขตและ  
 บางส่วนติดต่อกับจังหวัดขอนแก่น

#### 2. ข้อมูลพื้นฐานด้านการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เป็นหน่วยงานอำนวยการจัด  
 การศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษามัธยมศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติ  
 ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ได้แยกเขตพื้นที่การศึกษา  
 ออกเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อให้เกิด  
 ความคล่องตัวในการบริหารการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และเมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2553  
 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และที่ตั้งของสำนักงานเขต  
 พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับการศึกษา

ขั้นพื้นฐานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดกาฬสินธุ์ และให้การสนับสนุน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนในสังกัด จำนวน 55 โรงเรียน ให้มีคุณภาพและมาตรฐานเท่าเทียมกัน และเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับ ดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ

2.1 ข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ รับผิดชอบส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ครอบคลุมทั้งหมด 18 อำเภอ มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 55 แห่ง

2.2 ข้อมูลบุคลากรในสถานศึกษา (ข้อมูล ณ วันที่ 10 พฤศจิกายน 2564)  
ข้อมูลจำนวนบุคลากร (ข้อมูล ณ วันที่ 10 พฤศจิกายน 2564) จำแนกตามตำแหน่งและประเภท

ตาราง 11 ข้อมูลบุคลากรในสถานศึกษา (ข้อมูล ณ วันที่ 10 พฤศจิกายน 2564) จำแนกตามตำแหน่งและประเภท

ประเภท	ตำแหน่ง	จำนวนบุคลากร		
		ชาย	หญิง	รวม
ผู้บริหารโรงเรียน	ผู้อำนวยการ	47	7	54
	รองผู้อำนวยการ	15	7	22
ข้าราชการครู	ครู	675	1,221	1,896
บุคลากรทางการศึกษา	บุคลากรทางการศึกษา 38ค (2)	1	1	2
ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้างประจำ	54	2	56
พนักงานราชการ	พนักงานราชการ	57	52	109
	ครูชั้นวิกฤต (ขาดแคลน)	7	13	20
	ครูดูแลนักเรียนประจำพักนอน	1	1	2
	ครูพี่เลี้ยงเด็ก	3	9	12
	ครูวิทย์-คณิต	0	3	3
	โครงการพระราชดำริ	0	3	3
	Lab Boy	0	2	2
	ครูธุรการโรงเรียน	14	38	52
	นักการภารโรง	8	0	8
รวมบุคลากรในสถานศึกษา		882	1,359	2,241

### 2.3 การบริหารจัดการการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ บริหารจัดการสถานศึกษา  
ในสังกัดแบบกระจายอำนาจ โดยแบ่งเป็น 8 สหวิทยาเขต ดังต่อไปนี้

ตาราง 12 การบริหารจัดการสถานศึกษาในสังกัดแบบกระจายอำนาจ โดยแบ่งเป็น 8 สหวิทยาเขต

ที่	สหวิทยาเขต	โรงเรียน	สถานที่ตั้งสหวิทยาเขต
1	เมืองภาพสินธุ์	อนุกุลนารี เมืองภาพสินธุ์ ภาพสินธุ์พิทยาสรรพ์ หนองสอพิทยาคม แก่นาจารย์พิทยาคม เหล่านาแกวิทยานุสรณ์ เมืองเหนือพิทยาคม	โรงเรียนอนุกุลนารี
2	เมืองฟ้าแดด	กมลาไสย ดอนจานพิทยาคม ร่องคำ จำปาหลวงพิทยาคม โคกศรีเมือง ธัญญาพัฒน์วิทย์ ฟ้าแดดสูงยางวิทยาการ ดอนไทรงามพิทยาคม	โรงเรียนร่องคำ
3	ท่าม่วงชัยชั้น	สหัสชั้นศึกษา สามชัย คำม่วง ท่าคันโทวิทยาการ ดงกลางพัฒนศึกษา نامهเชื้อพัฒนศึกษา โนนศิลาพิทยาคม	โรงเรียนโนนศิลาพิทยาคม

ตาราง 12 (ต่อ)

ที่	สหวิทยาเขต	โรงเรียน	สถานที่ตั้งสหวิทยาเขต
4	ยางตลาดฮ่องชัย	ยางตลาดวิทยาการ โนนสูงพิทยาคม ฮ่องชัยพิทยาคม เหล่ากลางพิทยาคม เขาพระนอนพิทยาคม วังมนวิทยาการ ไตรรัตน์พิทยาคม	โรงเรียนยางตลาดวิทยาการ
5	ห้วยเม็กหนองกุ้งศรี	หนองกุ้งศรีวิทยาการ คำเจริญพิทยาคม ห้วยเม็กพิทยาคม หัวหินวัฒนาลัย หนองบัวไชยวารพิทยาสรรพ์ วังลิ้นฟ้าพิทยาคม มัธยมภูซังพัฒนวิทย์	โรงเรียนหัวหินวัฒนาลัย
6	วงนารายณ์	กาญจนานิกษกวิทยาลัย กาฬสินธุ์ กุฉินารายณ์ สามขาสว่างวิทย์ นาไคร้พิทยาสรรพ์ เขาวงพิทยาคาร พุทไธภาวนาประชาสรรค์ โนนคำวิทยา	โรงเรียนกาญจนานิกษก วิทยาลัย กาฬสินธุ์
7	สมเด็จพระ	สมเด็จพระพิทยาคม มหาไชยพิทยาคม แก้วเสด็จพิทยาคม ประจักษ์รัฐพัฒนศึกษา บัวสามัคคีพิทยาสรรค์ ผาเสวยรังสรรค์	โรงเรียนประจักษ์รัฐพัฒนศึกษา



ตาราง 12 (ต่อ)

ที่	สหวิทยาเขต	โรงเรียน	สถานที่ตั้งสหวิทยาเขต
8	พลังผึ้ง	บ้านนาคูพัฒนา “กรป.กลาง อุปถัมภ์” มอสวนชิงพิทยาสรรพ์ ห้วยผึ้งพิทยา บ่อแก้วพระเทพวิศิษฐ์พัฒนา นามนพิทยาคม พระเทพวิศิษฐ์อุดมวิทย์	โรงเรียนบ้านนาคูพัฒนา “กรป.กลางอุปถัมภ์”

2.4 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัด (ข้อมูล ณ 10 พฤศจิกายน 2564)

จำแนกตามขนาดและจำนวนนักเรียน

ตาราง 13 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดจำแนกตามขนาดและจำนวนนักเรียน

ประเภท/ขนาด	จำนวนนักเรียน	จำนวน (โรงเรียน)
ขนาดที่ 1 โรงเรียนขนาดเล็ก	1 - 499 คน	38
ขนาดที่ 2 โรงเรียนขนาดกลาง	500 - 1,499 คน	10
ขนาดที่ 3 โรงเรียนขนาดใหญ่	1,500 - 2,499 คน	4
ขนาดที่ 4 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	2,500 คน ขึ้นไป	3
รวม		55

2.5 ข้อมูลจำนวนนักเรียน ห้องเรียน (ข้อมูล ณ 10 พฤศจิกายน 2564)

จำแนกรายชั้นเรียน เพศ ห้อง

ตาราง 14 ข้อมูลจำนวนนักเรียน ห้องเรียน จำแนกรายชั้นเรียน เพศ ห้อง

ที่	ระดับชั้น	จำนวนนักเรียน			
		ชาย	หญิง	รวม	ห้อง
1	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1	2,980	3,238	6,218	198
2	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2	3,056	3,225	6,281	196
3	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3	2,948	3,245	6,193	193
รวมมัธยมศึกษาตอนต้น		8,984	9,708	18,692	587
4	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4	2,173	3,199	5,372	174
5	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5	1,918	2,951	4,869	164
6	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6	1,699	2,802	4,501	160
รวมมัธยมศึกษาตอนปลาย		5,790	8,952	14,724	498
รวมทั้งหมด		14,774	18,660	33,434	1,085

### 3. การพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ มีผลการดำเนินงานด้านคุณภาพ การศึกษา ด้านโอกาสทางการศึกษา และด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 สรุปเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

#### 3.1 ด้านคุณภาพการจัดการศึกษา

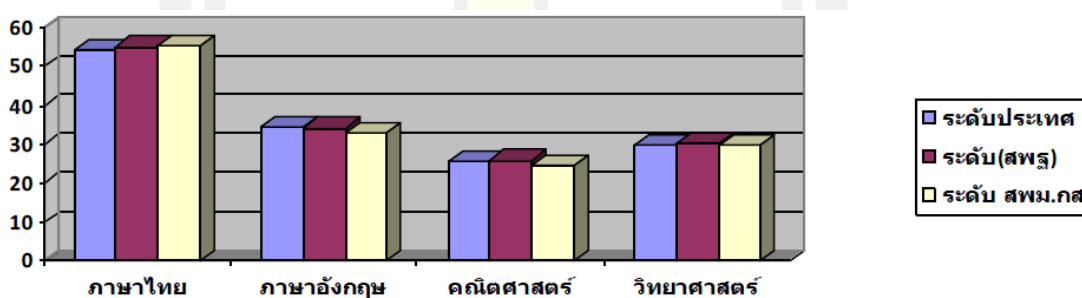
จากการดำเนินงานปีงบประมาณที่ผ่านมา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียน โดยในปีการศึกษา 2563 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ มีค่าเฉลี่ย ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมพื้นฐาน (O-NET) ดังนี้

1. ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2563 ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมทุกวิชาระดับเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ที่ 35.53 และมีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมทุกวิชาระดับประเทศ อยู่ที่ 36.05

2. ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2563 ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมทุกวิชาระดับเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ที่ 30.72 และมีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมทุกวิชาระดับประเทศ อยู่ที่ 33.79

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET)  
ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2563

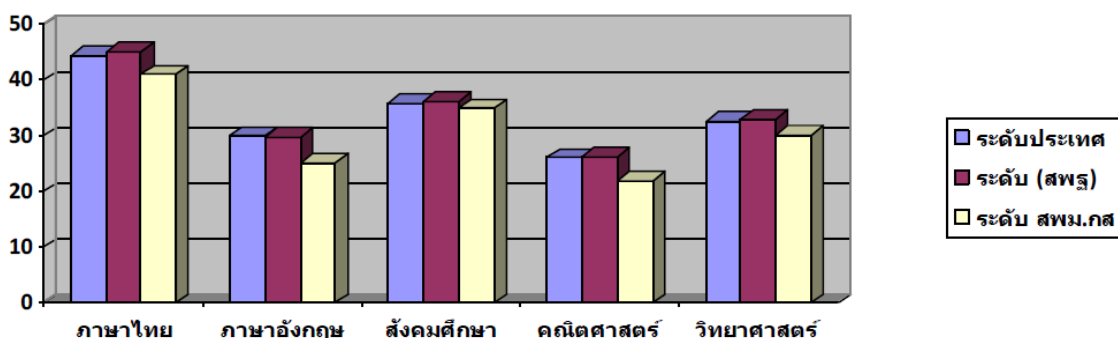
ระดับ	กลุ่มสาระ				
	ภาษาไทย	ภาษาอังกฤษ	คณิตศาสตร์	วิทยาศาสตร์	เฉลี่ยรวม
ระดับประเทศ	54.29	34.38	25.46	29.89	36.05
ระดับสังกัด (สพฐ.)	55.18	34.14	25.82	30.17	36.33
ระดับ สพม. กาฬสินธุ์	55.22	32.88	24.40	29.64	35.53



ภาพประกอบ 3 เปรียบเทียบผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET)  
ระดับประเทศระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET)  
ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2563

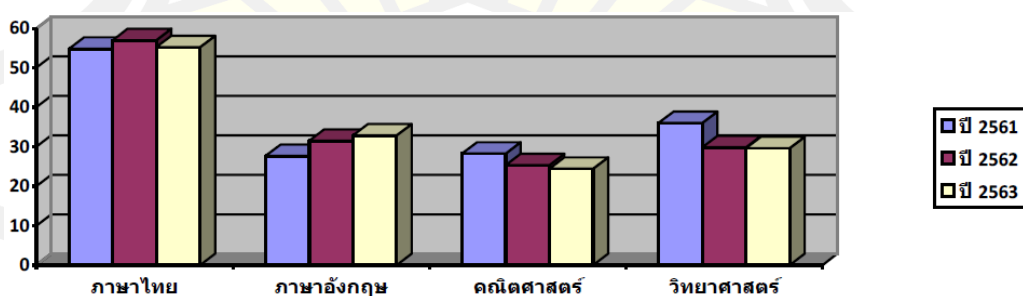
ระดับ	กลุ่มสาระ				
	ภาษาไทย	ภาษาอังกฤษ	คณิตศาสตร์	วิทยาศาสตร์	เฉลี่ยรวม
ระดับประเทศ	44.36	29.94	35.93	26.04	32.68
ระดับสังกัด (สพฐ.)	45.22	29.73	36.32	26.33	33.04
ระดับ สพม. กาฬสินธุ์	41.08	25.13	35.03	22.08	30.26



ภาพประกอบ 4 เปรียบเทียบผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับประเทศระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

ตาราง 17 เปรียบเทียบคะแนน ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ปีการศึกษา 2561-2563

กลุ่มสาระวิชา	คะแนนเฉลี่ยกลุ่มสาระการเรียนรู้			ผลต่าง 2562-2563
	2561	2562	2563	
ภาษาไทย	54.81	56.99	55.22	-1.77
ภาษาอังกฤษ	27.69	31.50	32.88	+1.38
คณิตศาสตร์	28.26	25.35	24.40	-0.95
วิทยาศาสตร์	36.03	29.85	29.64	-0.21
คะแนนเฉลี่ยรวม	36.69	35.92	35.54	-0.38

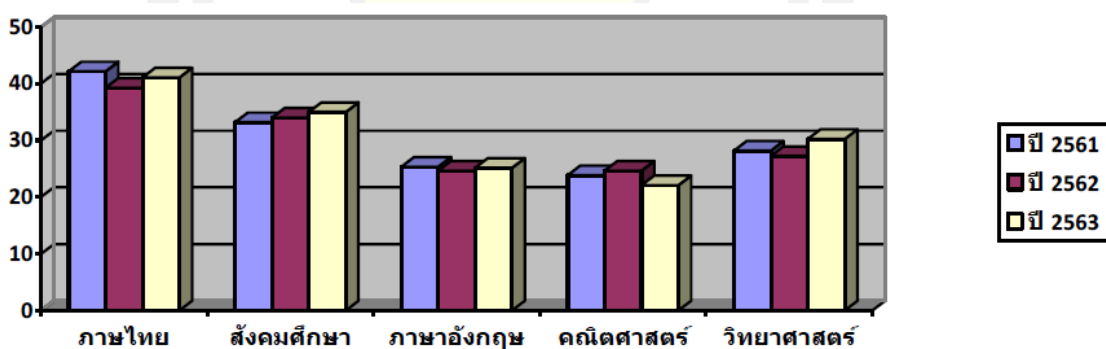


ภาพประกอบ 5 เปรียบเทียบผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2561-2563 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้

จากตาราง 17 และภาพประกอบ 5 พบว่า ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ  
ขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2561-2563 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาทางพลินธุ์ เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ย 4 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ปีการศึกษา 2561-2563  
กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ มีคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้น แต่กลุ่มสาระการเรียนรู้  
คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์มีค่าคะแนนเฉลี่ยลดลง

ตาราง 18 เปรียบเทียบคะแนน ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET)  
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ปีการศึกษา 2561-2563

กลุ่มสาระวิชา	คะแนนเฉลี่ยกลุ่มสาระการเรียนรู้			ผลต่าง 2562-2563
	2561	2562	2563	
ภาษาไทย	42.18	39.26	41.08	+1.83
ภาษาอังกฤษ	33.17	34.01	35.03	+1.02
คณิตศาสตร์	25.33	24.66	25.13	+0.47
วิทยาศาสตร์	23.87	24.66	22.08	-1.25
คะแนนเฉลี่ยรวม	28.15	27.25	30.26	+3.01



ภาพประกอบ 6 เปรียบเทียบผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET)  
ปีการศึกษา 2561-2563 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้

จากตาราง 18 และภาพประกอบ 6 พบว่า ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ  
ขั้นพื้นฐาน (O-NET) เปรียบเทียบ ปีการศึกษา 2561-2563 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ระดับเขตพื้นที่  
การศึกษา ภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยรวม 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้ลดลงจากปีที่ผ่านมา คือ กลุ่มสาระ

การเรียนรู้คณิตศาสตร์ ส่วนกลุ่มสาระภาษาไทย สังคมศึกษา ภาษาอังกฤษ และวิทยาศาสตร์ ตามลำดับ

### 3.2 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ มีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัด คือ

1. โรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดมีแนวโน้มสูงขึ้น และครูปฏิบัติการสอนไม่ครบชั้นเรียน ไม่ครบกลุ่มสาระการเรียนรู้ และขาดแคลนครูในสาขาที่จำเป็น
2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนยังไม่เป็นที่น่าพอใจ อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดแคลนอาคารประกอบ สิ่งก่อสร้างอื่น เนื่องจากชำรุดทรุดโทรม ก่อสร้างมานาน และขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน
4. การดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษายังไม่ครอบคลุมประเด็น ปัญหาและความต้องการของเด็กและเยาวชน และปรับไม่ทันกระแสความเปลี่ยนแปลงทางสังคมทำให้เกิดช่องว่างระหว่างครูและนักเรียนอย่างรวดเร็ว และมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น
5. การร่วมมือบริหารจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับชุมชนยังมีน้อย เนื่องจากชุมชน หรือผู้ปกครอง มักจะมอบหมายให้โรงเรียนเมื่อมีการเสนอความคิดเห็น เสนอแนะ
6. เนื่องจากปัญหาการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สถานศึกษาไม่สามารถจัดกระบวนการเรียนการสอนได้ตามปกติ จึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียน

### 3.3 ข้อเสนอแนะ

3.3.1 พัฒนาครูผู้มีโอกาส โดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ขาดแคลนครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาหลัก และโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์นักเรียนต่ำกว่าเกณฑ์

3.3.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีกระบวนการนิเทศ กำกับ ติดตาม สถานศึกษาในสังกัดในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ และสื่อสารภาษาที่ 3 และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านกิจกรรมที่ลงมือปฏิบัติจริง (Active Learning) อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

3.3.3 ควรจัดสรรงบประมาณให้สถานศึกษาเพิ่มตามความขาดแคลน

3.3.4 ควรส่งเสริมให้สถานศึกษามีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เข้มแข็ง เพื่อช่วยเหลือเด็กกลุ่มเสี่ยงที่มีแนวโน้มออกกลางคันให้ศึกษาต่อจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3.5 ควรมีการส่งเสริมสนับสนุน องค์กรคณะบุคคลให้มีส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษาให้มากยิ่งขึ้น

3.3.6 พัฒนาระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง หรือ ICT เพื่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทิศทางพัฒนาการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์

จากผลการดำเนินงานการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ เพื่อส่งเสริม/พัฒนาจุดแข็งและโอกาส แก้ไขปรับปรุงจุดอ่อนและอุปสรรค ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารจัดการตามภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีคุณภาพและประสิทธิภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ จึงร่วมกันกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ดังนี้

วิสัยทัศน์

“องค์กรคุณภาพ บนพื้นฐานความเป็นไทย”

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
4. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
5. ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ
6. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

7. ส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนาไปสู่ Thailand 4.0

8. ให้บริการรวดเร็ว ทันใจ ฉับไว มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์

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



2. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ ดนตรี กีฬา ภาษาและอื่น ๆ ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ
  3. ผู้เรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะมีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเป็นพลเมืองพลโลกที่ดี (Global Citizen) พร้อมก้าวสู่สากล นำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
  4. ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (ผู้พิการ) กลุ่มผู้ด้อยโอกาส ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ
  5. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้และจรรยาบรรณ ตามมาตรฐานวิชาชีพ
  6. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
  7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลึนธุ์ และสถานศึกษามีการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา
  8. มีระบบบริการที่รวดเร็ว โปร่งใส ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ
- การขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลึนธุ์ ได้กำหนดนโยบายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยยึดหลักของการพัฒนาที่ยั่งยืน และการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศในอนาคตเป็นแนวทางจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) แผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2565) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 และมุ่งสู่ Thailand 4.0 โดยดำเนินการตามนโยบาย ดังนี้
- นโยบายที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของมนุษย์และของชาติ
  - นโยบายที่ 2 จัดการศึกษาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
  - นโยบายที่ 3 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
  - นโยบายที่ 4 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ
- มีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา
- นโยบายที่ 5 จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

## นโยบายที่ 6 การส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา

กล่าวโดยสรุป บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพและมาตรฐานเท่าเทียมกัน ภายใต้วิสัยทัศน์ “องค์กรคุณภาพบนพื้นฐานความเป็นไทย” มีสถานศึกษาที่จัดการศึกษา รวมทั้งสิ้น 55 แห่ง ครอบคลุมใน 18 อำเภอคือ อำเภอกมลาไสย อำเภอกุฉินารายณ์ อำเภอเขาวง อำเภอคำม่วง อำเภอห้วยชัย อำเภอดอนจาน อำเภอท่าคันโท อำเภอนาคู อำเภอนามน อำเภอเมืองภาพสินธุ์ อำเภอยางตลาด อำเภอร่องคำ อำเภอสมเด็จ อำเภอสหพันธ์ อำเภอสามชัย อำเภอหนองกุงศรี อำเภอห้วยผึ้ง และอำเภอห้วยเม็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ได้กำหนดนโยบายประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2565 โดยยึดหลักของการพัฒนาที่ยั่งยืน และการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศในอนาคตเป็นแนวทางจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) แผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2565) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 และมุ่งสู่ Thailand 4.0 มีจุดเน้นในการให้โรงเรียนในสังกัดพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายใต้พันธกิจ โดยจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็มืออาชีพ จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนามุ่งสู่ Thailand 4.0 จึงควรมีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อเป็นกำลังในการพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

วัฒนา ปะกิกา (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 12 ตัวชี้วัด องค์ประกอบด้านการมีจินตนาการ (Imagination) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ มีความคิดริเริ่ม มีอารมณ์ขัน และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ องค์ประกอบด้านการมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ ความสามารถในการคิดและทำอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ และการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ องค์ประกอบด้านการมีความไว้วางใจ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ การแสดงออกอย่างเปิดเผย ความเชื่อมั่น และการสนับสนุนต่อบุคคลอื่นและองค์การ 2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีค่าความถี่จากมากไปหาน้อย ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน การบูรณาการแบบสอดแทรกกับการปฏิบัติงาน ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านที่มีค่าสูงที่สุด คือ การมีวิสัยทัศน์ รองลงมาคือการมีความไว้วางใจ 3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล มี 4 โมดูล คือ การมีจินตนาการ การมีความยืดหยุ่น การมีวิสัยทัศน์ และการมีความไว้วางใจ 4. ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 4.1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการทดสอบของผู้บริหารโรงเรียนหลังการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สูงกว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนก่อนใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4.2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมการภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของผลการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนหลังการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สูงกว่าค่าเฉลี่ยของผลการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนก่อนใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4.3 การวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เสาวณีย์ สมบูรณ์ศิริวัฒน์ (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินการปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า ด้านจินตนาการ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมา ด้านการแก้ปัญหา ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความไว้วางใจ และภาวะผู้นำด้านความยืดหยุ่น ตามลำดับ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ฟังที่ดี รับฟังเสียงสะท้อนจากภายนอก ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำด้านจินตนาการผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นนักวางแผนที่ดี มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน หาทางออกของปัญหาและนำเสนอนโยบายไปสู่ความสำเร็จ ภาวะผู้นำด้านความยืดหยุ่นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ คาดการณ์ และตั้งรับเหตุที่อาจเกิดขึ้นได้ เป็นผู้รอบรู้ ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยสืบค้น ใช้ข้อมูลช่วยตัดสินใจ ภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหาผู้บริหารสถานศึกษาต้องยึดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์เหตุแห่งปัญหาวางแผนดำเนินการตามลำดับ สื่อสาร สั่งการ ตรวจสอบ ภาวะผู้นำด้านความไว้วางใจผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาล มอบงานตามความรู้ ความสามารถของสมาชิก

จิตนิภา ปัญมาตร์ (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ การปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ประกอบด้วย 1) ความเป็นมาและความสำคัญของโปรแกรม 2) หลักการ 3) วัตถุประสงค์ 4) เนื้อหาการพัฒนา 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผล มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ชาญวิทย์ จันทะวงษ์ (2563) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา

เขต 25 ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม 5 ด้านอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.48$ , S.D. = 0.93) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.78) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) เป้าหมาย 4) รูปแบบวิธีการพัฒนา 5) โครงสร้างของโปรแกรม 6) เนื้อหา 7) การจัดกิจกรรม 8) สื่อ/เครื่องมือ 9) การวัดและประเมินผล มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 และ 4.17 ตามลำดับ

เพชร บุญมาหล้า (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมีจินตนาการ และด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 3 Module ได้แก่ Module 1 การมีวิสัยทัศน์ Module 2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล Module 3 การมีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งผลการประเมินโปรแกรม โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

เกรียงไกร นามทองใบ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย



ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 การทำงานเป็นทีม Module 2 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว Module 3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล Module 4 การมีความคิดสร้างสรรค์ และ Module 5 การมีวิสัยทัศน์ ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

#### งานวิจัยต่างประเทศ

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

Grizzard (2007) ได้ทำการศึกษา การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่และครู ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมการฝึกอบรมลักษณะภาวะผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอนร่วมกับการใช้กลยุทธ์การนิเทศแบบคลินิก ไม่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศภายในโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตามพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติปรากฏในจำนวนครั้งของการที่อาจารย์ใหญ่ทำการนิเทศครู เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนระหว่างอาจารย์ใหญ่ที่เข้าร่วมในโปรแกรมการฝึกอบรมลักษณะภาวะผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอน ร่วมกับการใช้กลยุทธ์การนิเทศแบบคลินิก กับอาจารย์ใหญ่ที่ไม่ได้เข้าร่วมในโปรแกรมการฝึกอบรมลักษณะภาวะผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอน และไม่ได้รับการนิเทศแบบคลินิก ยิ่งไปกว่านั้น ยังพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ปรากฏในจำนวนครั้งของการที่อาจารย์ใหญ่ทำการนิเทศครู เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนก่อนและหลังจากที่อาจารย์ใหญ่เข้าร่วมในโปรแกรมการฝึกอบรมลักษณะภาวะผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอนร่วมกับการใช้กลยุทธ์การนิเทศแบบคลินิก จึงสรุปได้ว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต้องมีผู้นำที่ให้ความสนใจและสนับสนุนความสำคัญของงานวิชาการ โดยเน้นไปที่การจัดการเรียนการสอน ดังนั้น จึงนับเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่งที่อาจารย์ใหญ่ควรมีวิสัยทัศน์หรือมุมมองที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารจัดการชั้นเรียน ซึ่งผลจากการวิจัยในครั้งนี้ ได้ยืนยันว่า ความมีวิสัยทัศน์หรือมุมมองที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารจัดการชั้นเรียนของอาจารย์ใหญ่สามารถพัฒนาได้ด้วยโปรแกรมการฝึกอบรมลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสม

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

ชื่อเสียงและเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นต้นแบบที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ คือ Ohio University ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้คือ 1) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 2) มีความไว้วางใจ (Trust) จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำในสถานศึกษา พบว่า หลายท่านได้พยายามวิเคราะห์ในแง่มุมต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารไว้หลายประการด้วยกัน ผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ควรมีลักษณะอย่างไร พอสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ ความรู้และประสบการณ์มุ่งมั่น มีทักษะบุคลิกที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ และการสื่อสารที่ดียังไม่เพียงพอ ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน เป็นผู้กระตุ้นทางปัญญาและการตัดสินใจที่รวดเร็วถูกต้อง รวมทั้งควรมีคุณธรรมประจำใจ เช่น ความยุติธรรม ความเมตตาปราณี เอื้อเฟื้อ โอบอ้อมอารีแก่บุคคลทั่วไป แต่ภาวะผู้นำเป็น กระบวนการพลวัต (Dynamic) แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ซึ่งเปลี่ยนไปตามผู้นำ ผู้ตาม และ สถานการณ์

Olsson (2012) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำความคิดสร้างสรรค์และทฤษฎี การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิด สร้างสรรค์ได้โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตามปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ รวมถึงการพัฒนา และสนับสนุนด้านแหล่งทรัพยากรความรู้ ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่ดีจะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นอีกด้วย

Sternberg (2012) ในฐานะสมาชิกของสมาคมผู้บริหารสถานศึกษาแห่งแคลิฟอร์เนีย ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำสถานศึกษาที่ดีนั้นจะต้องประกอบไปด้วย การตัดสินใจที่ชาญฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์ในการนำหลักสูตรมาปรับใช้ได้จริง มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ ในการวิเคราะห์ ความคิดของตน และของบุคลากร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความสามารถในการโน้มน้าวใจ บุคลากรในสถานศึกษาให้เห็นคุณค่าของตนเอง และทำให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน

Bosiok (2013) ทำการวิจัย เรื่อง ลักษณะผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของผู้นำเชิง สร้างสรรค์ ประกอบด้วย มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ ใช้มุมมองที่แตกต่างของสถานการณ์ และมีความปรารถนาในการยอมรับความเสี่ยงด้วยนวัตกรรมและความคิดใหม่ ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ มีความจำเป็นมากในการอยู่รอดขององค์กร

Tiffany (2015) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์วิธีการผสมผสานในการเป็นผู้นำที่ สร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนรัฐมิสซูรี ผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์และ คุณลักษณะทางอาชีพ เช่น อายุ เพศ ระดับโรงเรียน ระดับงาน ความพร้อมของงานและประสบการณ์



การทำงาน ไม่มีผลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์ โรงเรียนควรตรวจสอบการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักยภาพความเป็นผู้นำของครูและผู้บริหาร

Alawawdeh (2016) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการจัดการความคิดสร้างสรรค์ ในการสู้กับวิกฤตการศึกษาโรงเรียนมัธยมในปาเลสไตน์ ตามทัศนะคติของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การจัดการมีและการต่อสู้ในวิกฤตในโรงเรียนมัธยมในปาเลสไตน์ ความสัมพันธ์กัน กับความคิดสร้างสรรค์ ต้องเสริมสร้างแนวทางการจัดการความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้วิกฤตโรงเรียน และมีการจัดอบรมหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มเติมให้กับผู้บริหารโรงเรียน

Badejo (2016) ได้ศึกษาเรื่อง การออกแบบกรอบการทำงานส่วนบุคคลของการตัดสินใจเพื่อความเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนากรอบการทำงานส่วนบุคคล เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ อาจมีส่วนช่วยเพิ่มพูนทักษะในการตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์ กลุ่มตัวอย่างเข้าใจและสามารถนำไปประกอบการตัดสินใจได้ มีความยืดหยุ่นเมื่อนำไปใช้กับบริบท และสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และมีความชัดเจนในการตัดสินใจ สามารถเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน เพื่อรองรับการบริหารในศตวรรษที่ 21

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาทั้งผู้บริหารและครู เป็นการพัฒนาบุคลากร ในด้านภาวะผู้เชิงสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มศักยภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหารและครู ดังนั้น ผู้วิจัยจึง นำมาสังเคราะห์องค์ประกอบ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคีสันธุ์ ซึ่งสังเคราะห์มาเป็นกรอบแนวคิดได้ ดังนี้ 1. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) 2. มีความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptability) 3. มีวิสัยทัศน์ (Vision) 4. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) 5. มีความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-solving)

พหุ มณู ทิโต ชิว

### บทที่ 3

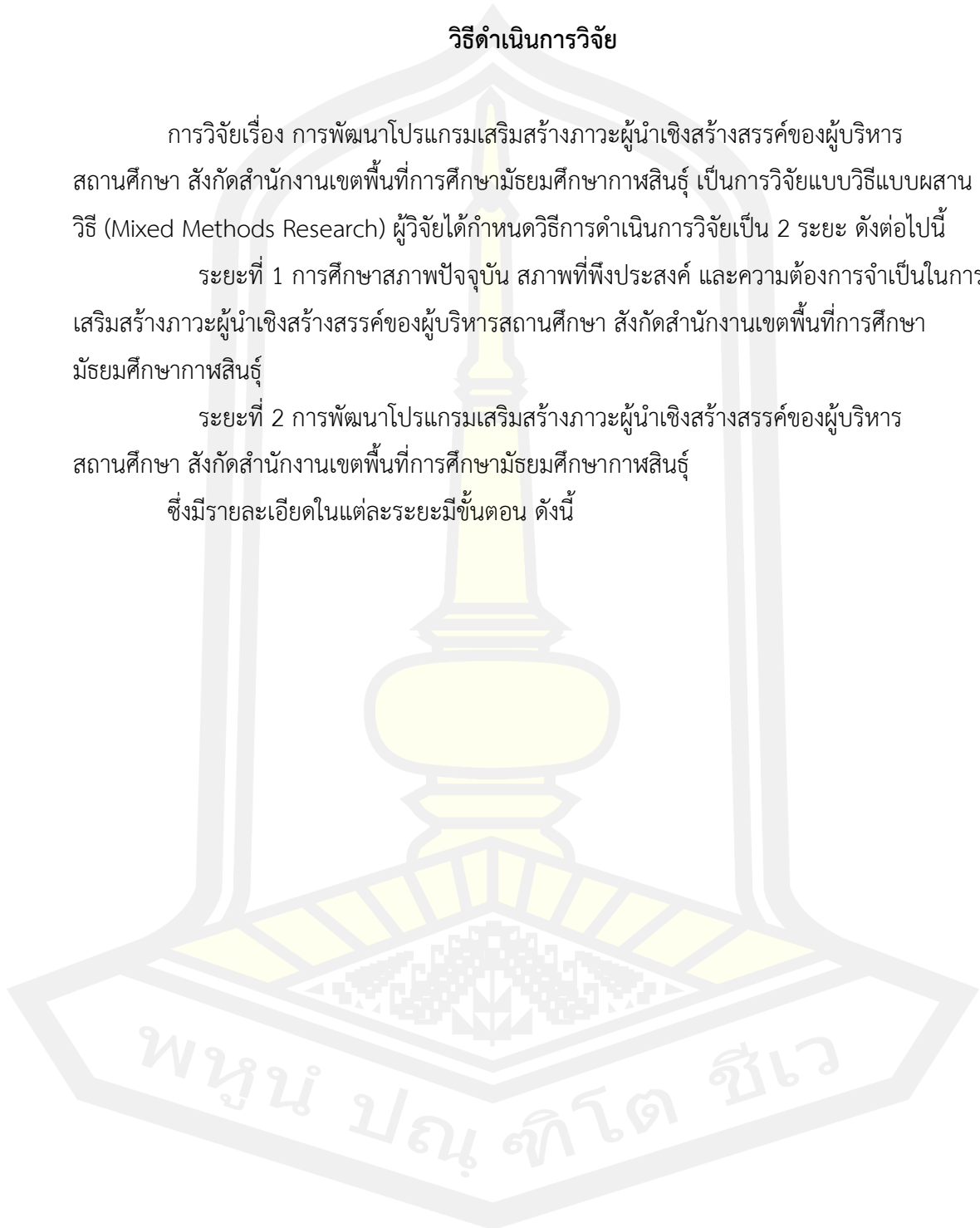
#### วิธีดำเนินการวิจัย

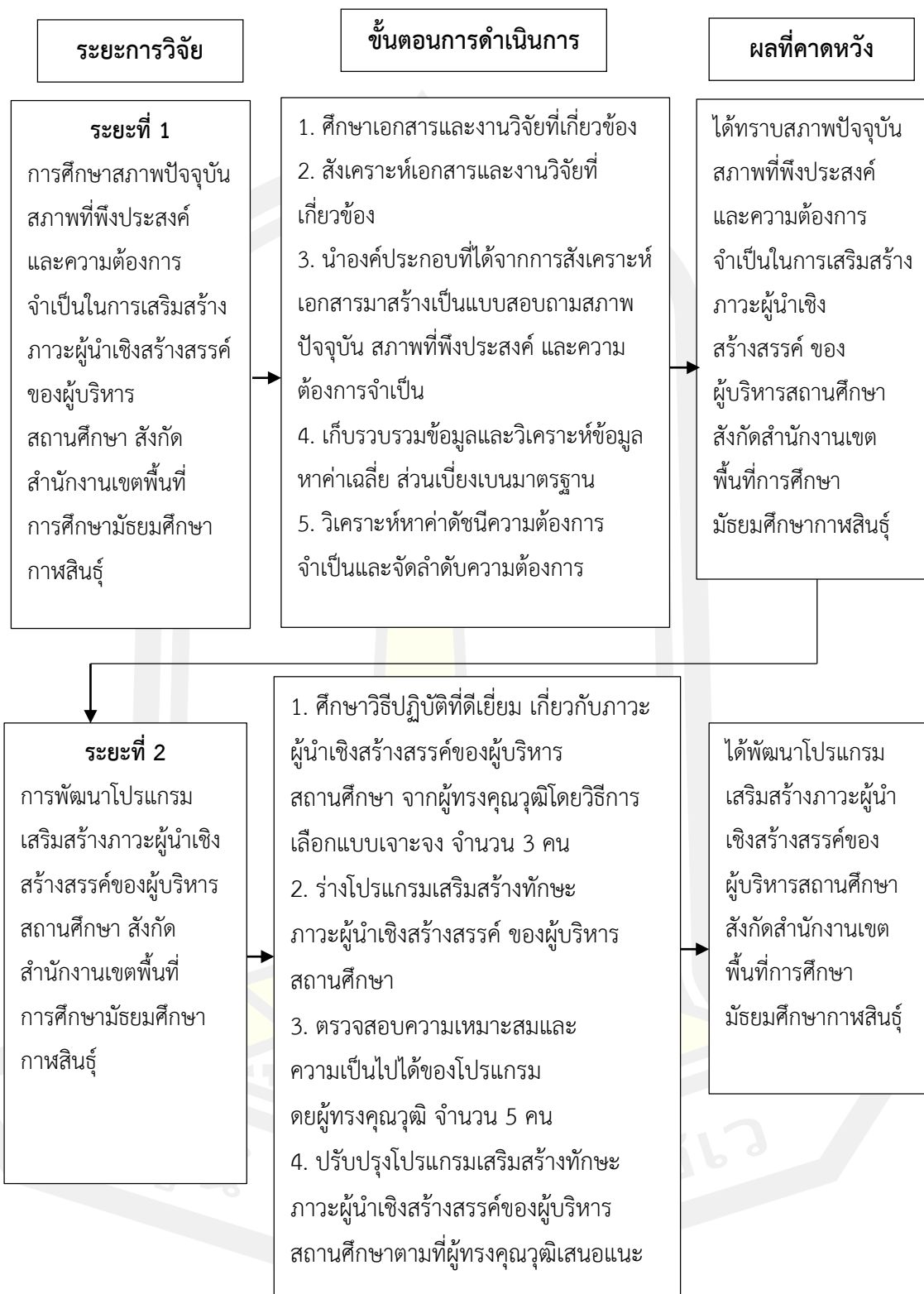
การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ เป็นการวิจัยแบบวิธีแบบผสม  
วิธี (Mixed Methods Research) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการ  
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาภาพสินธุ์

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละระยะมีขั้นตอน ดังนี้





ภาพประกอบ 7 ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี  
ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ภาพลันธุ์**

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับดังนี้

- 1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำ  
สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.2 สืบเคราะห์ข้อมูลจากข้อ 1.1 เพื่อให้ได้องค์ประกอบของการเสริมสร้างภาวะผู้นำ  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.3 ตรวจสอบ ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
- 1.4 นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม  
เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์
- 1.5 นำแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น  
ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ภาพลันธุ์ ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
- 1.6 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น  
ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ภาพลันธุ์
- 1.7 นำข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของ  
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ภาพลันธุ์ มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น โดยการคำนวณ  $PNI_{modified}$  เพื่อจัดลำดับ  
ความต้องการจำเป็น

## 2. แหล่งข้อมูล

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จากสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 126 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 97 คน จากสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ปีการศึกษา 2565 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 97 คน

2.2.2 สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

2.2.3 คำนวณหากกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิ แล้วสุ่มแบบง่าย มีรายละเอียดดังแสดงในตาราง 19

ตาราง 19 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดโรงเรียน	ผู้บริหาร	
	ขนาดประชากร (คน)	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (คน)
โรงเรียนขนาดเล็ก	54	42
โรงเรียนขนาดกลาง	37	28
โรงเรียนขนาดใหญ่	35	27
รวม	126	97

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 3.1 ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลระยะที่ 1 เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า ตามแบบของลิเคิร์ท 5 ระดับ เพื่อสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

### 3.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ตามแบบของลิเคิร์ท

3.2.2 ร่างแบบสอบถามโดยใช้ประเด็นขององค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากการศึกษาในระยยะที่ 1 ตอนที่ 1 (องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา) มาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถาม

3.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของข้อคำถามและให้คำแนะนำ แล้วปรับปรุงแก้ไข แบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะ

3.2.4 นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำปรับปรุงแก้ไข

#### 3.2.4.1 ผู้เชี่ยวชาญมีคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญดังต่อไปนี้

1) ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางด้านการบริหารการศึกษา และมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์

2) ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

#### 3.2.4.2 ผู้เชี่ยวชาญได้มาโดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน ได้แก่

1) รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาสารคาม วุฒิการศึกษาดุขฎิบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา

2) นายอเนก อ้นพาพรหม ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนโนนศิลาพิทยาคม วุฒิศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาบริหารการศึกษา

3) นางบุศรา พลเชียงสา ตำแหน่งรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ วุฒิศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาบริหารการศึกษา

4) นางวรรณิภา เคนมี ตำแหน่งรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียน  
คำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ วุฒิสถิติศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาบริหารการศึกษา

5) นางสาวสุนิจ วิลาศรี ตำแหน่งรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียน  
สมเด็จพระพิทยาคม จังหวัดกาฬสินธุ์ วุฒิสถิติศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา

3.2.5 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบพิจารณาหาความสอดคล้องเชิง  
เนื้อหา (IOC) แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อสรุปผล โดยพิจารณาและคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนี  
ความสอดคล้องเชิงเนื้อหาตั้งแต่ 0.60–1.00 ขึ้นไป

3.2.6 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ  
และรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

3.2.7 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์  
แอลฟา ของครอนบัก ของแบบสอบถามที่ค่าระดับความเชื่อมั่นของ แบบสอบถามเท่ากับ 0.5 ขึ้นไป  
ค่าความเชื่อมั่นทั้งสภาพปัจจุบันเท่ากับ .986 และสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ .986

3.2.8 จัดทำแบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง  
ต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
กาฬสินธุ์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

4.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือประสานขอความร่วมมือและแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง  
เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย และดำเนินการเก็บข้อมูลด้วย  
ตนเอง

#### 5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 5.1 การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

5.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์การตรวจให้คะแนน  
แบบสอบถามตามเกณฑ์โดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์	คะแนน
ระดับมากที่สุด	5
ระดับมาก	4
ระดับปานกลาง	3



ระดับน้อย	2
ระดับน้อยที่สุด	1

## 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปใช้การวิเคราะห์ค่าความถี่และร้อยละ

5.2.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา นำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยมีการแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51–5.00	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด
3.51–4.50	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มาก
2.51–3.50	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง
1.51–2.50	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อย
1.00–1.50	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

5.2.3 แบบสอบถามตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อวิธีการภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน มีลักษณะการเรียงลำดับความสำคัญ

5.3 ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาจากผลการประเมินในด้านสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ที่มีผลการประเมินเป็นไปตามเกณฑ์ดังนี้ สภาพปัจจุบันมีระดับคุณภาพน้อยค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 2.50 และสภาพที่พึงประสงค์มีระดับคุณภาพมากค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป

5.4 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยนำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น โดยคำนวณจากสูตร  $PNI_{modified}$  เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

### 6.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1.1 ค่าความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (IOC : Index of Item –Objective Congruence) คำนวณค่าได้จาก

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

เมื่อ IOC เป็น ดัชนีความสอดคล้อง  
 R เป็น คะแนนระดับความสอดคล้องที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนประเมิน  
 ในแต่ละข้อ  
 n เป็น จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ประเมินความสอดคล้องในแต่ละข้อนั้น

6.1.2 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของครอนบัก (Cronbach) โดยค่า  
 สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Cronbach's alpha coefficient;  $\alpha$ ) ได้มีการพิจารณาจากเกณฑ์  
 การประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก ดังนี้ (สมบัติ ทำยเรือคำ, 2551)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right)$$

เมื่อ  $\alpha$  คือ สัมประสิทธิ์แอลฟา  
 K คือ จำนวนข้อคำถาม  
 $\sum s_i^2$  คือ ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ  
 $s_t$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Cronbach's alpha coefficient;  $\alpha$ )  
 ได้มีการพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก ดังนี้  
 (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544)

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ )	การแปลความหมายระดับความเที่ยง
มากกว่า .9	ดีมาก
มากกว่า .8	ดี
มากกว่า .7	พอใช้
มากกว่า .6	ค่อนข้างพอใช้
มากกว่า .5	ต่ำ
น้อยกว่า หรือ เท่ากับ .5	ไม่สามารถรับได้

## 6.1.3 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index)

$$PNI_{\text{modified}} = \frac{I-D}{D}$$

เมื่อ I แทน สภาพที่พึงประสงค์  
D แทน สภาพปัจจุบัน

## 6.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

## 6.2.1 ค่าเฉลี่ย

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

เมื่อ  $\bar{X}$  คือ ค่าเฉลี่ย  
 $\sum X$  คือ ผลรวม  
X คือ จำนวน  
N คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

## 6.2.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

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

เมื่อ S.D. คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
X คือ ข้อมูล (1,2,3,...n)  
n คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

## ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ตอนที่ 1 ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

### 1. การดำเนินการศึกษา

#### 1.1 ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม โดยดำเนินการดังนี้

1.1.1 คัดเลือกผู้อำนวยการที่ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (Obec Awards) หรือมีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์

#### 1.1.2 จัดทำและสร้างแบบสัมภาษณ์

1.1.3 จัดกิจกรรมการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ และผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 3 คน โดยใช้เกณฑ์ในการเลือกผู้บริหารสถานศึกษาตามขนาดของสถานศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

### 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เลิศ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้ทรงคุณวุฒิมีดังนี้

1. ดร.จรรุวรรณ รัตนมาลี ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์

2. นายประโมกษ์ ดุลนีย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนคำม่วง

3. นายอิสรพล ปิ่นขจร ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาไชยพิทยาคม

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ลักษณะเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เลิศเกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

#### 3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติที่เลิศของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณา ความถูกต้องของภาษาและข้อคำถามในการสัมภาษณ์

3.2.2 นำแบบสัมภาษณ์วิธีการปฏิบัติที่เลิศ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม เพื่อขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

#### 4.2 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

#### 5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์วิธีการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม เกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ให้ได้ถึงวิธีการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

#### 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการพรรณนาวิเคราะห์ (descriptive analytics)

ตอนที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

##### 1. การดำเนินการศึกษา

1.1 ศึกษาเนื้อหาในรายละเอียดขององค์ประกอบด้านต่าง ๆ ตามลำดับความต้องการจำเป็นและนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเป็นแนวทางในการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

1.2 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ โดยพิจารณาเนื้อหาตามลำดับความต้องการจำเป็น แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้อง

1.3 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

##### 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงจำนวน 5 คน ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

2.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาโทขึ้นไป หรือมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป ได้แก่

- 1) นายนิคม วิชัยโย ผู้อำนวยการโรงเรียนสหศาสตร์ศึกษา
2. นายนิพนธ์ ชนาสิทธิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสามชัย
3. นายวินัย รัตนมาลี ผู้อำนวยการโรงเรียนแก้วเสด็จพิทยาคม
4. นายวิเชียร ต่านขุนทด ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาวงพิทยาคาร
5. นายภูมิศักดิ์ แสนกันยา ผู้อำนวยการโรงเรียนสมเด็จพระพิทยาคม

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสันธ์ ซึ่งแบบประเมินมีลักษณะเป็นแบบตรวจรายการและแบบมาตราส่วนประมาณค่า แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 พิจารณาระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสันธ์ โดยมีแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) โดยให้ผู้ตอบแบบประเมินพิจารณาระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสันธ์ โดยกำหนดเกณฑ์เป็น ระดับคะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้
5	ระดับมากที่สุด
4	ระดับมาก
3	ระดับปานกลาง
2	ระดับน้อย
1	ระดับน้อยที่สุด

3.2 การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 ศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบของโปรแกรม

3.2.2 กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมิน คือ องค์ประกอบโปรแกรม ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 หลักการ ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ ส่วนที่ 3 เนื้อหา ส่วนที่ 4 กิจกรรม/วิธีการพัฒนา และส่วนที่ 5 การวัดและประเมินผล นำมาเขียนคำถามให้ครอบคลุมทุกประเด็น

3.2.3 นำแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องของสำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.2.4 นำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมและความชัดเจนของข้อคำถาม ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence)

3.2.5 จัดพิมพ์แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 ผู้วิจัยจัดส่งร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ และแบบประเมินให้กับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเองและติดต่อบรรยายแบบประเมินด้วยตนเอง

#### 5. การจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 5.1 การจัดการข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้รับคืน

5.1.2 วิเคราะห์ผลการให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้

5.1.3 บันทึกข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์วิธีการทางสถิติ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

##### 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

5.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย	ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้
4.51-5.00	ระดับ มากที่สุด
3.51-4.50	ระดับ มาก



2.51-3.50      ระดับ ปานกลาง

1.51-2.50      ระดับ น้อย

1.00-1.50      ระดับ น้อยที่สุด

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 6.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

#### 6.1.1 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ของคะแนน

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

เมื่อ  $\bar{X}$       คือ      ค่าเฉลี่ย

$\sum x$       คือ      ผลรวมของคะแนน

X      คือ      คะแนน

N      คือ      จำนวนข้อมูลทั้งหมด

#### 6.1.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

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

เมื่อ S.D.      คือ      ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X      คือ      ข้อมูล (1,2,3,...n)

n      คือ      จำนวนข้อมูลทั้งหมด

พหุ ประถมศึกษา

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอตามขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

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

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการ  
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

ผลการศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิง  
สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้องค์ประกอบและ  
ตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผ่านตรวจสอบ ประเมิน  
ความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยอาจารย์ที่  
ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้มาซึ่งองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ปรากฏผลดังตาราง 20 ดังนี้

ตาราง 20 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา
1. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	1.1 มีการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้ สูงยิ่งขึ้น
	1.2 เข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล
	1.3 มีการกระจายอำนาจมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่ เหมาะสมกับแต่ละบุคคล
	1.4 มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. ความยืดหยุ่นและปรับตัว	2.1 มีความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

## ตาราง 20 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา
	2.2 เปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่างและยอมรับ สิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี 2.3 มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อวิธีการแก้ปัญหา 2.4 มีการปรับระบบงานให้มีความยืดหยุ่น ลดข้อจำกัดของตน และองค์การให้น้อยลง 2.5 มีอิสระในการคิด ชอบท้าทาย กล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่ง ใหม่ ๆ อย่างรอบคอบ
3. การมีวิสัยทัศน์	3.1 มีความสามารถในการมองเห็น หรือสร้างภาพขององค์การที่ พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน 3.2 มีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากร 3.3 มีความสามารถในการสร้างทีมงานขึ้นมาเพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่ การปฏิบัติ 3.4 มุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ
4. ความคิดสร้างสรรค์	4.1 มีความคิดคล่อง 4.2 มีความคิดยืดหยุ่น 4.3 มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม และสามารถ นำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม
5. การแก้ปัญหา	5.1 มีความพยายามในการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่ เหมาะสมที่จะทำให้สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย 5.2 มีทักษะในการชวนขอความช่วยเหลือ 5.3 มีทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์ พิจารณา ไตร่ตรองอย่างพินิจ พิเคราะห์ 5.4 มีทักษะการคิดเชิงหลักการและมีจุดมุ่งหมาย 5.5 มีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประเมินผลปัญหาต่าง ๆ เพื่อเสนอข้อสรุปของปัญหาที่สามารถ นำไปปฏิบัติได้

จากตาราง 20 พบว่า จากการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 2) ความยืดหยุ่นและปรับตัว 3) การมีวิสัยทัศน์ 4) ความคิดสร้างสรรค์ และ 5) การแก้ปัญหา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 21 ความถี่และค่าร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลเบื้องต้น	N = 97	
	ความถี่	ร้อยละ
1. ตำแหน่ง		
1) ผู้อำนวยการ	11	11.34
2) รองผู้อำนวยการ	80	82.47
3) รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการ	1	1.03
4) รักษาการในตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ	5	5.15
2. เพศ		
1) ชาย	72	74.23
2) หญิง	25	25.77
3. อายุ		
1) ต่ำกว่า 30 ปี	0	0
2) 30 – 40 ปี	5	5.15
3) 41 – 50 ปี	32	32.99
4) สูงกว่า 50 ปีขึ้นไป	60	61.86
4. ระดับการศึกษา		
1) ระดับปริญญาตรี	0	0
2) ระดับปริญญาโท	95	97.94
3) ระดับปริญญาเอก	2	2.06
4) อื่น ๆ	0	0

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อมูลเบื้องต้น	N = 97	
	ความถี่	ร้อยละ
5. ประสบการณ์การทำงาน		
1) 0 - 5 ปี	14	14.43
2) 6 - 10 ปี	7	7.22
3) 11 - 15 ปี	12	12.37
4) 16 ปีขึ้นไป	64	65.98
6. ขนาดสถานศึกษา		
1) โรงเรียนขนาดเล็ก	42	43.30
2) โรงเรียนขนาดกลาง	28	28.87
3) โรงเรียนขนาดใหญ่	27	27.84

จากตาราง 21 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ได้รับกลับคืนมา 97 ฉบับ เมื่อจำแนกตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียน (ร้อยละ 82.47) เพศส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 74.23) จำแนกตามอายุส่วนใหญ่มีอายุสูงกว่า 50 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 61.86) จำแนกตามระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 97.94) จำแนกตามประสบการณ์การทำงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 16 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 65.98) และจำแนกตามขนาดสถานศึกษาส่วนใหญ่อยู่โรงเรียนขนาดเล็ก (ร้อยละ 43.30)

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์  
การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	3.69	0.45	มาก	4.53	0.25	มากที่สุด
2. ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว	3.67	0.46	มาก	4.65	0.23	มากที่สุด
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์	3.71	0.50	มาก	4.56	0.25	มากที่สุด
4. ด้านความคิดสร้างสรรค์	3.60	0.51	มาก	4.66	0.23	มากที่สุด
5. ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา	3.71	0.50	มาก	4.16	0.14	มาก
รวม	3.67	0.48	มาก	4.53	0.22	มากที่สุด

จากตาราง 22 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสกลนคร โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D.=0.48) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการปฏิบัติในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 0.50) และด้านการแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 0.50) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.51) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสกลนคร โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.22) เมื่อพิจารณาการปฏิบัติเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D. = 0.23) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.14)

พหุ มณ ฑิต ชีวะ



ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์  
การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึง  
ปัจเจกบุคคล

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. มีการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงยิ่งขึ้น	3.75	0.39	มาก	4.54	0.25	มากที่สุด
2. เข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล	3.46	0.45	ปานกลาง	4.57	0.25	มากที่สุด
3. มีการกระจายอำนาจมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล	3.65	0.43	มาก	4.56	0.25	มากที่สุด
4. มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	3.66	0.43	มาก	4.46	0.25	มาก
5. รับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของบุคลากรด้วยความตั้งใจและจริงใจ	3.69	0.52	มาก	4.54	0.25	มากที่สุด
6. ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน	3.66	0.49	มาก	4.49	0.25	มาก
7. ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานที่มีความสามารถพิเศษให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.68	0.44	มาก	4.52	0.25	มากที่สุด
8. ให้ความสนใจในสิ่งที่เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน และมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ร่วมงานเสมอ	3.69	0.42	มาก	4.53	0.25	มากที่สุด

ตาราง 23 (ต่อ)

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
9. มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรเป็นรายบุคคลอย่างต่อเนื่องและสะท้อนผลอย่างเป็นระบบในวงจร PDCA	3.82	0.56	มาก	4.51	0.25	มากที่สุด
10. มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และให้ความเป็นกันเอง จริงใจและมีความยุติธรรม	3.82	0.39	มาก	4.55	0.25	มากที่สุด
รวม	3.69	0.45	มาก	4.53	0.25	มากที่สุด

จากตาราง 23 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสกลนคร ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 9 ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.56) และข้อ 10 ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.39) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 2 ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.45) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสกลนคร ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.25) เมื่อพิจารณาในข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 2 ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.25) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 4 ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.25)

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์  
การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความยืดหยุ่นและ  
ปรับตัว

ความยืดหยุ่นและปรับตัว	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. มีความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	3.69	0.52	มาก	4.62	0.24	มากที่สุด
2. เปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่างและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี	3.74	0.56	มาก	4.69	0.21	มากที่สุด
3. มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อวิธีการแก้ปัญหา	3.76	0.51	มาก	4.64	0.23	มากที่สุด
4. มีการปรับระบบงานให้มีความยืดหยุ่น ลดข้อจำกัดของตนและองค์กรให้น้อยลง	3.62	0.44	มาก	4.63	0.23	มากที่สุด
5. มีอิสระในการคิด ชอบ ทำหายกล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่งใหม่ ๆ อย่างรอบคอบ	3.57	0.37	มาก	4.70	0.21	มากที่สุด
6. มีความเป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยที่ปฏิบัติมา	3.57	0.39	มาก	4.62	0.24	มากที่สุด
7. มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจากเดิม โดยปรับเปลี่ยนแผนงานตามความเหมาะสม	3.66	0.39	มาก	4.71	0.21	มากที่สุด

ตาราง 24 (ต่อ)

ความยืดหยุ่นและปรับตัว	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
8. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขกฎระเบียบการทำงานยุทธวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับสถานศึกษา	3.73	0.46	มาก	4.61	0.24	มากที่สุด
รวม	3.67	0.46	มาก	4.65	0.23	มากที่สุด

จากตาราง 24 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 3 ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 0.51) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 5 ( $\bar{X} = 3.57$ , S.D. = 0.37) และข้อ 6 ( $\bar{X} = 3.57$ , S.D. = 0.39) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.23) เมื่อพิจารณาในข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 7 ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.21) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 8 ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.24)



ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์  
การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. มีความสามารถในการมองเห็นหรือสร้างภาพขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน	3.70	0.40	มาก	4.55	0.25	มากที่สุด
2. มีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากร	3.80	0.47	มาก	4.55	0.25	มากที่สุด
3. มีความสามารถในการสร้างทีมงานขึ้นมาเพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ	3.75	0.52	มาก	4.59	0.24	มากที่สุด
4. มุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ	3.76	0.53	มาก	4.59	0.24	มากที่สุด
5. มีความสามารถในการกำหนดกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจได้อย่างชัดเจน	3.72	0.51	มาก	4.59	0.24	มากที่สุด
6. มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร	3.67	0.49	มาก	4.57	0.24	มากที่สุด
7. มีการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	3.68	0.57	มาก	4.55	0.25	มากที่สุด
8. มีการวิเคราะห์โอกาสหรือสภาพภายนอกทั้งในปัจจุบัน และอนาคตที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของโรงเรียน	3.71	0.60	มาก	4.53	0.25	มากที่สุด

ตาราง 25 (ต่อ)

วิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
9. สามารถวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการทำงาน	3.64	0.48	มาก	4.53	0.25	มากที่สุด
10. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์	3.61	0.47	มาก	4.53	0.25	มากที่สุด
รวม	3.71	0.50	มาก	4.56	0.25	มากที่สุด

จากตาราง 25 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัจธรรม ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 2 ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.47) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 10 ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D. = 0.47) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัจธรรม ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.25) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 3 ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.24) ข้อ 4 ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.24) และข้อ 5 ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.24) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 8 ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.25) ข้อ 9 ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.25) และ ข้อ 10 ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.25)

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์  
การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิด  
สร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. มีความคล่องแคล่วในการคิด	3.61	0.53	มาก	4.65	0.23	มากที่สุด
2. มีความคิดยืดหยุ่นในการคิด	3.74	0.52	มาก	4.65	0.23	มากที่สุด
3. มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม	3.56	0.56	มาก	4.69	0.21	มากที่สุด
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารและส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าของผู้เรียนโดยอาศัยเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัยได้อย่างชำนาญ	3.59	0.59	มาก	4.70	0.21	มากที่สุด
5. มีการส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนและสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กร	3.58	0.49	มาก	4.67	0.22	มากที่สุด
6. สามารถบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมอย่างสร้างสรรค์	3.57	0.53	มาก	4.68	0.22	มากที่สุด
7. มีการคิด ตัดสินใจอย่างมีระบบ มีความเฉลียวฉลาด ไหวพริบในการตัดสินใจ	3.53	0.48	มาก	4.62	0.24	มากที่สุด



ตาราง 26 (ต่อ)

ความคิดสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
8. พยายามคิดค้นหาวิธีการ และสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่และมีคุณค่าเพื่อปรับปรุงและพัฒนางาน	3.59	0.45	มาก	4.64	0.23	มากที่สุด
9. แสดงพฤติกรรมในการนำผู้อื่นและประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศในการคิดนอกกรอบ	3.64	0.48	มาก	4.63	0.23	มากที่สุด
10. มีความสามารถในการคิดหลายแง่หลายมุม	3.61	0.47	มาก	4.63	0.23	มากที่สุด
รวม	3.60	0.51	มาก	4.66	0.23	มากที่สุด

จากตาราง 26 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 2 ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.52) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 7 ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = 0.48) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D. = 0.23) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 4 ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.21) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 7 ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.24)

ตาราง 27 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์  
การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถใน  
การแก้ปัญหา

ด้านความสามารถ ในการแก้ปัญหา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ ปฏิบัติ
1. มีความพยายามในการค้นหา แนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่จะ ทำให้สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย	3.81	0.52	มาก	4.19	0.15	มาก
2. มีทักษะในการขวนขวายหาข้อมูล	3.71	0.60	มาก	4.16	0.14	มาก
3. มีทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์ พิจารณา ไตร่ตรองอย่างพินิจพิเคราะห์	3.71	0.51	มาก	4.18	0.14	มาก
4. มีทักษะการคิดเชิงหลักการและ มีจุดมุ่งหมาย	3.70	0.50	มาก	4.18	0.14	มาก
5. มีการสนทนาและอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประเมินผล ปัญหาต่าง ๆ เพื่อเสนอข้อสรุปของ ปัญหาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้	3.64	0.50	มาก	4.15	0.13	มาก
6. มีการใช้ทักษะกระบวนการคิดแก้ไข ปัญหาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	3.69	0.46	มาก	4.14	0.12	มาก
7. มีทักษะและไหวพริบในการแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างชัดเจน	3.69	0.42	มาก	4.14	0.12	มาก
รวม	3.71	0.50	มาก	4.16	0.14	มาก

จากตาราง 27 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสกลนคร ด้านความสามารถในการ  
แก้ปัญหา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ย  
สูงสุดคือ ข้อ 1 ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.52) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 5 ( $\bar{X} = 3.64$ ,  
S.D. = 0.50) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.14) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 1 ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.15) และ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 6 ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.12) และ ข้อ 7 ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.12)

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นองค์ประกอบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ปรากฏผลดังตาราง 28

ตาราง 28 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็น โดยรวม

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
1. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	3.69	4.53	0.228	4
2. ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว	3.67	4.65	0.267	2
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์	3.71	4.56	0.229	3
4. ด้านความคิดสร้างสรรค์	3.60	4.66	0.294	1
5. ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา	3.71	4.16	0.121	5

จากตาราง 28 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1. ด้านความคิดสร้างสรรค์ 2. ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว 3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ 4. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และ 5. ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา

ตาราง 29 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็น  
 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
1. มีการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงยิ่งขึ้น	3.75	4.54	0.211	8
2. เข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล	3.46	4.57	0.321	1
3. มีการกระจายอำนาจมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล	3.65	4.56	0.249	2
4. มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	3.66	4.46	0.219	7
5. รับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของบุคลากรด้วยความตั้งใจและจริงใจ	3.69	4.54	0.230	3
6. ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน	3.66	4.49	0.227	6
7. ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานที่มีความสามารถพิเศษให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.68	4.52	0.228	4
8. ให้ความสนใจในสิ่งที่เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน และมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ร่วมงานเสมอ	3.69	4.53	0.228	5
9. มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรเป็นรายบุคคล อย่างต่อเนื่องและสะท้อนผลอย่างเป็นระบบในวงจร PDCA	3.82	4.51	0.180	10
10. มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และให้ความเป็นกันเอง จริงใจและมีความยุติธรรม	3.82	4.55	0.191	9

จากตาราง 29 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 2 เข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการ

ของแต่ละบุคคล ข้อ 3 มีการกระจายอำนาจมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับ  
แต่ละบุคคล และข้อ 5 รับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของบุคลากรด้วยความตั้งใจ  
และจริงใจ

ตาราง 30 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็น  
ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
1. มีความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	3.69	4.62	0.252	6
2. เปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่างและ ยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี	3.74	4.69	0.254	5
3. มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อวิธีการ แก้ปัญหา	3.76	4.64	0.250	7
4. มีการปรับระบบงานให้มีความยืดหยุ่น ลดข้อจำกัดของ ตนและองค์กรให้น้อยลง	3.62	4.63	0.279	4
5. มีอิสระในการคิด ชอบท้าทาย กล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่ง ที่ใหม่ ๆ อย่างรอบคอบ	3.57	4.70	0.317	1
6. ความเป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือ ความคุ้นเคยที่ปฏิบัติมา	3.57	4.62	0.294	2
7. มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ที่ เปลี่ยนไปจากเดิม โดยปรับเปลี่ยนแผนงานตาม ความเหมาะสม	3.66	4.71	0.287	3
8. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขกฎระเบียบการทำงาน ยุทธวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับสถานศึกษา	3.73	4.61	0.236	8

จากตาราง 30 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นใต้ ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 5 มีอิสระในการคิด ชอบท้าทาย กล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่งใหม่ ๆ อย่างรอบคอบ ข้อ 6 มีความเป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยที่ปฏิบัติมา และข้อ 7 มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจากเดิม โดยปรับเปลี่ยนแผนงานตามความเหมาะสม

ตาราง 31 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการมีวิสัยทัศน์

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
1. มีความสามารถในการมองเห็น หรือสร้างภาพขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน	3.70	4.55	0.230	6
2. มีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากร	3.80	4.55	0.197	10
3. มีความสามารถในการสร้างทีมงานขึ้นมาเพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ	3.75	4.59	0.227	7
4. มุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ	3.76	4.59	0.221	8
5. มีความสามารถในการกำหนดกรอบวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจได้อย่างชัดเจน	3.72	4.59	0.234	5
6. มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร	3.67	4.57	0.245	2
7. มีการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	3.68	4.55	0.236	4
8. มีการวิเคราะห์โอกาสหรือสภาพภายนอกทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของโรงเรียน	3.71	4.53	0.221	9
9. สามารถวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการทำงาน	3.64	4.53	0.245	3
10. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์	3.61	4.53	0.255	1

จากตาราง 31 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นใต้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 10 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ ข้อ 6 มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร และ ข้อ 9 สามารถวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการทำงาน

ตาราง 32 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านความคิดสร้างสรรค์

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิดสร้างสรรค์	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
1. มีความคล่องแคล่วในการการคิด	3.61	4.65	0.288	7
2. มีความคิดยืดหยุ่นในการคิด	3.74	4.65	0.196	10
3. มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม	3.56	4.69	0.317	1
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารและส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าของผู้เรียนโดยอาศัยเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัยได้อย่างชำนาญ	3.59	4.70	0.309	4
5. มีการส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนและสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กร	3.58	4.67	0.304	5
6. สามารถบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมอย่างสร้างสรรค์	3.57	4.68	0.311	2
7. มีการคิด ตัดสินใจอย่างมีระบบ มีความเฉลียวฉลาด ไหวพริบในการตัดสินใจ	3.53	4.62	0.309	3
8. พยายามคิดค้นหาวิธีการ และสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่และมีคุณค่า เพื่อปรับปรุงและพัฒนางาน	3.59	4.64	0.292	6
9. แสดงพฤติกรรมในการนำผู้อื่นและประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจสร้างบรรยากาศในการคิดนอกกรอบ	3.64	4.63	0.272	9
10. มีความสามารถในการคิดหลายแง่หลายมุม	3.61	4.63	0.283	8



จากตาราง 32 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นใต้ ด้านความคิดสร้างสรรค์ เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 3 มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม ข้อ 6 สามารถบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลาย โดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมอย่างสร้างสรรค์ และ ข้อ 7 มีการคิดตัดสินใจอย่างมีระบบ มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบในการตัดสินใจ

ตาราง 33 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็น  
ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา	D	I	PN <sub>I</sub> modified	ลำดับ
1. มีความพยายามในการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่จะทำให้สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย	3.81	4.19	0.010	7
2. มีทักษะในการขวนขวายหาข้อมูล	3.71	4.16	0.121	6
3. มีทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์ พิจารณา ไตร่ตรองอย่างพินิจพิเคราะห์	3.71	4.18	0.127	3
4. มีทักษะการคิดเชิงหลักการและมีจุดมุ่งหมาย	3.70	4.18	0.130	2
5. มีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประเมินผลปัญหาต่าง ๆ เพื่อเสนอข้อสรุปของปัญหาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้	3.64	4.15	0.140	1
6. มีการใช้ทักษะกระบวนการคิดแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	3.69	4.14	0.122	4
7. มีทักษะและไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างชัดเจน	3.69	4.14	0.122	5

จากตาราง 33 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นใต้ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 5 มีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยน

ความคิดเห็น ประเมินผลปัญหาต่าง ๆ เพื่อเสนอข้อสรุปของปัญหาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ข้อ 4 มีทักษะการคิดเชิงหลักการและมีจุดมุ่งหมาย และข้อ 3 มีทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์ พิจารณาไตร่ตรองอย่างพินิจพิเคราะห์

โดยสรุปความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ผู้วิจัยสรุปแต่ละด้านได้ดังนี้

1. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล พบว่า ต้องเข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล ต้องมีการกระจายอำนาจมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล และต้องรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของบุคลากรด้วยความตั้งใจและจริงใจ
2. ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว พบว่า ต้องมีอิสระในการคิด ชอบท้าทาย กล้าเสี่ยง และกระทำในสิ่งใหม่ๆ อย่างรอบคอบ ต้องมีความเป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยที่ปฏิบัติมา และต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยปรับเปลี่ยนแผนงานตามความเหมาะสม
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ พบว่า จะต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ จะต้องมีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร และต้องสามารถวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการทำงานได้
4. ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ พบว่า ต้องมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม ต้องสามารถบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมอย่างสร้างสรรค์ และต้องมีการคิดตัดสินใจอย่างมีระบบ มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบในการตัดสินใจ
5. ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา พบว่า ต้องมีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประเมินผลปัญหาต่าง ๆ เพื่อเสนอข้อสรุปของปัญหาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ต้องมีทักษะการคิดเชิงหลักการและมีจุดมุ่งหมาย และต้องมีทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์ พิจารณาไตร่ตรองอย่างพินิจพิเคราะห์

ตาราง 34 ความถี่และร้อยละ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ โดยกลุ่มตัวอย่าง

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	กลุ่มตัวอย่าง (N = 97)		ลำดับ วิธีการเสริมสร้าง
	ความถี่	ร้อยละ	
1. การศึกษาด้วยตนเอง	95	97.94	1
2. การศึกษาดูงาน	93	95.88	2
3. การฝึกอบรม	90	92.78	3
4. การประชุมเชิงปฏิบัติการ	88	90.72	4
5. การแสดงบทบาทสมมติ	82	84.53	5
6. การสาธิต	72	74.23	6
7. การระดมความคิด	39	40.21	11
8. การใช้กิจกรรมนันทนาการ	38	39.18	12
9. การนิเทศ	45	46.39	10
10. การศึกษาต่อ	59	60.82	8
11. การสัมมนา	60	61.86	7
12. การทัศนศึกษา	48	49.48	9

จากตาราง 34 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ เรียงลำดับที่กลุ่มตัวอย่างได้ทำการตอบ  
แบบสอบถามที่คิดว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) การศึกษาด้วยตนเอง  
2) การศึกษาดูงาน และ 3) การอบรม

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์  
โดยเรียงลำดับความต้องการและความจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1. ด้านความคิดสร้างสรรค์  
2. ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว 3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ 4. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และ  
5. ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ตามลำดับ จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้ง 5 ด้าน

ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสุรินทร์ โดย กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 3 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี มีดังนี้

#### 1. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

“...นำหลัก SMART Planning เข้ามาใช้ในการบริหาร เน้นในเรื่องคนคิดเป็นคนทำ เพราะสิ่งที่จะเกิดขึ้นคือคนทำก็จะมีความสุขในการคิดในการทำงาน งานที่ทำก็จะออกมาประสบความสำเร็จตามที่ตั้งไว้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 11 มกราคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...อันดับแรกต้องเข้าใจธรรมชาติของคน เข้าใจในความรู้ความสามารถแต่ละคน มอบหมายงานตามความสามารถให้มีความชัดเจน มีการส่งเสริมการทำงานตามที่สมควรใจด้วยตนเอง และมีการติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้ตระหนักถึงหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 มกราคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารต้องมองคนออก ใช้คนเป็น เพราะคนแต่ละคนไม่เหมือนกัน ควรมีทักษะในการปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต่างกันและเหมาะสม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 25 มกราคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สรุป การสัมภาษณ์ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้ข้อเสนอแนะว่า สถานศึกษาควรมีการปฏิบัติต่อบุคคลโดยส่งเสริมให้ปฏิบัติงานตามความสามารถและความถนัด มอบหมายงานให้ชัดเจน กำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้ทำงานเต็มศักยภาพ ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากร และมีความยุติธรรมในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

#### 2. ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว

“...ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาตนเองให้สามารถปรับตัวและวิธีการทำงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี เปิดใจรับสิ่งใหม่ที่ต้องเปลี่ยนแปลงได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เมื่อพบปัญหาผู้บริหารต้องพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 11 มกราคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สนับสนุนส่งเสริมครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการสร้างนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการบริหาร และส่งเสริมการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากร มีการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัยได้มาปรับใช้ในองค์กร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 มกราคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารจะต้องมีวิธีพัฒนาครูและบุคลากรให้สามารถบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมได้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 25 มกราคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สรุป การสัมภาษณ์ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว ได้ข้อเสนอแนะว่า สถานศึกษา ควรส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้สามารถปรับตัวและวิธีการทำงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี เปิดใจรับสิ่งใหม่ที่ต้องเปลี่ยนแปลงได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เมื่อพบปัญหา ต้องพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ สนับสนุนส่งเสริมครูและบุคลากรในโรงเรียน ให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารและส่งเสริม การพัฒนาตนเองของครูและบุคลากร มีการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัยได้มาปรับใช้ และมีวิธีพัฒนาครูและบุคลากรให้สามารถบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการ เชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมได้

### 3. ด้านการมีวิสัยทัศน์

“...วิสัยทัศน์ คือ ภาพความสำเร็จในอนาคต โดยเฉพาะในโลกปัจจุบันที่ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เราควรฝึกคิดผลคาดหวังในอนาคตโดยคิดเชิงบวก และต้องสื่อสาร วิสัยทัศน์ให้เพื่อนร่วมงานรับรู้รับทราบ เพื่อมองเห็นเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จนั้นอย่างทัน เหตุการณ์...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 11 มกราคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...การกำหนดวิสัยทัศน์ในองค์กรผู้บริหาร ครูและบุคลากรทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อที่จะได้ตระหนักและรับรู้ถึงเป้าหมายที่ตรงกัน รู้ทิศทางของการขับเคลื่อนตามศักยภาพและบริบท ของโรงเรียน เพื่อให้ทุกคนทำหน้าที่ด้วยความรักในงาน พัฒนาอย่างจริงจัง และนำไปสู่ความสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 มกราคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของการวางแผน กำหนดเป้าหมายหรือผลที่ต้องการในการ ออกแบบวิธีการให้ไปสู่เป้าหมายนั้น ผู้บริหารจะทำคนเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยเพื่อนร่วมงานซึ่งเกิดจาก การสื่อสารวิสัยทัศน์มาให้เข้าใจตรงกัน จึงควรให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ในองค์กร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 25 มกราคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สรุป การสัมภาษณ์ด้านการมีวิสัยทัศน์ ได้ข้อเสนอแนะว่า สถานศึกษาต้องมีการ วางแผนเพื่อ กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ต้องเป็นไปโดยการมีส่วนร่วมของทุกคน ในองค์กรมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคนรับทราบ นำมาสู่การออกแบบแนวปฏิบัติสำหรับบุคลากร เพื่อให้ทุกคนทำหน้าที่ด้วยความรักในงาน พัฒนาอย่างจริงจัง และนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ที่ตั้งไว้ โดยมีการกำหนดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต

#### 4. ด้านความคิดสร้างสรรค์

“...ความคิดสร้างสรรค์ คือ การเปิดโอกาสให้ตัวเองได้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำประสบการณ์ที่ได้มาพัฒนาเป็นนวัตกรรมในการบริหารโรงเรียน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 11 มกราคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ความคิดสร้างสรรค์ คือ การเรียนรู้สิ่งเดิมแล้วนำไปคิดต่อยอด เพื่อพัฒนาให้ดีกว่าเดิมในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ให้ทันเพื่อนำสิ่งใหม่ ๆ มาสร้างสรรค์งานบริหารให้องค์กรมีความโดดเด่นกว่าเดิม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 มกราคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในทุก ๆ เรื่อง ไม่ว่าจะเป็นการทำงานในแต่ละฝ่าย จึงควรรับความรู้และทักษะใหม่ ๆ อยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาตัวเองโดยเฉพาะด้านความคิด สร้างสรรค์ที่จะนำมาพัฒนาสร้างสรรค์งานในสถานศึกษาให้ดีขึ้น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 25 มกราคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สรุป การสัมภาษณ์ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ได้ข้อเสนอแนะว่า สถานศึกษา ควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในองค์กรได้คิดสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ โดยต้องมีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างประสบการณ์ นำมาพัฒนาตนเองและเป็นแนวทางสู่การพัฒนาให้เกิดสิ่งสร้างสรรค์ส่งเสริม ให้สามารถประดิษฐ์หรือสร้างนวัตกรรมขึ้นมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้

### 5. ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา

“...การแก้ไข้ปัญหา ถือว่าเป็นการบริหารความเสี่ยง เมื่อเจอปัญหาให้คิดบวก เป็นปรากฏการณ์ใหม่ที่ไม่เคยมี ทำให้เราได้ประสบการณ์และเกิดการพัฒนาที่ดีขึ้น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 11 มกราคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...เมื่อเจอปัญหา หรืออุปสรรค ปรับวิธีการคิดใหม่ หนึ่งปัญหามีหลายทางที่จะ แก้ ให้ย้อนกลับไปประดมความคิดของผู้ร่วมงาน เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาที่ได้ผลมากที่สุดและคุ้มค่า มากที่สุด...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 มกราคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...เมื่อเจอปัญหาไม่ต้องถามหาคนผิด เป็นสิ่งที่ต้องนำมาปรับและพัฒนา มองให้เป็นระบบใช้หลัก PDCA ในการบริหารจัดการ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 25 มกราคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สรุป การสัมภาษณ์ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ได้ข้อเสนอแนะว่า สถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีอิสระในการคิด มีการวางแผนการทำงานที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมไม่ยึดติดเกณฑ์จนเกินไป และ ผู้บริหารควรมีวิธีพัฒนาครูและบุคลากรให้สามารถบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัย การเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมได้

ผู้วิจัยได้นำผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ จำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน มาสังเคราะห์ร่วมกับผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่ดี เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนา ประกอบการร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน ปรากฏดังตาราง 35



ตาราง 35 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ความต้องการจำเป็น	ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเยี่ยม	ผลการสังเคราะห์
<p>1. เข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล</p> <p>2. การกระจายอำนาจ มอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล</p> <p>3. รับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของบุคลากรด้วยความตั้งใจและจริงใจ</p>	<p>1. เน้นในเรื่องคนคิดเป็นคนทำ เพราะสิ่งที่จะเกิดขึ้นคือคนทำก็จะมีมีความสุขในการคิด ในการทำงาน งานที่ทำก็就会ออกมาประสบความสำเร็จตามที่ตั้งไว้</p> <p>2. เข้าในธรรมชาติของคน เข้าใจในความรู้ความสามารถแต่ละคน มอบหมายงานตามความสามารถ ให้มีความชัดเจน มีการส่งเสริมการทำงานตามที่สมัครใจด้วยตนเอง และมีการติดตามการปฏิบัติงาน</p> <p>3. มองคนให้ออก ใช้คนให้เป็น เพราะคนแต่ละคนไม่เหมือนกัน ควรมีทักษะในการปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต่างกันและเหมาะสม</p>	<p>1. มอบหมายงานให้มีความชัดเจนตามความรู้ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล</p> <p>2. มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลด้วยความเสมอภาค สร้างขวัญและกำลังใจ และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร</p> <p>3. มีการนิเทศและสอนงานอย่างมีส่วนร่วมที่เน้นการพัฒนาช่วยเหลือและสนับสนุน และมีการสะท้อนผลอย่างเป็นระบบในวงจร PDCA</p>

จากตาราง 35 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล พบว่า

1. มีการมอบหมายงานให้มีความชัดเจนตามความรู้ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล
2. มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลด้วยความเสมอภาค สร้างขวัญและกำลังใจ และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร
3. มีการนิเทศและสอนงานอย่างมีส่วนร่วม ที่เน้นการพัฒนาช่วยเหลือและสนับสนุน และมีการสะท้อนผลอย่างเป็นระบบในวงจร PDCA

ตาราง 36 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว

ความต้องการจำเป็น	ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเยี่ยม	ผลการสังเคราะห์
<p>1. มีอิสระในการคิด ชอบท้าทาย กล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่งใหม่ๆ อย่างรอบคอบ</p> <p>2. ความเป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยที่ปฏิบัติมา</p> <p>3. ความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจากเดิม โดยปรับเปลี่ยนแผนงานตามความเหมาะสม</p>	<p>1. พัฒนาตนเองให้สามารถปรับตัวและวิธีการทำงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี เปิดใจรับสิ่งใหม่ที่ต้องเปลี่ยนแปลงได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เมื่อพบปัญหาผู้บริหารต้องพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ</p> <p>2. สนับสนุนส่งเสริมครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารและส่งเสริมการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากร มีการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัยได้มาปรับใช้</p> <p>3. มีวิธีพัฒนาครูและบุคลากรให้สามารถบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมได้</p>	<p>1. มีอิสระในการคิด ชอบท้าทาย กล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่งใหม่ๆ อย่างรอบคอบ</p> <p>2. มีการวางแผนการทำงานที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมไม่ยึดติดเกณฑ์จนเกินไป</p> <p>3. มีวิธีพัฒนาครูและบุคลากรให้สามารถบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมได้</p>

จากตาราง 36 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาภาคเหนือ ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว พบว่า

1. มีอิสระในการคิด ชอบท้าทาย กล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่งใหม่ๆ อย่างรอบคอบ
2. มีการวางแผนการทำงานที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมไม่ยึดติดเกณฑ์จนเกินไป

3. มีวิธีพัฒนาครูและบุคลากรให้สามารถบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัย การเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมได้

ตาราง 37 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์

ความต้องการจำเป็น	ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเยี่ยม	ผลการสังเคราะห์
<p>1. ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในการสร้างวิสัยทัศน์</p> <p>2. การสื่อสารเพื่อสร้าง ความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของ องค์กร</p> <p>3. สามารถวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง เป็น เครื่องมือในการพัฒนาการ ทำงานได้</p>	<p>1. ฝึกคิดผลคาดหวังในอนาคต โดยคิด เชิงบวก และต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ เพื่อนร่วมงานรับรู้รับทราบ เพื่อมองเห็น เป้าหมายไปสู่ความสำเร็จนั้นอย่างทัน เหตุการณ์</p> <p>2. การกำหนดวิสัยทัศน์ในองค์กร บุคลากรทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อที่จะ ได้ตระหนักและรับรู้ถึงเป้าหมายที่ ตรงกัน รู้ทิศทางของการขับเคลื่อนตาม ศักยภาพและบริบทของโรงเรียน เพื่อให้ ทุกคนทำหน้าที่ด้วยความรักในงาน พัฒนาอย่างจริงจัง และนำไปสู่ ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้</p> <p>3. ควรให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมใน การกำหนดวิสัยทัศน์ในองค์กร</p>	<p>1. มีการรับฟังความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในการ วางแผนวิสัยทัศน์</p> <p>2. ปฏิบัติวิสัยทัศน์ตาม กระบวนการ สร้างแรง บันดาลใจรับฟัง ความคิดเห็นของทุกส่วน เพื่อสะท้อนผลในการ ขับเคลื่อนองค์กรตาม วิสัยทัศน์</p> <p>3. มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ เผยแพร่วิสัยทัศน์ให้ส่วนที่ เกี่ยวข้องรับรู้ให้เข้าใจ มองเห็นเป้าหมายของ วิสัยทัศน์</p>

จากตาราง 37 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการร่าง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌิมศึกษาภาคพื้นดิน ด้านการมีวิสัยทัศน์ พบว่า

1. มีการรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในการวางแผนวิสัยทัศน์
2. ปฏิบัติวิสัยทัศน์ตามกระบวนการ สร้างแรงบันดาลใจรับฟังความคิดเห็นของทุกส่วน เพื่อสะท้อนผลในการขับเคลื่อนองค์กรตามวิสัยทัศน์

3. มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ เผยแพร่วิสัยทัศน์ให้ส่วนที่เกี่ยวข้องรับรู้ให้เข้าใจ มองเห็นเป้าหมายของวิสัยทัศน์

ตาราง 38 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์

ความต้องการจำเป็น	ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเยี่ยม	ผลการสังเคราะห์
<p>1. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม</p> <p>2. บูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมอย่างสร้างสรรค์</p> <p>3. การคิดตัดสินใจอย่างมีระบบ มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบในการตัดสินใจ</p>	<p>1. เปิดโอกาสให้ตัวเองได้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำประสบการณ์ที่ได้มาพัฒนาเป็นนวัตกรรมในการบริหาร</p> <p>2. การเรียนรู้สิ่งเดิมแล้วนำไปคิดต่อยอด เพื่อพัฒนาให้ดีกว่าเดิม</p> <p>3. ได้รับความรู้และทักษะใหม่ ๆ อยู่อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะด้านความคิดสร้างสรรค์</p>	<p>1. สามารถบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมอย่างสร้างสรรค์</p> <p>2. การรับความรู้และทักษะใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม</p> <p>3. การคิดตัดสินใจอย่างมีระบบ</p>

จากตาราง 38 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาภาคเหนือ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ พบว่า

1. สามารถบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมอย่างสร้างสรรค์
2. การรับความรู้และทักษะใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม
3. มีการคิดตัดสินใจอย่างมีระบบ

ตาราง 39 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา

ความต้องการจำเป็น	ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเยี่ยม	ผลการสังเคราะห์
<p>1. การสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประเมินผลปัญหาต่าง ๆ เพื่อเสนอข้อสรุปของปัญหาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้</p> <p>2. มีทักษะการคิดเชิงหลักการและมีจุดมุ่งหมาย</p> <p>3. มีทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์ พิจารณาไตร่ตรองอย่างพินิจพิเคราะห์</p>	<p>1. เมื่อเจอปัญหาให้คิดบวก เป็นปรากฏการณ์ใหม่ที่ไม่เคยมี ทำให้เราได้ประสบการณ์และเกิดการพัฒนาที่ดีขึ้น</p> <p>2. เมื่อเจอปัญหาหรืออุปสรรคปรับวิธีการคิดใหม่ หนึ่งปัญหามีหลายทางที่จะแก้ ให้ย้อนกลับไประดมความคิดของผู้ร่วมงาน เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาที่ได้ผลมากที่สุดและคุ้มค่าที่สุด</p> <p>3. เมื่อเจอปัญหาไม่ต้องถามหาคนผิด เป็นสิ่งที่ต้องนำมาปรับและพัฒนา มองให้เป็นระบบ ใช้หลัก PDCA ในการบริหารจัดการ</p>	<p>1. การสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประเมินผลปัญหาต่าง ๆ เพื่อเสนอข้อสรุปของปัญหาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้</p> <p>2. มีทักษะการคิดเชิงหลักการและมีจุดมุ่งหมาย</p> <p>3. มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลัก PDCA</p>

จากตาราง 39 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาภาคพื้นใต้ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา พบว่า

1. มีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประเมินผลปัญหาต่าง ๆ เพื่อเสนอข้อสรุปของปัญหาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้
2. มีทักษะการคิดเชิงหลักการและมีจุดมุ่งหมาย
3. มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลัก PDCA

ผู้วิจัยทำการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ โดยนำผลที่ได้จากการศึกษาใน ระยะเวลาที่ 1 ได้แก่ เอกสาร ตำรา ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ และระยะเวลาที่ 2 ได้แก่ การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ จากกลุ่มตัวอย่าง รวมถึงการศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม จำนวน 3 คน นำมาใช้มาใช้ในการพัฒนาโปรแกรมและกำหนดกรอบโครงสร้างของโปรแกรม ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่

Module 1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

Module 2 ความยืดหยุ่นและปรับตัว

Module 3 การมีวิสัยทัศน์

Module 4 ความคิดสร้างสรรค์

Module 5 ความสามารถในการแก้ปัญหา

1. องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ประกอบด้วย

1.1 หลักการ

ประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และเจตคติที่ดีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2.2 เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้นำความรู้และทักษะด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 เนื้อหา

แบ่งเนื้อหาสาระของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ แบ่งออกเป็น 5 Module ดังนี้

Module 1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้

1. มอบหมายงานให้มีความชัดเจนตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล

2. การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้วยความเสมอภาค สร้างขวัญและกำลังใจ และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร

3. การนิเทศและสอนงานอย่างมีส่วนร่วม ที่เน้นการพัฒนาช่วยเหลือและสนับสนุน และมีการสะท้อนผลอย่างเป็นระบบในวงจร PDCA

Module 2 ความยืดหยุ่นและการปรับตัว ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้

1. การมีอิสระในการคิด ขอบทำหาย กล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่งใหม่ๆ อย่างไม่รอบคอบ
2. การวางแผนการทำงานที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมไม่ยึดติดเกณฑ์จนเกินไป
3. วิธีพัฒนาครูและบุคลากรให้สามารถบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลาย โดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมได้

Module 3 การมีวิสัยทัศน์ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้

1. การรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในการวางแผนวิสัยทัศน์
2. ปฏิบัติวิสัยทัศน์ตามกระบวนการ สร้างแรงบันดาลใจรับฟังความคิดเห็นของทุกส่วนเพื่อสะท้อนผลในการขับเคลื่อนองค์กรตามวิสัยทัศน์
3. การสื่อสารวิสัยทัศน์ เผยแพร่วิสัยทัศน์ให้ส่วนที่เกี่ยวข้องรับรู้ให้เข้าใจมองเห็นเป้าหมายของวิสัยทัศน์

Module 4 ความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้

1. การบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมอย่างสร้างสรรค์
2. การรับความรู้และทักษะใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม
3. การคิดตัดสินใจอย่างมีระบบ

Module 5 ความสามารถในการแก้ปัญหา ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้

1. การสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประเมินผลปัญหาต่าง ๆ เพื่อเสนอข้อสรุปของปัญหาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้
2. ทักษะการคิดเชิงหลักการและมีจุดมุ่งหมาย
3. ความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

โดยใช้หลัก PDCA



#### 1.4 กิจกรรม/วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา จะใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการพัฒนา เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ดำเนินการพัฒนา ได้แก่

##### การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Study Learning)

การศึกษาด้วยตนเอง คือ ความรับผิดชอบของบุคคลในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคคลสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้เช่น การศึกษาจากตำรา การเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยี การทดลอง การสังเกตหรืองานวิจัย ซึ่งถ้าจะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยการสนับสนุนขององค์กร ทั้งด้านระยะเวลา สื่อเครื่องมือ และที่สำคัญต้องมีผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม มีการจัดกิจกรรม ดังนี้

1. การหมุนเวียนตำแหน่ง
2. การระดมความคิด
3. การศึกษาต่อ
4. การศึกษาด้วยตนเอง
5. การใช้กิจกรรมนันทนาการ
6. การทัศนศึกษา

##### การศึกษาดูงาน (Site Visit)

การศึกษาดูงาน คือ การสังเกตการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กรอื่น เป็นการอบรมนอกสถานที่ ได้พบสถานที่จริง ทำให้เกิดความคิด มองเห็นตัวอย่างในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะนำมาปรับใช้ในหน่วยงานของตนให้การทำงานดีขึ้น เป็นการพัฒนาในวิสัยทัศน์เพราะเป็นการเปิดโลกทัศน์ และยังเป็นการนำเอาความรู้ที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขในหน่วยงานของตนเองตามสภาพหรือบริบทที่เป็นอยู่ และต้องมีการประเมินติดตามเพื่อต่อยอดในการพัฒนาต่อไป และที่สำคัญทำให้ได้เครือข่ายการปฏิบัติเพิ่มขึ้นอีกด้วย เช่น การทัศนศึกษา การดูงานนอกสถานที่ทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น มีการจัดกิจกรรม ดังนี้

1. การแสดงบทบาทสมมติ
2. การสาธิต
3. การบรรยาย
4. วิธีอภิปราย
5. การนิเทศ
6. การฝึกสอนงาน

7. การปฐมนิเทศ

8. ศึกษาดูงาน

การฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรม คือ กระบวนการในการพัฒนาบุคคล เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีแบบแผน เพื่อให้บุคคลเกิดความรู้ ทักษะความชำนาญประสบการณ์ที่เหมาะสม เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวร เป็นกิจกรรมที่นำไปสู่การทำงานของบุคคลในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการจัดกิจกรรม ดังนี้

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
2. การสัมมนา
3. การฝึกอบรม
4. พัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
5. การพัฒนาทีมงาน

1.5 การวัดและประเมินผล

1.5.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ผู้อื่น

- 1) การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง และประเมินจากผู้อื่น
- 2) การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม ความสนใจ การซักถามข้อคิดเห็น การทดสอบ และการประเมินใบงาน
- 3) การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผล การเข้าร่วมกิจกรรม และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้อื่น

1.5.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตาราง 40 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหา	เวลา (ชั่วโมง)
Module 1 การคำนึงถึง ปัจเจกบุคคล	1. การศึกษาด้วยตนเอง โดยการศึกษาจากตำรา การเรียนรู้ผ่านสื่อ เทคโนโลยี การทดลอง การสังเกตหรืองานวิจัย การหมุนเวียนตำแหน่ง การระดมความคิด การศึกษาต่อ การใช้กิจกรรมนันทนาการ และ การทำศนศึกษา	10
	2. ศึกษาดูงานโรงเรียนหรือผู้บริหารต้นแบบด้าน การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	4
	3. ฝึกอบรม โดยการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา และเข้ารับการอบรม ในเนื้อหาดังต่อไปนี้ หน่วยที่ 1 การมอบหมายงานให้มีความ ชัดเจนตามความรู้ความสามารถ และความถนัด ของแต่ละบุคคล 1.1 ความหมายของการมอบหมายงานให้มีความ ชัดเจนตามความรู้ความสามารถ และความถนัด ของแต่ละบุคคล 1.2 ความสำคัญของการมอบหมายงานให้มีความ ชัดเจนตามความรู้ความสามารถ และความถนัด ของแต่ละบุคคล หน่วยที่ 2 การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคลด้วยความเสมอภาค 2.1 ความหมายของการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดย คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลด้วยความเสมอภาค	2

ตาราง 40 (ต่อ)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหา	เวลา (ชั่วโมง)
	<p>2.2 ความสำคัญของการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลด้วยความเสมอภาค</p> <p>หน่วยที่ 3 การนิเทศและสอนงานอย่างมีส่วนร่วม และการสะท้อนผลอย่างเป็นระบบในวงจร PDCA</p> <p>3.1 ความหมายของการนิเทศและสอนงานอย่างมีส่วนร่วม และการสะท้อนผลอย่างเป็นระบบในวงจร PDCA</p> <p>3.2 ความสำคัญของการนิเทศและสอนงานอย่างมีส่วนร่วม และการสะท้อนผลอย่างเป็นระบบในวงจร PDCA</p> <p>3.3 หลักการการนิเทศและสอนงานอย่างมีส่วนร่วม และการสะท้อนผลอย่างเป็นระบบในวงจร PDCA</p>	
Module 2 ความยืดหยุ่นและปรับตัว	<p>1. การศึกษาด้วยตนเอง</p> <p>โดยการศึกษาจากตำรา การเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยี การทดลอง การสังเกตหรืองานวิจัย การหมุนเวียนตำแหน่ง การระดมความคิด การศึกษาต่อ การใช้กิจกรรมนันทนาการ และการทัศนศึกษา</p> <p>2. ศึกษาดูงานโรงเรียนหรือผู้บริหารต้นแบบด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว</p>	<p>15</p> <p>4</p>

ตาราง 40 (ต่อ)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหา	เวลา (ชั่วโมง)
	<p>3. ฝึกรอบรม</p> <p>โดยการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา และเข้ารับการอบรม ในเนื้อหาดังต่อไปนี้</p> <p>หน่วยที่ 1 มีอิสระในการคิด ชอบท้าทาย กล้าเสี่ยง และกระทำในสิ่งใหม่ ๆ อย่างรอบคอบ</p> <p>1.1 ความหมายของการมีอิสระในการคิด</p> <p>1.2 ความสำคัญของการมีอิสระในการคิด</p> <p>1.3 วิธีการฝึกให้มีอิสระในการคิด</p> <p>หน่วยที่ 2 การวางแผนการทำงานที่ยืดหยุ่น</p> <p>2.1 ความหมายของการวางแผนการทำงานที่ยืดหยุ่น</p> <p>2.2 ความหมายของการวางแผนการทำงานที่ยืดหยุ่น</p> <p>1.3 วิธีการฝึกให้มีการวางแผนการทำงานที่ยืดหยุ่น</p> <p>หน่วยที่ 3 การบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมได้</p> <p>3.1 ความหมายของการบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม</p> <p>3.2 ความสำคัญของการบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม</p>	2

ตาราง 40 (ต่อ)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหา	เวลา (ชั่วโมง)
Module 3 การมีวิสัยทัศน์	<p>1. การศึกษาด้วยตนเอง โดยการศึกษาจากตำรา การเรียนรู้ผ่านสื่อ เทคโนโลยี การทดลอง การสังเกตหรืองานวิจัย การหมุนเวียนตำแหน่ง การระดมความคิด การศึกษาต่อ การใช้กิจกรรมนันทนาการ และ การทำศนศึกษา</p> <p>2. ศึกษาดูงานโรงเรียนหรือผู้บริหารต้นแบบด้าน การมีวิสัยทัศน์</p> <p>3. ฝึกอบรม โดยการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา และเข้ารับการอบรม ในเนื้อหาดังต่อไปนี้ หน่วยที่ 1 การมีส่วนร่วมในการวางแผน วิสัยทัศน์</p> <p>1.1 ความหมายของการมีส่วนร่วมในการวางแผน วิสัยทัศน์</p> <p>1.2 ความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการวางแผน วิสัยทัศน์</p> <p>1.3 หลักการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครู และบุคลากร</p> <p>หน่วยที่ 2 การปฏิบัติวิสัยทัศน์ตามกระบวนการ สร้างแรงบันดาลใจรับฟังความคิดเห็นของทุก ส่วน เพื่อสะท้อนผลในการขับเคลื่อนองค์กรตาม วิสัยทัศน์</p>	<p>15</p> <p>4</p> <p>2</p>





ตาราง 40 (ต่อ)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหา	เวลา (ชั่วโมง)
	<p>1.2 ความสำคัญของการบูรณาการวิธีการทำงานที่ หลากหลาย</p> <p>1.3 วิธีการสร้างการบูรณาการวิธีการทำงานที่ หลากหลาย</p> <p>หน่วยที่ 2 การรับความรู้และทักษะใหม่ ๆ เพื่อ สร้างสรรค์นวัตกรรม และสามารถนำไปใช้ ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม</p> <p>2.1 ความหมายของการรับความรู้และทักษะ ใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม</p> <p>2.2 ความสำคัญของการรับความรู้และทักษะ ใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม</p> <p>2.3 วิธีการฝึกฝนการรับความรู้และทักษะใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม</p> <p>หน่วยที่ 3 การคิดตัดสินใจอย่างมีระบบ</p> <p>3.1 ความหมายของการคิดตัดสินใจอย่างมีระบบ</p> <p>3.2 ความสำคัญของการคิดตัดสินใจอย่างมีระบบ</p>	
<p>Module 5</p> <p>ความสามารถในการแก้ปัญหา</p>	<p>1. การศึกษาด้วยตนเอง</p> <p>โดยการศึกษาจากตำรา การเรียนรู้ผ่านสื่อ เทคโนโลยี การทดลอง การสังเกตหรืองานวิจัย การหมุนเวียนตำแหน่ง การระดมความคิด การศึกษาต่อ การใช้กิจกรรมนันทนาการ และ การทัศนศึกษา</p> <p>2. ศึกษาดูงานโรงเรียนหรือผู้บริหารต้นแบบด้าน ความสามารถในการแก้ปัญหา</p>	<p>10</p> <p>4</p>

ตาราง 40 (ต่อ)

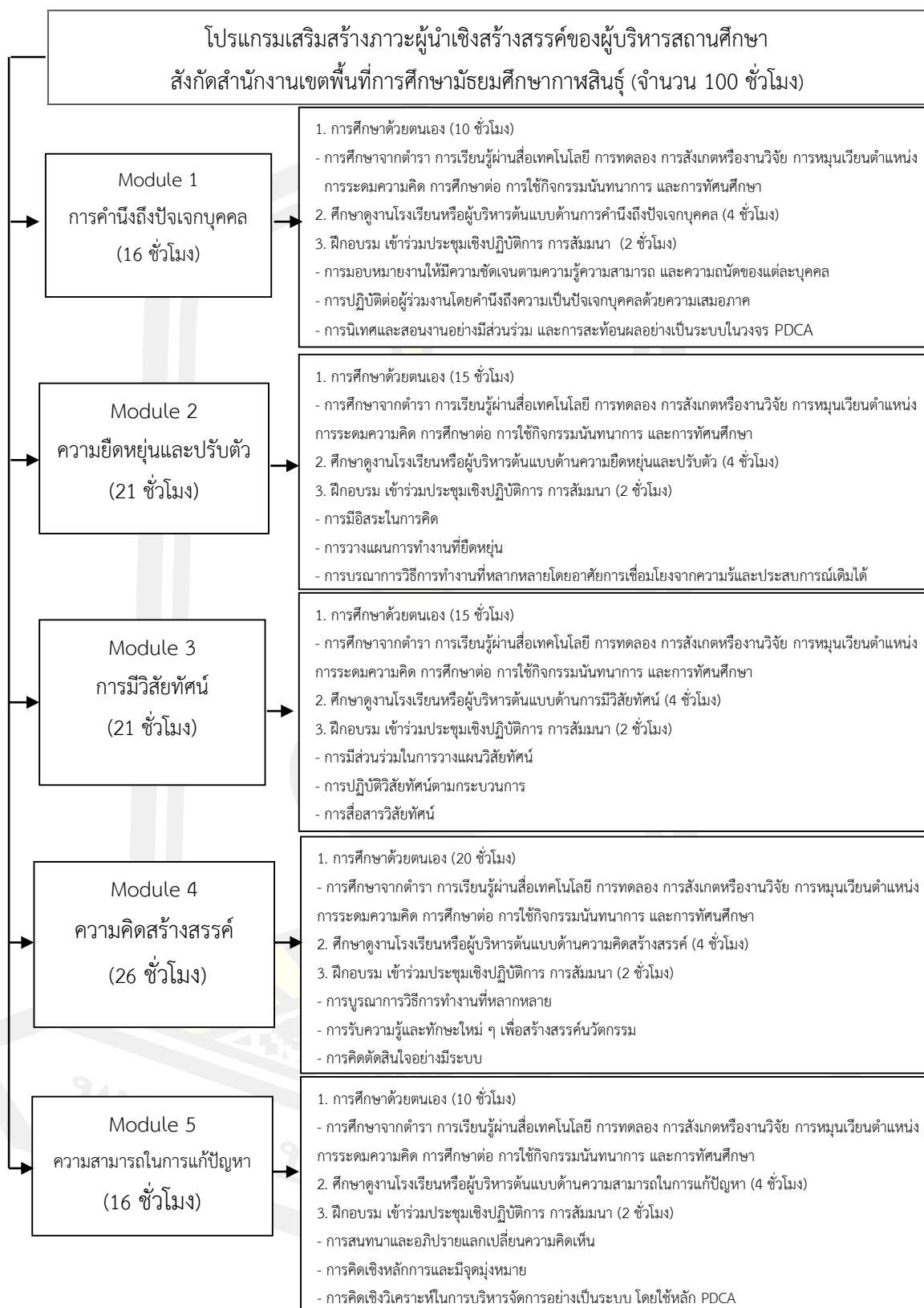
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหา	เวลา (ชั่วโมง)
	<p>3. ฝึกอบรม</p> <p>โดยการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา และเข้ารับการอบรม ในเนื้อหาดังต่อไปนี้</p> <p>หน่วยที่ 1 การสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น</p> <p>1.1 ความหมายของการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น</p> <p>1.2 ความสำคัญของการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น</p> <p>1.3 หลักการการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น</p> <p>หน่วยที่ 2 การคิดเชิงหลักการและมีจุดมุ่งหมาย</p> <p>2.1 ความหมายของการคิดเชิงหลักการและมีจุดมุ่งหมาย</p> <p>2.2 ความสำคัญของการคิดเชิงหลักการและมีจุดมุ่งหมาย</p> <p>2.3 การฝึกการคิดเชิงหลักการและมีจุดมุ่งหมาย</p> <p>หน่วยที่ 3 การคิดเชิงวิเคราะห์ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลัก PDCA</p> <p>3.1 ความหมายของการคิดเชิงวิเคราะห์ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลัก PDCA</p> <p>3.2 ความสำคัญของการคิดเชิงวิเคราะห์ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลัก PDCA</p> <p>3.3 หลักการของการคิดเชิงวิเคราะห์ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลัก PDCA</p>	2
	รวม	100

ตาราง 41 ตารางช่วงฝึกอบรมเข้มของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ครั้งที่	09.00-10.00	10.00-11.00	11.00-12.00	12.00-13.00	13.00-14.00	14.00-15.00	15.00-16.00
1	กิจกรรม แลกเปลี่ยน เรียนรู้	Module 1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (2 ชั่วโมง)		พักรับประทานอาหารกลางวัน	แลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปราย ชักถาม และนำเสนอ สรุปเนื้อหาการอบรมร่วมกัน		
2	กิจกรรม แลกเปลี่ยน เรียนรู้	Module 2 ความยืดหยุ่นและปรับตัว (2 ชั่วโมง)			แลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปราย ชักถาม และนำเสนอ สรุปเนื้อหาการอบรมร่วมกัน		
3	กิจกรรม แลกเปลี่ยน เรียนรู้	Module 3 การมีวิสัยทัศน์ (2 ชั่วโมง)			แลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปราย ชักถาม และนำเสนอ สรุปเนื้อหาการอบรมร่วมกัน		
4	กิจกรรม แลกเปลี่ยน เรียนรู้	Module 4 ความคิดสร้างสรรค์ (2 ชั่วโมง)			แลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปราย ชักถาม และนำเสนอ สรุปเนื้อหาการอบรมร่วมกัน		
5	กิจกรรม แลกเปลี่ยน เรียนรู้	Module 5 ความสามารถในการ แก้ปัญหา (2 ชั่วโมง)			แลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปราย ชักถาม และนำเสนอ สรุปเนื้อหาการอบรมร่วมกัน		

จากตาราง 41 ผู้วิจัยได้สรุปโครงสร้างตารางฝึกอบรมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ Module 1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (2 ชั่วโมง) Module 2 ความยืดหยุ่นและปรับตัว (2 ชั่วโมง) Module 3 การมีวิสัยทัศน์ (2 ชั่วโมง) Module 4 ความคิดสร้างสรรค์ (2 ชั่วโมง) และ Module 5 ความสามารถในการแก้ปัญหา (2 ชั่วโมง)

2. ผู้วิจัยได้สรุปผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลึงค์ ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน

การตรวจสอบยืนยันร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ โดยการสัมภาษณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ยืนยันรูปแบบการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ที่เหมาะสมในการที่จะนำไปพัฒนาผู้บริหารต่อไป

3. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ จากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน

ตาราง 42 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบของโปรแกรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. หลักการ	4.73	0.19	มากที่สุด	4.73	0.19	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.60	0.24	มากที่สุด	4.70	0.20	มากที่สุด
3. เนื้อหา	4.69	0.21	มากที่สุด	4.69	0.21	มากที่สุด
4. กิจกรรม/วิธีการพัฒนา	4.80	0.16	มากที่สุด	4.80	0.16	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล	4.60	0.24	มากที่สุด	4.80	0.16	มากที่สุด
รวม	4.69	0.20	มากที่สุด	4.74	0.19	มากที่สุด

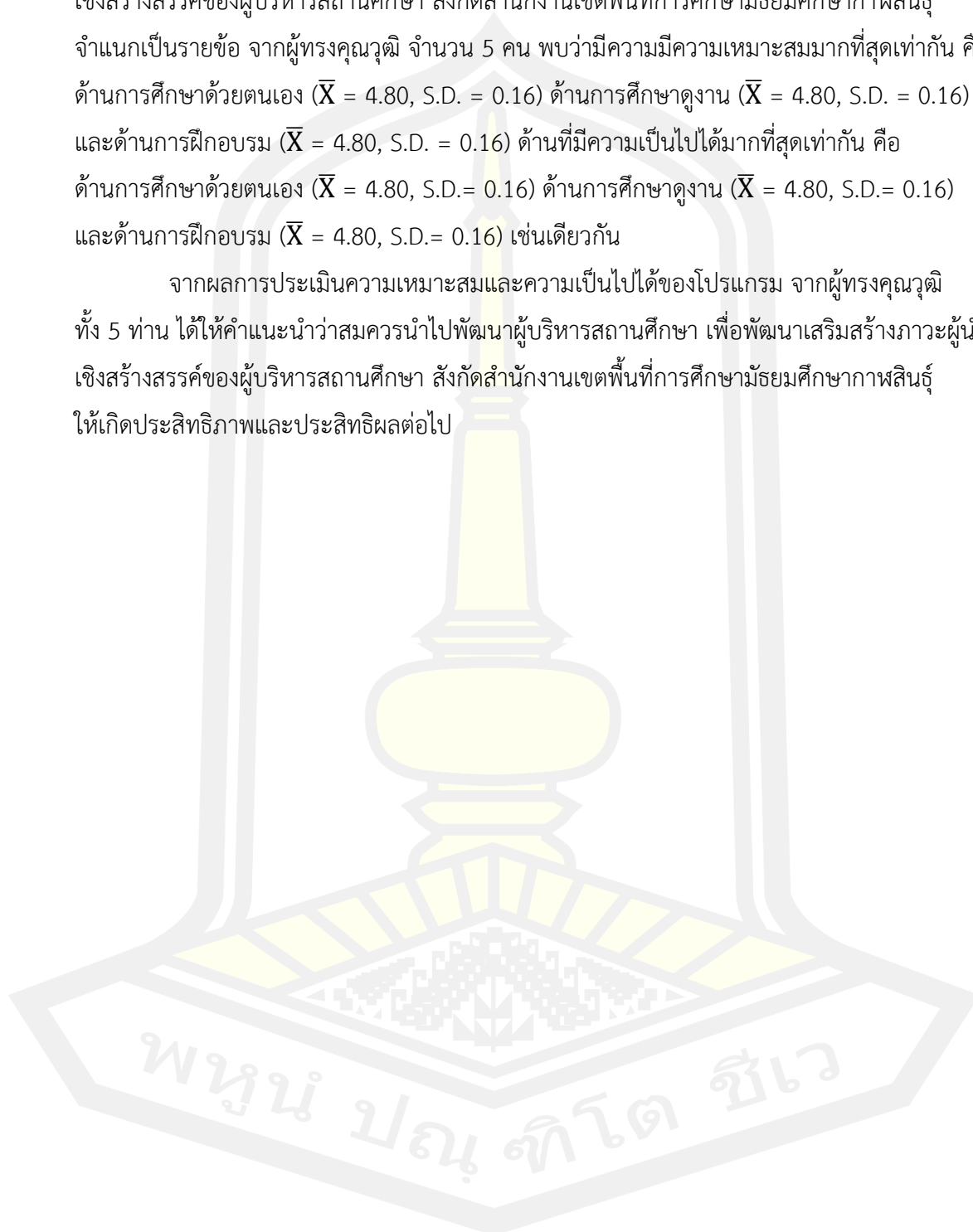
จากตาราง 42 ผลการประเมินโปรแกรมจากผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.20) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.74$ , S.D. = 0.19)

ตาราง 43 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
โดยจำแนกเป็นรายชื่อ

องค์ประกอบของโปรแกรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. หลักการ						
1.1 ความสำคัญของหลักการ	4.80	0.16	มากที่สุด	4.80	0.16	มากที่สุด
1.2 ความเหมาะสมกับสภาพปัญหา	4.60	0.24	มากที่สุด	4.60	0.24	มากที่สุด
1.3 ความจำเป็นในการพัฒนา	4.80	0.16	มากที่สุด	4.80	0.16	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์						
2.1 มีความเหมาะสม	4.60	0.24	มากที่สุด	4.80	0.16	มากที่สุด
2.2 มีความชัดเจน	4.60	0.24	มากที่สุด	4.60	0.24	มากที่สุด
3. เนื้อหา						
3.1 มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.80	0.16	มากที่สุด	4.80	0.16	มากที่สุด
3.2 ระยะเวลาในการพัฒนา	4.80	0.16	มากที่สุด	4.80	0.16	มากที่สุด
3.3 Module 1	4.60	0.24	มากที่สุด	4.60	0.24	มากที่สุด
3.4 Module 2	4.80	0.16	มากที่สุด	4.80	0.16	มากที่สุด
3.5 Module 3	4.60	0.24	มากที่สุด	4.60	0.24	มากที่สุด
3.6 Module 4	4.60	0.24	มากที่สุด	4.60	0.24	มากที่สุด
3.7 Module 5	4.60	0.24	มากที่สุด	4.60	0.24	มากที่สุด
4. กิจกรรม/วิธีการพัฒนา						
4.1 การศึกษาด้วยตนเอง	4.80	0.16	มากที่สุด	4.80	0.16	มากที่สุด
4.2 การศึกษาดูงาน	4.80	0.16	มากที่สุด	4.80	0.16	มากที่สุด
4.3 การฝึกอบรม	4.80	0.16	มากที่สุด	4.80	0.16	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล						
5.1 การประเมินก่อนการพัฒนา	4.60	0.24	มากที่สุด	4.80	0.16	มากที่สุด
5.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา	4.60	0.24	มากที่สุด	4.80	0.16	มากที่สุด
5.3 การประเมินหลังการพัฒนา	4.60	0.24	มากที่สุด	4.80	0.16	มากที่สุด
รวม	4.69	0.20	มากที่สุด	4.74	0.19	มากที่สุด

จากตาราง 43 พบว่า ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์  
จำแนกเป็นรายชื่อ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พบว่ามีความมีความเหมาะสมมากที่สุดเท่ากัน คือ  
ด้านการศึกษด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.16) ด้านการศึกษาดูงาน ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.16)  
และด้านการฝึกอบรม ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.16) ด้านที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดเท่ากัน คือ  
ด้านการศึกษด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D.= 0.16) ด้านการศึกษาดูงาน ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D.= 0.16)  
และด้านการฝึกอบรม ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D.= 0.16) เช่นเดียวกัน

จากผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม จากผู้ทรงคุณวุฒิ  
ทั้ง 5 ท่าน ได้ให้คำแนะนำว่าสมควรนำไปพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำ  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์  
ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป





## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลพบุรี เป็นการวิจัยแบบวิธีแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

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

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลพบุรี
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลพบุรี

#### สรุปผล

จากการวิจัยเพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลพบุรี ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลพบุรี โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีการปฏิบัติในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการมีวิสัยทัศน์ และด้านความสามารถในการแก้ปัญหา และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลพบุรี โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณาการปฏิบัติเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านความคิดสร้างสรรค์ 2) ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 4) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และ 5) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา

## 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรม/วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล Module 2 ความยืดหยุ่นและปรับตัว Module 3 การมีวิสัยทัศน์ Module 4 ความคิดสร้างสรรค์ และ Module 5 ความสามารถในการแก้ปัญหา ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

## อภิปรายผล

จากการวิจัยเพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการพัฒนาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์

1.1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างเห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และความต้องการอยากให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น และการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากในปัจจุบัน สำหรับผู้บริหารที่จะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดนิ่ง ภายใต้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา สอดคล้องกับการศึกษาของ อรชร กิตติชนม์ธวัช (2558) ที่ศึกษาการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำและลักษณะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ต่อทีมงานและ

องค์การที่มีลักษณะแตกต่างกัน พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดของศตวรรษที่ 21 คือ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ให้ความสำคัญและสนับสนุนบุคลากรบูรณาการความแตกต่างระหว่างบุคคล ในการสร้างสรรค์ค้นหาปัญหาใหม่ ๆ และแก้ปัญหาเหล่านั้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ สอดคล้องกับการวิจัยของ วัฒนา ปะกิกา (2560) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และยังสอดคล้องกับการวิจัยของ ชาญวิทย์ จันทะวงษ์ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1.1 ด้านความคิดสร้างสรรค์ สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีความคิดยืดหยุ่นในการคิด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการคิด ตัดสินใจอย่างมีระบบ มีความเฉลียวฉลาด ไหวพริบในการตัดสินใจ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารและส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้าของผู้เรียน โดยอาศัยเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัยได้อย่างชำนาญ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการคิด ตัดสินใจอย่างมีระบบ มีความเฉลียวฉลาด ไหวพริบในการตัดสินใจ

1.1.2 ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อวิธีการแก้ปัญหา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีอิสระในการคิด ขอบท่าหาย กล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่งใหม่ ๆ อย่างรอบคอบ ความเป็นอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยที่ปฏิบัติมา ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจากเดิม โดยปรับเปลี่ยนแผนงานตามความเหมาะสม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและ

แก้ไขกฎระเบียบการทำงานยุทธวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับสถานศึกษา

1.1.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุศาสตร์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุศาสตร์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีความสามารถในการสร้างทีมงานขึ้นมาเพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ มุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ อยู่เสมอ และมีความสามารถในการกำหนดกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจได้อย่างชัดเจน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการวิเคราะห์โอกาสหรือสภาพภายนอกทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของโรงเรียน สามารถวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการทำงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์

1.1.4 ด้านค่านิยมถึงปัจเจกบุคคล สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุศาสตร์ ด้านการค่านิยมถึงปัจเจกบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรเป็นรายบุคคลอย่างต่อเนื่องและสะท้อนผลอย่างเป็นระบบในวงจร PDCA และมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และให้ความเป็นกันเอง จริงใจและมีความยุติธรรม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ เข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุศาสตร์ ด้านการค่านิยมถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1.1.5 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุศาสตร์ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีความพยายามในการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่จะทำให้สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประเมินผลปัญหาต่าง ๆ เพื่อเสนอข้อสรุปของปัญหาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นรุ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ มีความพยายามในการ ค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่จะทำให้สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมายและข้อที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการใช้ทักษะกระบวนการคิดแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และมีทักษะ และไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างชัดเจน

1.2 วิธีการพัฒนาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นรุ จากการรวบรวมข้อมูลข้อเสนอแนะจาก แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ 1) การศึกษา ด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การอบรม

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นรุ มีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรม/วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย Module 1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล Module 2 ความยืดหยุ่นและปรับตัว Module 3 การมี วิสัยทัศน์ Module 4 ความคิดสร้างสรรค์ และ Module 5 ความสามารถในการแก้ปัญหา ซึ่งผลการ ประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มากที่สุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะจากการศึกษาแนวคิดหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัย สรุปได้ว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินการเสริมสร้างเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวเองของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) การศึกษาดูงาน 2) การศึกษาดูงาน 3) การฝึกอบรม และองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 5 ส่วนดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรม/วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล สอดคล้องกับแนวคิด ของ เพชร บุญมาหล้า (2564) ได้ให้ความหมายว่าโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินการเสริมสร้างเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในตัวเองของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีวิธีดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ การเตรียมความพร้อม การประชุมเชิงปฏิบัติ การฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และองค์ประกอบ ของโปรแกรมประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนาและ การประเมินผล ติดตามและสะท้อนผลการพัฒนา และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เกรียงไกร นามทองใบ (2564) ได้ศึกษาและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ซึ่งผลการประเมิน



โปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้สูงสุดในระดับมากที่สุด ในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพินิจ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ จึงควรที่จะให้ความสำคัญและได้รับการพัฒนาในประเด็นนี้ให้มากยิ่งขึ้น

1.2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สามารถนำไปปฏิบัติในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

1.3 ควรนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพินิจ ไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

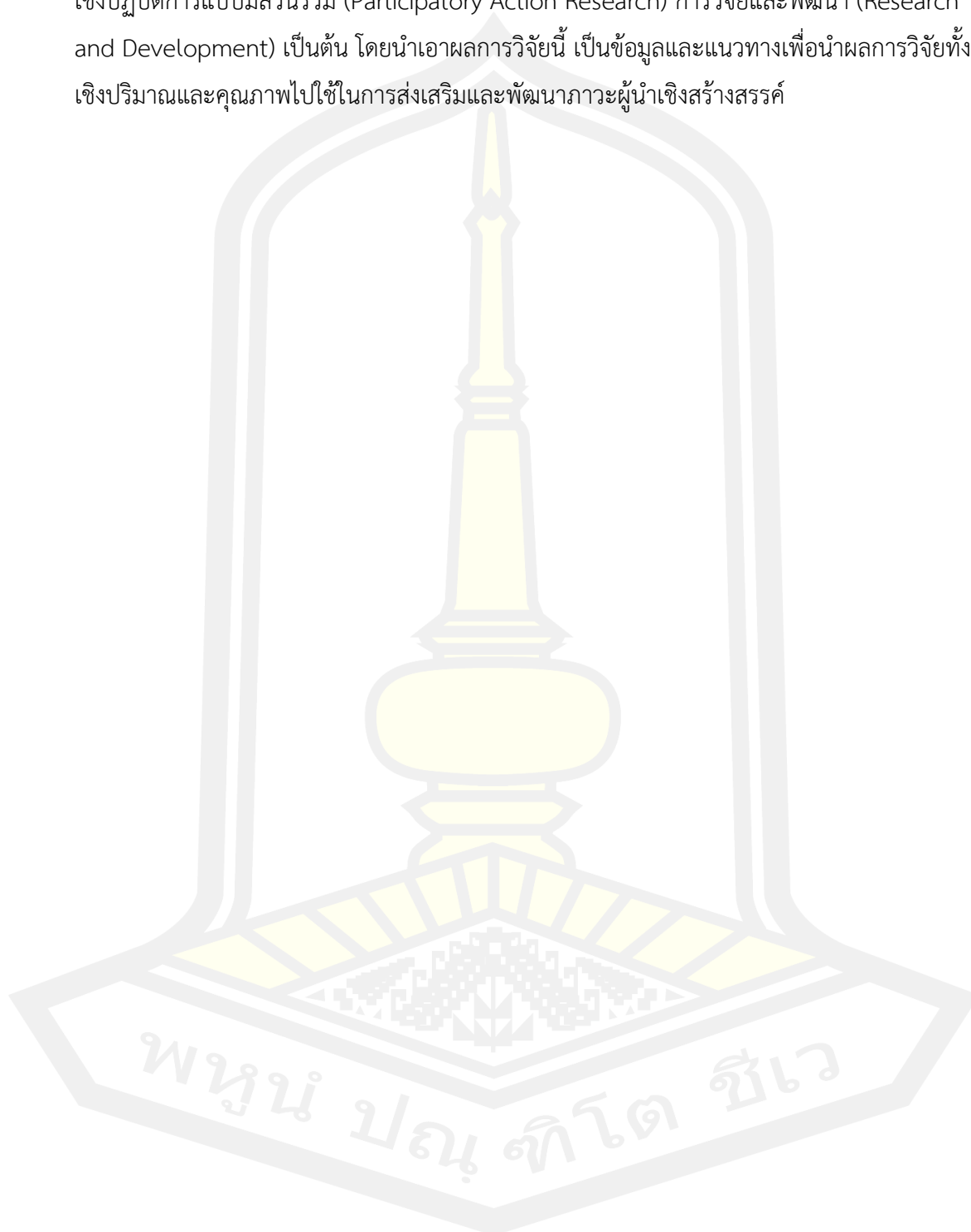
1.4 ผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างจริงจัง โดยมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาไว้อย่างเป็นทางการและชัดเจนในแผนงาน โครงการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และงบประมาณอย่างต่อเนื่อง

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอื่น ๆ เพื่อตรวจสอบความสำคัญของโปรแกรมการวิจัยว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพินิจหรือไม่ เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานะและบริบทใกล้เคียงกัน

2.2 ควรให้มีการวิจัยเพื่อตรวจสอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อีกอย่างเป็นระยะ ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาตามหลักการพัฒนาแบบต่อเนื่องเพื่อหาจุดเด่น จุดด้อย ทั้งที่เป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และปัจจัยที่มีอิทธิพลเพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับปัญหา

2.3 ควรจะใช้การวิจัยเชิงคุณภาพอื่นเพิ่มเติม เพื่อการศึกษาในเชิงลึก เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นต้น โดยนำเอาผลการวิจัยนี้ เป็นข้อมูลและแนวทางเพื่อนำผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพไปใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์





บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2535). **ความคิดสร้างสรรค์ : หลักการ ทฤษฎี การเรียน การสอน การวัดผลและ ประเมินผล**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กรมวิชาการ. (2545). **การวิจัยเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.
- กรรณิกา เรตมอนต์. (2559). **ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21**. นครปฐม : มหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย.
- กรองทิพย์ นาควิเชตร. (2552). **ภาวะผู้นำสร้างสรรค์เพื่อการศึกษา**. สมุทรปราการ : ชีรสาส์น พับลิวเซอร์.
- กาญจน์ เรืองมนตรี. (2549). **ทฤษฎีผู้นำ**. มหาสารคาม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). **โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2563). **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์**. [ออนไลน์]. ได้จาก : [http://www.academia.edu/8634471/Creative\\_Leadership](http://www.academia.edu/8634471/Creative_Leadership). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 4 กันยายน 2565].
- เกรียงไกร นามทองใบ. (2564). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2549). **สุดยอดภาวะผู้นำ : Super Leadership**. กรุงเทพฯ : ชัคเซสมิเดียจำกัด.
- ขวัญตา ทุนเทพย์. (2562). **การคิดและกระบวนการคิด**. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.slideshare.net/3430600501681/new-word-2007-document-17273332>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 4 กันยายน 2565].
- จิตนิภา บิณูมาตร์ (2563). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- เจนจิรา คงสุข. (2540). การพัฒนาโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ปกครองในการส่งเสริมพัฒนาการทางร่างกายของเด็กวัยอนุบาล ด้วยรูปแบบการให้ประชาชนในเขตชนบทมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาประถมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัชวาลิต สรวารี. (2563). ทักษะการแก้ไขปัญหา. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.isotoyou.com/index.php/article/201-problem-solving-skill.html>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 13 มิถุนายน 2565].
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมมัย. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ชาญ สวัสดิ์สาตี. (2550). คู่มือฝึกอบรมมืออาชีพ การจัดทำเนกาการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2543). ทักษะภาวะผู้นำ : Leadership Skills. กรุงเทพฯ : มัลติอินฟอร์เมชัน เทคโนโลยี.
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2546). ความคิดสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาญวิทย์ จันทะวงษ์. (2563). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชาติ แจ่มนุช. (2545). สอนอย่างไรให้คิดเป็น. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://library.swu.ac.th/ipac20/ipac.jsp?session=1326M4Q17726K>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 27 กรกฎาคม 2565].
- ชูชีพ อ่อนโคกสูง. (2522). จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ทองฟู ชินะโชติ. (2531). การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์ และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธีระ รุญเจริญ และคณะ. (2554). ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.). กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : ฟ้าง.
- นงลักษณ์ สีนสีผล. (2542). การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. (2546). คิดและทำอย่างผู้นำ. นนทบุรี : สนุกอ่าน.

- นฤมล มณีงาม. (2547). **การพัฒนาโปรแกรมสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับการประหยัดพลังงานตามหลักการเรียนรู้ด้วยการรับใช้สังคมสำหรับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6.** วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาประถมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). **การวิจัยเบื้องต้น.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). **การวิจัยเบื้องต้น.** พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- เบญจพร แก้วมีศรี. (2545). **การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ. (2556). **การพัฒนาการคิด.** กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด 9119 เทคนิควิธีคิด.
- ประวิต เอราวรรณ. (2545). **การวิจัยปฏิบัติการ.** กรุงเทพฯ : ดอกหญ้าวิชาการ.
- ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา. (2545). **การคิดและกระบวนการคิด.** [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.slideshare.net/3430600501681>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 27 สิงหาคม 2565].
- พนัส หันนาคินทร์. (2548). **ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- พสุ เดชะรินทร์. (2553). **Complexity และ Creativity สองปัจจัยสำหรับผู้บริหารในอนาคต.** [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.moe.go.th>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 27 สิงหาคม 2565].
- พิชัย เสียมจิตต์. (2542). **การบริหารงานเฉพาะด้านในสถาบันการศึกษา.** อوبرาชาธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- เพชร บุญมหาลา. (2564). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2553). **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.** [ออนไลน์]. ได้จาก : [https://www.academia.edu/8634471/Creative\\_Leadership](https://www.academia.edu/8634471/Creative_Leadership). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 4 กันยายน 2565].
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2561). **ความเป็นผู้นำทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์. (2553). **การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : ธนธการพิมพ์.

- รังสรรค์ สุธรรมย์. (2556). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการบริหารจัดการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารสถานศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ราณี อีสัยกุล. (2547). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว**. กรุงเทพฯ : เกษตรศาสตร์.
- เริงลักษณ์ โรจนพันธ์. (2539). **เทคนิคการฝึกอบรม**. กรุงเทพฯ : ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- วัฒนา ปะกิกา. (2560). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิจิตร อาวะกุล. (2537). **การฝึกอบรม**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). **ผู้บริหารโรงเรียน : สามมิติ การพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 6. ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). **แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- ศราวุธ กางสำโรง. (2559). **อิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2544). **ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2548). **การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย**. กรุงเทพฯ : บุ๊คโปรดิวชั่นแอนด์เซอวิส.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2550). **เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับมาตรฐาน**. กรุงเทพฯ : Diamond in business World.
- สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2551). **ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**. กทม. : ประสานการพิมพ์.

- สมสรณ์ มีสุวรรณ. (2547). **การพัฒนาครูด้านการวิจัยในชั้นเรียนโรงเรียนบ้านวังตะเฆ่ อำเภอบัวระเหว จังหวัดชัยภูมิ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมัย สวัสดิ์ตระกูล. (2544). **หลักทฤษฎีและการปฏิบัติการบริหารการศึกษา**. สกลนคร : สถาบันราชภัฏสกลนคร.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2553). **ภาวะผู้นำใ้บริการในองค์กร : แนวคิดหลักการ ทฤษฎีและงานวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์. (2565). **สพม.กาฬสินธุ์**. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://sites.google.com/sesao24.go.th>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 26 กันยายน 2565].
- สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา. (2544). **รายงานปฏิรูปการศึกษาต่อประชาชน**. กรุงเทพฯ : อัมรินทร์พรินต์ริ่งแอนด์พับลิชซิง.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). **แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). **คู่มือการประเมินสมรรถนะครู**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- ลิปพนนท์ เกตุทัต. (2540). **ระบบการศึกษาไทยช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างไร ในเอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ ครั้งที่ 3. หน้า 12-15**. กรุงเทพฯ : คณะสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์**. กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). **ภาวะความเป็นผู้นำ : เอกสารตำราหลักประกอบการเรียนการสอน หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น วิชาภาวะความเป็นผู้นำ**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- สุวรรณ หมิ่นตาบุตร. (2540). **การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานระดับสูงโรงเรียน ประถมศึกษาศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). **การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- สุวิทย์ ยอดสละ. (2557). **การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2544). **แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ.
- เสน่ห์ จัญไร. (2552). **วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่**. นนทบุรี : โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งผู้อำนวยการสำนักงานพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2543). **หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสาวณีย์ สมบูรณ์ศิริรัตน์. (2562). **การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- อนันต์ ศรีอำไพ. (2549). **การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา**. มหาสารคาม : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อรชร กิตติชนม์ธวัช. (2558). **การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2552). **Competency development roadmap (CDR)**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์.
- Alawawdeh, T.S. (2016). The impact of creativity management in fighting the educational crisis in secondary schools. **Palestine from the Viewpoint of Headmasters**, 7(11), 98-105
- Arellano, R.B. and Martin, H. (2002). Skew-normal linear mixed models. **Journal of Data Science**, 3, 415-438.
- Badejo, S.M. (2016). **Designing personal frameworks of decision-making for creative leadership**. Master Thesis, Griffith University.
- Barr, M.J. and Keating, LA. (1990). **Introduction : Elements of Program Development Developer Effective Student Services Program**. San Francisco : Jossey-Bass.

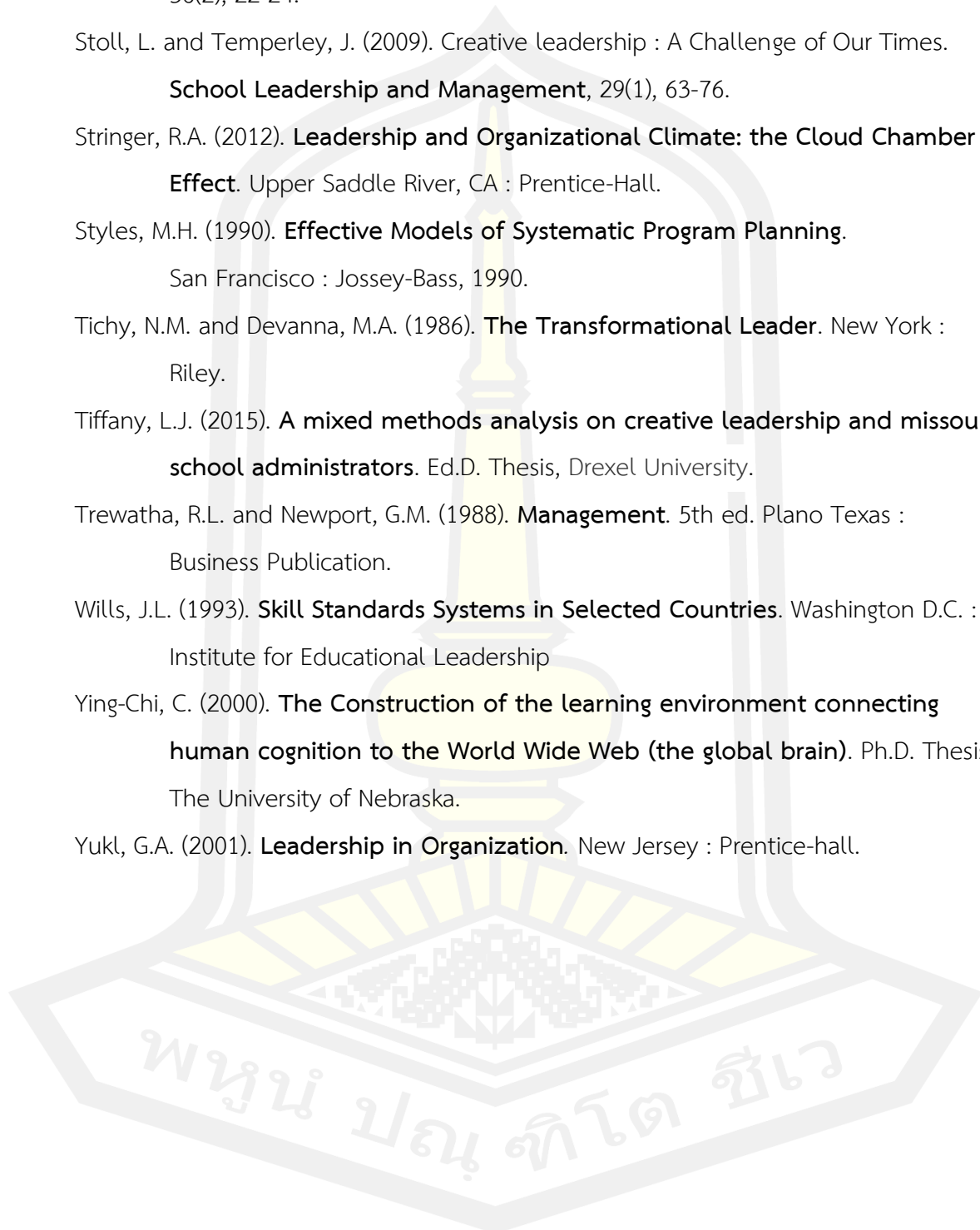


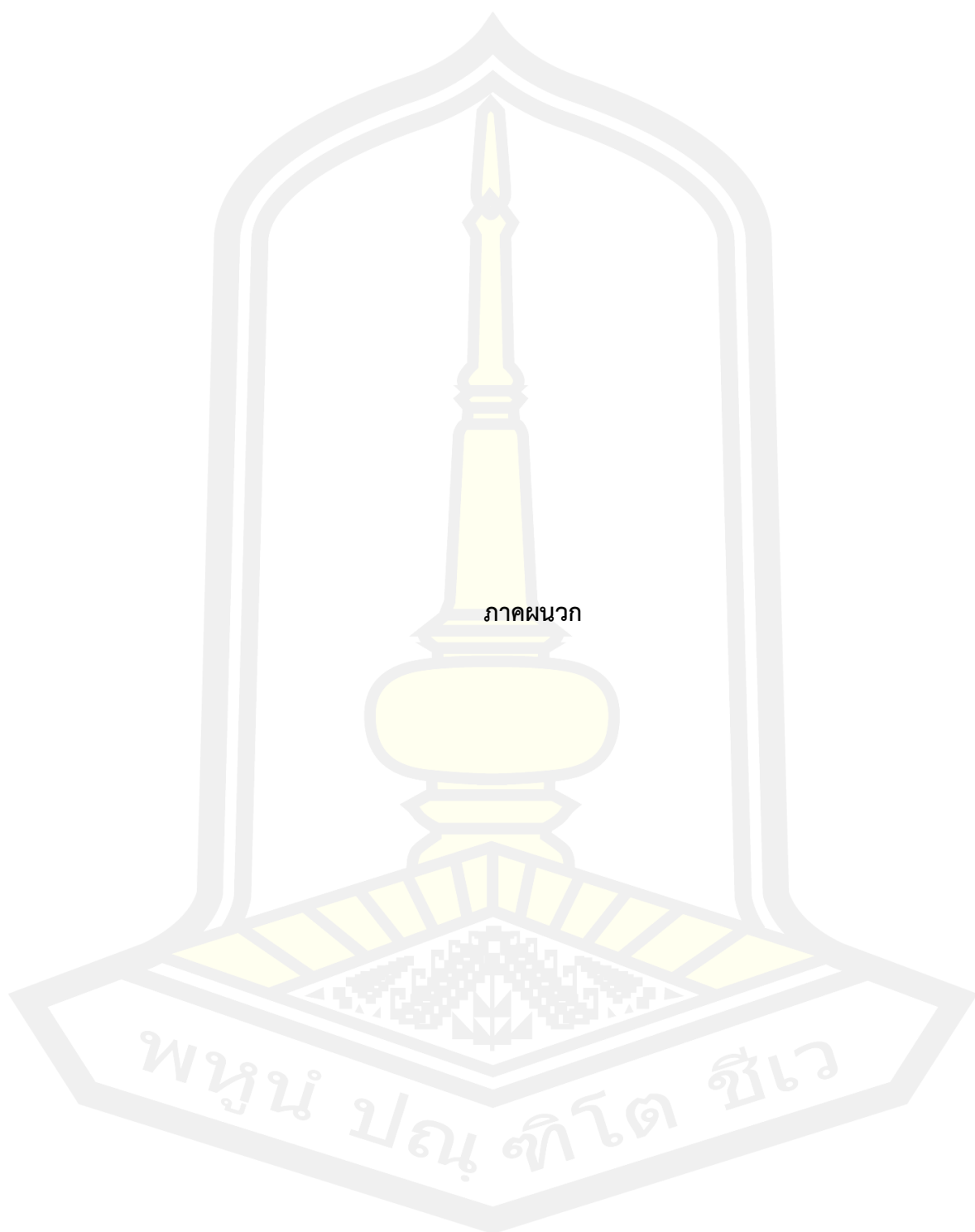
- Barratt, D.H. and others. (2009). Normal growth of Arabidopsis requires cytosolic invertase but not sucrose synthase. **Proc. Natl Acad. Sci. USA**, 106, 13124-13129.
- Barrattand, K.H. (2013). Leadership by the Book. **Executive Excellence**, 17(3), 4-5.
- Basadur, M. (2008). Leading Other to Think Innovatively Together: Creative Leadership. **The Leadership Quarterly**, 15(1), 103-121, February
- Bass, B.M. (1994). **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York : Free Press.
- Bennis, W. (2002). **Creative Leadership**. Bangkok : Chulalongkorn University.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). **Leaders : The Strategies for Taking Change**. New York : Harper and Row.
- Boone, E.J. (1994). **Developing Program in Adult Education**. New Jersey : Prentice Hall.
- Bosiok, D. (2013). Leadership styles and creativity. **Online Journal of Applied. Knowledge Management**, 1(2), 64-77.
- Bovee, L.C. and others. (1993). **Management**. New York : McGraw-Hill.
- Caffarella, R. (2002). **Planning : Programs for Adult Learners : A Practical Guide for Educators Trainers and Staff Developers**. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Charles, J. (2013). **Framework for High Performance**. [online]. Available from : <http://charlesjennings.blogspot.com/2013/06/702010-framework-for-high-performance.html>, [accessed 10 June 2022].
- Cho, S.H. and others. (2010). The relationships between diverse components of intelligence and creativity. **Second Quarter**, 44(2), 125-137.
- Coleman, J.S. (1981). Cognitive Outcomes in Public and Private Schools. **Sociology of Education**, 55(31), 65-76.
- Coste, T.G. (2009). **Creative Leadership and Women**. [online]. Available from : <http://www.pptsearch.net/details-creative-leadership-ampwomen-349420.html>. [accessed 16 October 2020].
- Daft, R.L. (1994). **Management**. Font Worth : Dryden Press.

- Danner, S.E. (2008). **Creative Leadership in Art Education : Perspectives of an Art Educator**. Master Thesis, Ohio University.
- Davar, R.S. (1994). **Creative Leadership : The People Oriented Task Approach**. Bombay : UBS Publishers.
- Dessler, G. (2002). **A framework for human resource management**. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.
- Dubrin, A.J. (2010). **Principles of Leadership**. 6th ed. Mason, OH : South-Western Cengage Learning.
- Grizzard J.B. (2007). **Peer-to-Peer Botnets : Overview and Case Study**. [online]. Available from : <<https://www.usenix.org/legacy/event/hotbots07>>. [accessed 4 September 2022].
- Guilford, J.P. (1980). **Traits of Creativity**. Middiessx : Penguin Book.
- Harris, A. (2009). Creative Leadership. **Journal of Management in Education**, 23(1), 9-11.
- Hickman, C.R. and Silva, M.A. (1984). **Creating Excellence**. New York : New American Library.
- Hollander, E.P. (1978). **Leadership in Dynamics : A practice Guide to Effective Relationships**. New York : Free Press.
- Houle, C. (1996). **The Design of Education**. Sanfrancisco : Jossey-Bass Publishers.
- Johnson, K. and Morrow, K. (1981). **Communication in the Classroom**. London, UK : Longman Klein Wolfgang.
- Kanaya, T. and McMillan, C. (2005). **Facilitating Communities of Practice in Teacher Professional Development**. Denmark : e-Learning Lab, Aalborg University.
- Knowles, M.S. (1980). **The Modern Practice of Adult Education from Pedaeow to Andragogy**. New York : The Adult Education Company, 1980.
- Koontz, H. and Weihrich, H. (1988). **Management**. New York : McGraw–Hill.
- Kowalski, R. and Westen, D. (2009). **Psychology**. 5th ed. Denvers : John Wiley & Sons.
- Lombardo, M.M. and Eichinger, R.W. (1996). **The Career Architect Development Planner**. Minneapolis : Lominger.
- Lussier, R.N. and Achua, C.F. (2001). **Leadership**. Ohio : South-Western College.

- Mungkasem, U. (2001). The experimental Study of the Creative Leadership Training on Creative Leadership Quality of Education Chief Executive officer. **Dissertation Abstracts International**, 23(06), 56-A.
- Nanus, B. (1992). **Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization**. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Olsson, L. (2012). **Leadership and Creativity in Research Investigations of Leadership and Leader-Member Exchange (Lmx) in Research Ground**. Ph.D. Thesis, University of Guthenburg.
- Palus, C. and Horth, J. (2002). **Modern Management**. New York : McGraw-Hill.
- Parker, J.P. and Begnaud, L.G. (2004). **Developing Creative Leadership**. Portsmouth, New Hampshire : Teacher Ideas Pr.
- Podsakoff, P.M. and others. (1990). **Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior**. [online]. Available from : <http://www.sciendirect.com/science/article/pii/10489849090097>. [accessed 16 August 2022].
- Raelin, J.K. (2002). Toword Understanding and Measuring Conditions of Trust : Evolution of a Conditions of Trust Inventory. **Journal of Management**, 17(3), 58-59.
- Robert, N.L. and Achua, C.F. (2006). **Effective Leadership**. 3rd ed. International Student, Mason, Ohio : Thomson/South-Western.
- Robinson, K. (2007). **Ken Robinson On The Principles Of Creative Leadership**. [online]. Available from : Retrieved October 17, 2017, from <http://www.fastcompany.com/1764044/>. [accessed 16 October 2020].
- Rogers, C.R. (2000). **Freedom to Learn**. Columbus : Charles E. Merrill Publishing Co.
- Rothwell, W.J. (1996). **Beyond Training and Development State of the Art Strategies for Enhancing Human Performance**. New York : AMCOM.
- Santrack, J.W. (2003). **Psychology**. 7th ed. New York : McGraw-Hill.
- Souillard, A. and Kerr, A. (1990). Problem-solving activities for science and technology students. **English Teaching Forum**, 28(2), 28-32.
- Sousa, D. (2003). **The Leadership brain : How to lead today schools more effectively**. Thousand Oaks : Sage.

- 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.
- Stringer, R.A. (2012). **Leadership and Organizational Climate: the Cloud Chamber Effect**. Upper Saddle River, CA : Prentice-Hall.
- Styles, M.H. (1990). **Effective Models of Systematic Program Planning**. San Francisco : Jossey-Bass, 1990.
- Tichy, N.M. and Devanna, M.A. (1986). **The Transformational Leader**. New York : Riley.
- Tiffany, L.J. (2015). **A mixed methods analysis on creative leadership and missouri school administrators**. Ed.D. Thesis, Drexel University.
- Trewatha, R.L. and Newport, G.M. (1988). **Management**. 5th ed. Plano Texas : Business Publication.
- Wills, J.L. (1993). **Skill Standards Systems in Selected Countries**. Washington D.C. : Institute for Educational Leadership
- Ying-Chi, C. (2000). **The Construction of the learning environment connecting human cognition to the World Wide Web (the global brain)**. Ph.D. Thesis, The University of Nebraska.
- Yukl, G.A. (2001). **Leadership in Organization**. New Jersey : Prentice-hall.





ภาคผนวก

พหุมนุ ปณฺ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

พหุ ประจักษ์ โท ชีวะ

**แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย**  
**เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์**

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้เครื่องมือใช้ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
2. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาข้อความ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนน ดังนี้ ให้
  - 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
  - 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
  - 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
3. กรณีที่ท่านเห็นว่าควรมีการปรับแก้ไขเพิ่มเติม กรุณาระบุในช่องว่างขวามือสุดท้าย รายการนั้น ๆ หรือหากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ กรุณาระบุท้ายแบบประเมิน

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความกรุณาในการตอบแบบประเมิน

นางสาวภาสุณีย์ คำพันธ์

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 088-5372703



แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาขององค์ประกอบ

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้เชี่ยวชาญ

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ (Index of Congruence : IOC) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

ข้อ	องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
		+1	0	-1	
<b>ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</b>					
หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล ให้ความสำคัญในการการดูแลเอาใจใส่ถึงความต้องการของแต่ละบุคคล มีการส่งเสริมพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล ให้คำแนะนำรวมทั้งมีการกระจายอำนาจมอบหมายที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ					
1	มีการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงขึ้น				
2	เข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล				
3	มีการกระจายอำนาจมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล				
4	มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน				
5	รับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะขอบุคลากรด้วยความตั้งใจและจริงใจ				
6	ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน				
7	ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานที่มีความสามารถพิเศษให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน				
8	ให้ความสนใจในสิ่งที่เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน และมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ร่วมงานเสมอ				

ข้อ	องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
		+1	0	-1	
<b>ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว</b>					
หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดนอกกรอบ เปิดใจกว้างเพื่อยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี ชอบความท้าทายและการทดลองสิ่งใหม่ รู้จักลดข้อจำกัด ของตนและองค์การให้น้อยลง ตลอดจนสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา เพื่อที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน					
9	มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรเป็นรายบุคคล อย่างต่อเนื่องและสะท้อนผลอย่างเป็นระบบในวงจร PDCA				
10	มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และให้ความเป็นกันเอง จริงใจและมีความยุติธรรม				
11	มีความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา				
12	เปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่างและยอมรับ สิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี				
13	มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อวิธีการแก้ปัญหา				
14	มีการปรับระบบงานให้มีความยืดหยุ่น ลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง				
15	มีอิสระในการคิด ชอบท้าทาย กล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่งใหม่ ๆ อย่างรอบคอบ				
16	มีความเป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยที่ปฏิบัติมา				
17	มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจากเดิม โดยปรับเปลี่ยนแผนงานตามความเหมาะสม				
18	ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขกฎระเบียบการทำงานยุทธวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับสถานศึกษา				

ข้อ	องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
		+1	0	-1	
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์</b>					
หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง จะเป็นคนที่มองการณ์ไกล ใจกว้าง กล้าที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ให้กับตัวเองสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขตที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจจูงใจบุคลากรในองค์กรได้ดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถและยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นรวมทั้งสามารถชักจูงบุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเกิดขึ้นจริง					
19	มีความสามารถในการมองเห็น หรือสร้างภาพขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน				
20	มีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากร				
21	มีความสามารถในการสร้างทีมงานขึ้นมาเพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ				
22	มุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ				
23	มีความสามารถในการกำหนดกรอบวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจได้อย่างชัดเจน				
24	มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร				
25	มีการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ				
26	มีการวิเคราะห์โอกาสหรือสภาพภายนอกทั้งในปัจจุบัน และอนาคตที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของโรงเรียน				
27	สามารถวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการทำงาน				
28	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์				

ข้อ	องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
		+1	0	-1	
<b>ด้านความคิดสร้างสรรค์</b>					
หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทางที่นำไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งใหม่ๆ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม องค์กร หรือสังคม เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม					
29	มีความคล่องแคล่วในการการคิด				
30	มีความคิดยืดหยุ่นในการคิด				
31	มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม				
32	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารและส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าของผู้เรียนโดยอาศัยเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัยได้อย่างชำนาญ				
33	มีการส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนและสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กร				
34	สามารถบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมอย่างสร้างสรรค์				
35	มีการคิด ตัดสินใจอย่างมีระบบ มีความเฉลียวฉลาด ไหวพริบในการตัดสินใจ				
36	พยายามคิดค้นหาวิธีการ และสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่และมีคุณค่า เพื่อปรับปรุงและพัฒนางาน				
37	แสดงพฤติกรรมในการนำผู้อื่นและประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศในการคิดนอกกรอบ				
38	มีความสามารถในการคิดหลายแง่หลายมุม				

ข้อ	องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
		+1	0	-1	
<b>ด้านการแก้ปัญหา</b>					
หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนที่ผ่านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์คิด พิจารณาในการแสวงหาวิธีการให้สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เป็นปัญหาสร้างความรำคาญ ความยุ่งยาก สับสน ความวิตกกังวลที่เกิดขึ้นหรือไม่พึงประสงค์ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้					
39	มีความพยายามในการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหา ที่เหมาะสมที่จะทำให้สามารถบรรลุผลได้ตาม เป้าหมาย				
40	มีทักษะในการขวนขวายหาข้อมูล				
41	มีทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์ พิจารณา ไตร่ตรอง อย่างพินิจพิเคราะห์				
42	มีทักษะการคิดเชิงหลักการและมีจุดมุ่งหมาย				
43	มีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความ คิดเห็น ประเมินผลปัญหาต่าง ๆ เพื่อเสนอข้อสรุป ของปัญหาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้				
44	มีการใช้ทักษะกระบวนการคิดแก้ไขปัญหาได้อย่าง ถูกต้องและรวดเร็ว				
45	มีทักษะและไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ได้อย่างชัดเจน				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

(ลงชื่อ)..... ผู้ประเมิน

( )

ตำแหน่ง .....

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ในความกรุณาของท่านในครั้งนี้

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ

#### คำชี้แจง

ในการตอบคำถามแบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์และเป็นข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 60 ข้อ แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ จะถือว่าเป็นความลับและไม่มีการนำข้อมูลไปทำให้ท่านได้รับความเสียหายโดยเด็ดขาด จึงขอความกรุณาได้ตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้  
(นางสาวภาสุณีย์ คำพันธ์)

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน  หรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่กำหนดให้

1. ตำแหน่ง

- ผู้อำนวยการโรงเรียน  
 รองผู้อำนวยการโรงเรียน  
 รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน  
 รักษาการในตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียน

2. เพศ  ชาย  หญิง

3. อายุ

- ต่ำกว่า 30 ปี  30 - 40 ปี  
 41 - 50 ปี  มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา

- ระดับปริญญาตรี  ระดับปริญญาโท  
 ระดับปริญญาเอก  อื่น ๆ

5. ประสบการณ์การทำงาน

- 0 - 5 ปี  
 6 - 10 ปี  
 11 - 15 ปี  
 16 ปีขึ้นไป

6. ขนาดสถานศึกษา

- โรงเรียนขนาดเล็ก  
 โรงเรียนขนาดกลาง  
 โรงเรียนขนาดใหญ่



**ตอนที่ 2** ความต้องการจำเป็นการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้น

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาว่าสถานศึกษาของท่านได้ดำเนินการตามรายการต่าง ๆ ที่ระบุในระดับใด  
และโปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับการปฏิบัติงานตามสภาพจริง

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</b>											
1	มีการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพ ของบุคคลให้สูงขึ้น										
2	เข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล										
3	มีการกระจายอำนาจมอบหมายงานและ ความ รับผิดชอบที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล										
4	มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน										
5	รับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นหรือ ข้อเสนอแนะของบุคลากรด้วยความตั้งใจ และ จริงจัง										
6	ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา อย่างเท่าเทียมกัน										
7	ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานที่มีความสามารถ พิเศษให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน										
8	ให้ความสนใจในสิ่งที่เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน และมี การสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ร่วมงานเสมอ										
9	มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของครู และ บุคลากรเป็นรายบุคคล อย่างต่อเนื่องและ สะท้อนผลอย่างเป็นระบบในวงจร PDCA										
10	มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความ แตกต่างระหว่างบุคคลด้วยความเสมอภาคเท่า เทียมกัน และให้ความเป็นกันเอง จริงใจและมี ความยุติธรรม										







ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	<b>ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา</b>										
44	มีการใช้ทักษะกระบวนการคิดแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว										
45	มีทักษะและไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างชัดเจน										



### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.1 ท่านคิดว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นรูปแบบใด (ท่านสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 รายการ โดยการทำเครื่องหมาย / หน้ารายการที่ท่านเลือก)

- ( ) การศึกษาด้วยตนเอง
- ( ) การศึกษาดูงาน
- ( ) การฝึกอบรม
- ( ) การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- ( ) การแสดงบทบาทสมมติ
- ( ) การสาธิต
- ( ) การระดมความคิด
- ( ) การใช้กิจกรรมนันทนาการ
- ( ) การนิเทศ
- ( ) การศึกษาต่อ
- ( ) การสัมมนา
- ( ) การทัศนศึกษา

3.2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน

3.2.1 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

.....

3.2.2 ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว

.....

3.2.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์

.....

3.2.4 ด้านความคิดสร้างสรรค์

.....

3.2.5 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา

.....

3.3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม.....

**แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย**  
**เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์**  
**ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์**

**คำชี้แจง**

1. แบบสัมภาษณ์นี้ สร้างขึ้นเพื่อใช้สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์
2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ จะนำไปเป็นข้อมูลในการจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์
3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้  
 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์  
 ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความกรุณาในการตอบแบบสัมภาษณ์

นางสาวภาสุณีย์ คำพันธ์

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 088-5372703



## แบบสัมภาษณ์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

### ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....

ตำแหน่ง .....

โรงเรียน.....

วุฒิการศึกษาสูงสุด.....

สาขา.....

### ตอนที่ 2 : รายการสัมภาษณ์

ผู้สัมภาษณ์ นางสาวภาสุณีย์ คำพันธ์

สถานที่ทำการสัมภาษณ์ .....

วัน เดือน ปี ที่ทำการสัมภาษณ์ ..... เริ่มเวลา.....น. ถึง .....

ท่านมีความคิดเห็นว่าการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ในแต่ละองค์ประกอบควรดำเนินการอย่างไร  
จึงจะนำไปสู่โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ และเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)  
ในประเด็นคำถามการสัมภาษณ์ดังนี้

#### 1) คำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

.....

.....

.....

.....

#### 2) ความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptability)

.....

.....

.....

.....

### 3) วิสัยทัศน์ (Vision)

.....

.....

.....

### 4) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

.....

.....

.....

### 5) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-solving)

.....

.....

.....

**ตอนที่ 3** :ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ท่านคิดว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารควรเป็นรูปแบบใด

(โปรดเรียงลำดับเลขเพียง 1-3 ตามลำดับ หน้าวิธีการพัฒนาที่ท่านคิดว่าเห็นควรมากที่สุด)

(.....) การศึกษาด้วยตนเอง

(.....) การศึกษาดูงาน

(.....) การฝึกอบรม

(.....) การประชุมเชิงปฏิบัติการ

(.....) การแสดงบทบาทสมมติ

(.....) การสาธิต

(.....) การระดมความคิด

(.....) การใช้กิจกรรมนันทนาการ

(.....) การนิเทศ

(.....) การศึกษาต่อ

(.....) การสัมมนา

(.....) การทัศนศึกษา

ตอนที่ 4 : ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

(ลงชื่อ)

( )

ตำแหน่ง .....

ผู้ให้สัมภาษณ์

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูล

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวภาสุณีย์ คำพันธ์

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ทิโต ชีเว

**แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ**

**คำชี้แจง**

1. โปรดพิจารณาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพียงใด
2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นแต่ละข้อคำถาม โดยข้อความแต่ละช่อง มีความหมาย ดังนี้
  - 5 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ มากที่สุด
  - 4 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ มาก
  - 3 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ปานกลาง
  - 2 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ น้อย
  - 1 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ น้อยที่สุด
3. หากท่านเห็นว่าควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมประการใด กรุณาเขียนข้อมูลลงใน ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณคุณท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบประเมิน  
นางสาวภาสุณีย์ คำพันธ์  
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำชี้แจง : ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ระดับคะแนนที่ท่านคิดว่าจะมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. หลักการของโปรแกรม										
1.1 ความสำคัญของหลักการ										
1.2 ความเหมาะสมกับสภาพปัญหา										
1.3 ความจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรม										
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม										
2.1 มีความเหมาะสม										
2.2 มีความชัดเจน										
3. เนื้อหาของโปรแกรม										
3.1 มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์										
3.2 ระยะเวลาในการพัฒนา										
3.3 Module 1 ความคิดสร้างสรรค์										
3.4 Module 2 ความยืดหยุ่นและปรับตัว										
3.5 Module 3 วิสัยทัศน์										
3.6 Module 4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล										
3.7 Module 5 ความสามารถในการแก้ปัญหา										
4. วิธีการพัฒนา										
4.1 การฝึกอบรม										
4.2 การศึกษาดูงาน										
4.3 การศึกษาด້วยตนเอง										
5. การวัดและประเมินผล										
5.1 การประเมินก่อนการพัฒนา										
5.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา										
5.3 การประเมินหลังการพัฒนา										

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

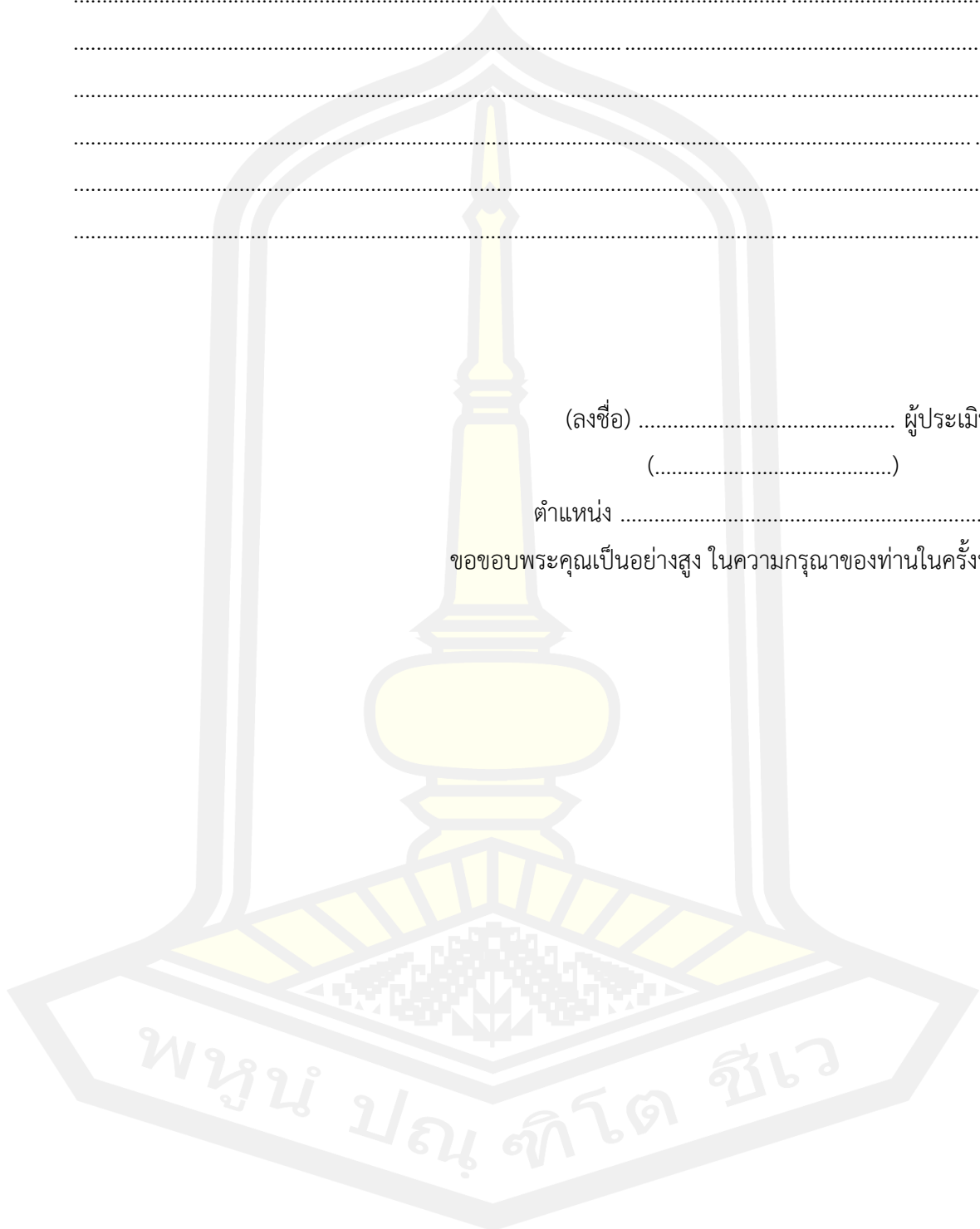
.....

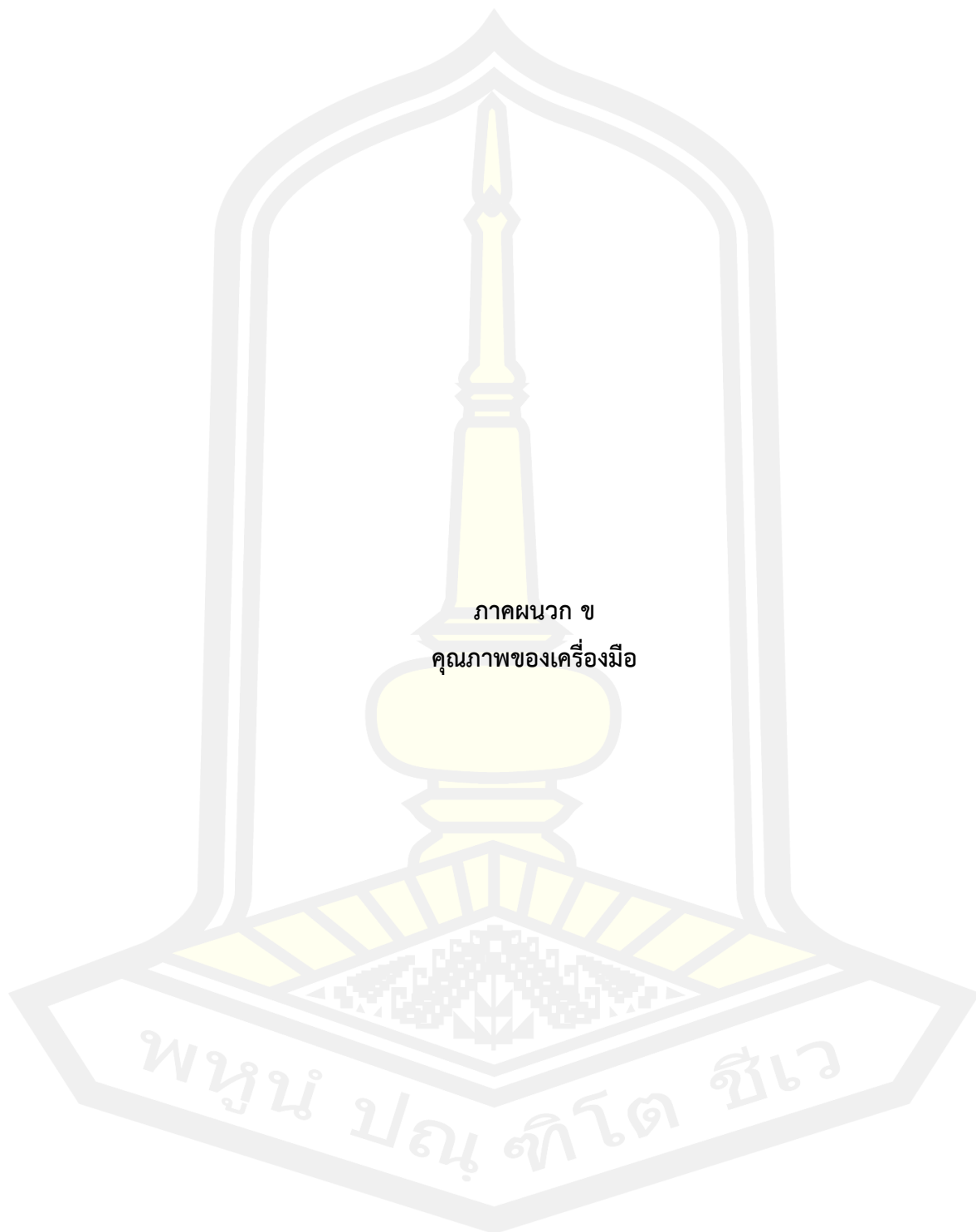
.....

(ลงชื่อ) ..... ผู้ประเมิน  
(.....)

ตำแหน่ง .....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ในความกรุณาของท่านในครั้งนี้





ภาคผนวก ข  
คุณภาพของเครื่องมือ

พหุมนุ ทัศนิต ชีวะ





ตาราง 44 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง

ตาราง 45 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและ  
สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r)		ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r)	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1	.501	.576	24	.830	.764
2	.577	.446	25	.853	.848
3	.763	.446	26	.892	.946
4	.743	.749	27	.898	.764
5	.527	.777	28	.502	.848
6	.612	.576	29	.605	.938
7	.772	.946	30	.934	.764
8	.778	.938	31	.877	.738
9	.627	.749	32	.688	.764
10	.497	.749	33	.783	.938
11	.491	.777	34	.945	.938
12	.632	.777	35	.871	.938
13	.551	.777	36	.962	.938
14	.633	.269	37	.945	.946
15	.647	.366	38	.962	.946
16	.823	.946	39	.945	.946
17	.945	.938	40	.877	.938
18	.898	.938	41	.899	.738
19	.937	.938	42	.909	.938
20	.937	.938	43	.869	.738
21	.892	.946	44	.869	.918
22	.890	.848	45	.851	.946
23	.778	.848			

ตาราง 46 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.986	45

ตาราง 47 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.986	45





ภาคผนวก ค

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

พหุจน์ ปณฺ ทิโต ชีเว

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

The Development of the Programs to Enhance a Creative Leadership of School  
Administrators in the Secondary Educational Service Area Office Kalasin

จัดทำโดย

นางสาวภาสุณีย์ คำพันธ์

นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดินนี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน

โปรแกรมนี้พัฒนาขึ้นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม/วิธีการพัฒนา และการวัดและประเมินผล ส่วนที่ 2 คือ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน และได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โปรแกรมนี้จะเป็นที่น่าพอใจและเป็นคู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน และสถานศึกษาในบริบทใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดินทุกท่าน ขอบพระคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่านที่คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นางสาวภาสุณีย์ คำพันธ์

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
หลักการ .....	1
วัตถุประสงค์ .....	2
เนื้อหาสาระ .....	3
กิจกรรม/วิธีการพัฒนา .....	8
การวัดและประเมินผล .....	8
Module 1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) .....	10
Module 2 ความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptability) .....	13
Module 3 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) .....	15
Module 4 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) .....	17
Module 5 ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-solving).....	19
บรรณานุกรม .....	21



## โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

### หลักการ

ในบริบทของโลกยุค The Fourth Industrial Revolution อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมตามแนวทางที่แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้วางไว้ ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายในควบคู่ไปกับการเชื่อมโยงกับประชาคมโลก ตามแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ด้วยการสร้างความมั่งคั่งผ่าน 3 กลไกหลัก ดังนี้ 1) กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม ปัญญา เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ (Competitive Growth Engines) เพื่อก้าวสู่ประเทศที่มีรายได้สูง โดยเปลี่ยนจาก “ทำมากได้น้อย” เป็น “ทำน้อยได้มาก” 2) กลไกการกระจายรายได้ โอกาส และความมั่งคั่งอย่างเท่าเทียม (Inclusive Growth Engine) โดยเน้นการปรับเปลี่ยนจากความมั่งคั่งที่กระจุกเป็นความมั่งคั่งที่กระจาย ด้วยหลักคิดที่ว่า “เราจะเดินหน้าไปด้วยกัน โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” 3) กลไกการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Growth Engine) ปรับเปลี่ยนจากการพัฒนาที่ไม่สมดุลสู่ “การพัฒนาที่สมดุล” ในการขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 นั้น คนถือเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อน เน้นคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาประเทศ มีเป้าหมายในการพัฒนาคนโดยการจะให้เป็น ผู้ขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศนั้น จำเป็นจะต้องสร้างพลวัตการเติบโตเพื่อเติมเต็มศักยภาพของคน โดยจะต้องสร้างคนให้มีศักยภาพสามารถหาเลี้ยงชีพได้และรู้จักที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา รู้จักเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ให้ความสำคัญกับสังคมและสิ่งแวดล้อม เมื่อคนได้รับการเติมเต็มศักยภาพอย่างเต็มที่ จะเป็นพลังประชาชนที่จะเป็นตัวหลักในการขับเคลื่อนประเทศประเทศไปสู่ความมั่งคั่งมั่นคงและยั่งยืนอย่างแท้จริง (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2560)

ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เป็นความสามารถของบุคคลที่แสดงความคิดที่หลากหลายทิศทางหลายแง่มุม โดยนำเอาประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นพื้นฐานทำให้เกิดความคิดใหม่ อันนำไปสู่การประดิษฐ์คิดค้นต่าง ๆ ที่แปลกใหม่ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสภาพการดำรงชีวิตของมนุษย์มีคุณภาพชีวิตที่ดี สังคมเจริญก้าวหน้า ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์ของมนุษย์จึงส่งผลต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ (สุคนธ์ สินธพานนท์, 2551)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ พฤติกรรมระหว่างบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะที่บุคคลหนึ่งสนับสนุนบุคคลอื่นในการดำเนินงานหรือกิจกรรมของกลุ่ม โดยการสร้างแรงบันดาลใจ ร่วมกันแสวงหาแนวทางในการทำงานใหม่ ๆ เคารพความแตกต่างทางความคิดเน้นการคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนให้ทุกคนได้มีโอกาสเป็นผู้นำร่วมกัน ในการหาแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ พร้อมเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน ซึ่งการบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้น

ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานหรือกิจกรรมขององค์การ เนื่องจากปัจจัยสำคัญของการบริหารองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยด้านบุคลากรมีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถดึงศักยภาพของบุคลากร แต่ละคนออกมาใช้ได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ

โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน ให้มีความรู้ ความเข้าใจและมีความสามารถในเรื่อง การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ความยืดหยุ่นและปรับตัว ความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ และความสามารถในการแก้ปัญหา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนออกมาใช้ได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ

#### วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน ซึ่งประกอบด้วย การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ความยืดหยุ่นและปรับตัว การมีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการแก้ปัญหา ให้มีประสิทธิภาพ

#### เนื้อหา

เนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน แบ่งออกเป็น 5 Module ดังนี้

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหา
Module 1 การคำนึงถึง ปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การศึกษาด้วยตนเอง โดยการศึกษาจากตำรา การเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยี การทดลอง การสังเกตหรืองานวิจัย การหมุนเวียนตำแหน่ง การระดมความคิด การศึกษาต่อ การใช้กิจกรรมนันทนาการ และการทัศนศึกษา</li> <li>2. ศึกษาดูงานโรงเรียนหรือผู้บริหารต้นแบบด้านการคำนึงถึง ปัจเจกบุคคล</li> <li>3. ฝึกอบรม โดยการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา และเข้ารับ การอบรม ในเนื้อหาดังต่อไปนี้ หน่วยที่ 1 การมอบหมายงานให้มีความ ชัดเจนตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของ แต่ละบุคคล 1.1 ความหมายของการมอบหมายงานให้มีความ ชัดเจนตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของ แต่ละบุคคล 1.2 ความสำคัญของการมอบหมายงานให้มีความ ชัดเจนตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของ แต่ละบุคคล หน่วยที่ 2 การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคลด้วยความเสมอภาค 2.1 ความหมายของการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคลด้วยความเสมอภาค 2.2 ความสำคัญของการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคลด้วยความเสมอภาค หน่วยที่ 3 การนิเทศและสอนงานอย่างมีส่วนร่วม และ การสะท้อนผลอย่างเป็นระบบในวงจร PDCA</li> </ol>

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหา
	<p>3.1 ความหมายของการนิเทศและสอนงานอย่างมีส่วนร่วม และการสะท้อนผลอย่างเป็นระบบในวงจร PDCA</p> <p>3.2 ความสำคัญของการนิเทศและสอนงานอย่างมีส่วนร่วม และการสะท้อนผลอย่างเป็นระบบในวงจร PDCA</p> <p>3.3 หลักการการนิเทศและสอนงานอย่างมีส่วนร่วม และการสะท้อนผลอย่างเป็นระบบในวงจร PDCA</p>
<p>Module 2 ความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptability)</p>	<p>1. การศึกษาด้วยตนเอง โดยการศึกษาจากตำรา การเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยี การทดลอง การสังเกตหรืองานวิจัย การหมุนเวียนตำแหน่ง การระดมความคิด การศึกษาต่อ การใช้กิจกรรมนันทนาการ และการทัศนศึกษา</p> <p>2. ศึกษาดูงานโรงเรียนหรือผู้บริหารต้นแบบด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว</p> <p>3. ฝึกอบรม โดยการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา และเข้ารับ ฝึกอบรม ในเนื้อหาดังต่อไปนี้</p> <p>หน่วยที่ 1 มีอิสระในการคิด ชอบท้าทาย กล้าเสี่ยงและ กระทำในสิ่งใหม่ ๆ อย่างรอบคอบ</p> <p>1.1 ความหมายของการมีอิสระในการคิด</p> <p>1.2 ความสำคัญของการมีอิสระในการคิด</p> <p>1.3 วิธีการฝึกให้มีอิสระในการคิด</p> <p>หน่วยที่ 2 การวางแผนการทำงานที่ยืดหยุ่น</p> <p>2.1 ความหมายของการวางแผนการทำงานที่ยืดหยุ่น</p> <p>2.2 ความหมายของการวางแผนการทำงานที่ยืดหยุ่น</p> <p>1.3 วิธีการฝึกให้มีการวางแผนการทำงานที่ยืดหยุ่น</p> <p>หน่วยที่ 3 การบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมได้</p>

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหา
	<p>3.1 ความหมายของการบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลาย โดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม</p> <p>3.2 ความสำคัญของการบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม</p>
<p>Module 3 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)</p>	<p>1. การศึกษาด้วยตนเอง โดยการศึกษาจากตำรา การเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยี การทดลอง การสังเกตหรืองานวิจัย การหมุนเวียนตำแหน่ง การระดมความคิด การศึกษาต่อ การใช้กิจกรรมนันทนาการ และการทัศนศึกษา</p> <p>2. ศึกษาดูงานโรงเรียนหรือผู้บริหารต้นแบบด้านการมีวิสัยทัศน์</p> <p>3. ฝึกอบรม โดยการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา และเข้ารับการอบรม ในเนื้อหาดังต่อไปนี้</p> <p>หน่วยที่ 1 การมีส่วนร่วมในการวางแผนวิสัยทัศน์</p> <p>1.1 ความหมายของการมีส่วนร่วมในการวางแผนวิสัยทัศน์</p> <p>1.2 ความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการวางแผนวิสัยทัศน์</p> <p>1.3 หลักการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากร</p> <p>หน่วยที่ 2 การปฏิบัติวิสัยทัศน์ตามกระบวนการ สร้างแรงบันดาลใจรับฟังความคิดเห็นของทุกส่วน เพื่อสะท้อนผลในการขับเคลื่อนองค์กรตามวิสัยทัศน์</p> <p>2.1 ความหมายของการปฏิบัติวิสัยทัศน์ตามกระบวนการ</p> <p>2.2 ความสำคัญของการปฏิบัติวิสัยทัศน์ตามกระบวนการ</p> <p>หน่วยที่ 3 การสื่อสารวิสัยทัศน์</p> <p>3.1 ความหมายของการสื่อสารวิสัยทัศน์</p> <p>3.2 ความสำคัญของการสื่อสารวิสัยทัศน์</p>

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหา
Module 4 ความคิด สร้างสรรค์ (Creativity)	<p>1. การศึกษาด้วยตนเอง โดยการศึกษาจากตำรา การเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยี การทดลอง การสังเกตหรืองานวิจัย การหมุนเวียนตำแหน่ง การระดมความคิด การศึกษาต่อ การใช้กิจกรรมนันทนาการ และการทัศนศึกษา</p> <p>2. ศึกษาดูงานโรงเรียนหรือผู้บริหารต้นแบบ ด้านความคิดสร้างสรรค์</p> <p>3. ฝึกอบรม โดยการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา และเข้ารับ การอบรม ในเนื้อหาดังต่อไปนี้</p> <p>หน่วยที่ 1 การบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดย อาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และ ประสบการณ์เดิมอย่างสร้างสรรค์</p> <p>1.1 ความหมายของการบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลาย</p> <p>1.2 ความสำคัญของการบูรณาการวิธีการทำงานที่ หลากหลาย</p> <p>1.3 วิธีการสร้างการบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลาย</p> <p>หน่วยที่ 2 การรับความรู้และทักษะใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์ นวัตกรรม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม</p> <p>2.1 ความหมายของการรับความรู้และทักษะใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม</p> <p>2.2 ความสำคัญของการรับความรู้และทักษะใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม</p> <p>2.3 วิธีการฝึกฝนการรับความรู้และทักษะใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม</p> <p>หน่วยที่ 3 การคิดตัดสินใจอย่างมีระบบ</p> <p>3.1 ความหมายของการคิดตัดสินใจอย่างมีระบบ</p>



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหา
Module 5 ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-solving)	<p>3.2 ความสำคัญของการคิดตัดสินใจอย่างมีระบบ</p> <p>1. การศึกษาด้วยตนเอง โดยการศึกษาจากตำรา การเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยี การทดลอง การสังเกตหรืองานวิจัย การหมุนเวียนตำแหน่ง การระดมความคิด การศึกษาต่อ การใช้กิจกรรมนันทนาการ และการทัศนศึกษา</p> <p>2. ศึกษาดูงานโรงเรียนหรือผู้บริหารต้นแบบด้าน ความสามารถในการแก้ปัญหา</p> <p>3. ฝึกอบรม โดยการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา และเข้ารับ การอบรม ในเนื้อหาดังต่อไปนี้</p> <p>หน่วยที่ 1 การสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น</p> <p>1.1 ความหมายของการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น</p> <p>1.2 ความสำคัญของการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น</p> <p>1.3 หลักการการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความ คิดเห็น</p> <p>หน่วยที่ 2 การคิดเชิงหลักการและมีจุดมุ่งหมาย</p> <p>2.1 ความหมายของการคิดเชิงหลักการและมีจุดมุ่งหมาย</p> <p>2.2 ความสำคัญของการคิดเชิงหลักการและมีจุดมุ่งหมาย</p> <p>2.3 การฝึกการคิดเชิงหลักการและมีจุดมุ่งหมาย</p> <p>หน่วยที่ 3 การคิดเชิงวิเคราะห์ในการบริหารจัดการอย่างเป็น ระบบ โดยใช้หลัก PDCA</p> <p>3.1 ความหมายของการคิดเชิงวิเคราะห์ในการบริหารจัดการ อย่างเป็นระบบ โดยใช้หลัก PDCA</p>

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหา
	3.2 ความสำคัญของการคิดเชิงวิเคราะห์ในการบริหารจัดการ อย่างเป็นระบบ โดยใช้หลัก PDCA 3.3 หลักการของการคิดเชิงวิเคราะห์ในการบริหารจัดการ อย่างเป็นระบบ โดยใช้หลัก PDCA

### กิจกรรม/วิธีการพัฒนา

การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษามัธยมศึกษาภาคพลินธุ์ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
การศึกษด้วยตนเอง (Self-Study Learning)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กิจกรรมการศึกษาจากตำรา</li> <li>2. การเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยี</li> <li>3. การทดลอง การสังเกตหรืองานวิจัย</li> <li>4. การหมุนเวียนตำแหน่ง</li> <li>5. การระดมความคิด</li> <li>6. การศึกษาต่อ</li> <li>7. การใช้กิจกรรมนันทนาการ</li> <li>8. การทัศนศึกษา</li> </ol>
การศึกษาดูงาน (Site Visit)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การศึกษากรณีตัวอย่าง การศึกษาโรงเรียนหรือผู้บริหารที่มี              การบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ</li> <li>2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงาน              ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>3. การสอนงาน หรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มี              ประสบการณ์และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์</li> </ol>
การฝึกอบรม (Training)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ</li> <li>2. การสัมมนา</li> <li>3. การเข้ารับการอบรม</li> </ol>

วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
	4. กิจกรรมการบรรยาย ความรู้และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนา 5. กิจกรรมการสาธิต เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาได้เห็นถึงวิธีการ ในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม หรือรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิด และการฝึกปฏิบัติ

### การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

#### 1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง และประเมินผู้อื่น

1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ

การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

พหุบัณฑิต ชีวะ

## Module 1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

### หลักการ

คำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล ให้ความสำคัญในการการดูแลเอาใจใส่ถึงความต้องการของแต่ละบุคคล มีการส่งเสริมพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงขึ้น ตลอดจนมีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนให้คำแนะนำรวมทั้งมีการกระจายอำนาจมอบหมายที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา เกิดความรู้และเข้าใจ ในการเข้าใจความเป็นปัจเจกบุคคล
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะ ด้านเข้าใจความเป็น

### ปัจเจกบุคคล

3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้นำความรู้และทักษะด้านเข้าใจความเป็นปัจเจกบุคคลนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

### เนื้อหา

หน่วยที่ 1 การมอบหมายงานให้มีความชัดเจนตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล

1.1 ความหมายของการมอบหมายงานให้มีความชัดเจนตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล

1.2 ความสำคัญของการมอบหมายงานให้มีความชัดเจนตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล

หน่วยที่ 2 การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลด้วยความเสมอภาค

2.1 ความหมายของการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลด้วยความเสมอภาค

2.2 ความสำคัญของการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลด้วยความเสมอภาค

หน่วยที่ 3 การนิเทศและสอนงานอย่างมีส่วนร่วม และการสะท้อนผลอย่างเป็นระบบในวงจร PDCA

3.1 ความหมายของการนิเทศและสอนงานอย่างมีส่วนร่วม และการสะท้อนผลอย่างเป็นระบบในวงจร PDCA

3.2 ความสำคัญของการนิเทศและสอนงานอย่างมีส่วนร่วม และการสะท้อนผลอย่างเป็นระบบในวงจร PDCA

3.3 หลักการการนิเทศและสอนงานอย่างมีส่วนร่วม และการสะท้อนผลอย่างเป็นระบบในวงจร PDCA

### กิจกรรม/วิธีการพัฒนา

#### 1. การศึกษาด້วยตนเอง (Self study)

การศึกษจากตำรา การเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยี การทดลอง การสังเกตหรืองานวิจัย การหมุนเวียนตำแหน่ง การระดมความคิด การศึกษาต่อ การใช้กิจกรรมนันทนาการ และการทัศนศึกษา

#### 2. การศึกษาดูงาน (Site Visit)

ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

#### 3. การฝึกอบรม (Training)

- การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา และเข้ารับการอบรม บรรยายให้ความรู้สรุปความหมายและความสำคัญของการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ในหัวข้อ

1) การมอบหมายงานให้มีความชัดเจนตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล

แต่ละบุคคล

2) การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลด้วยความเสมอภาค

3) การนิเทศและสอนงานอย่างมีส่วนร่วม และการสะท้อนผลอย่างเป็นระบบใน

วงจร PDCA

- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

### การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

2. ประเมินผลงานจากใบงาน

3. การนำเสนอผลงาน

## Module 2 ความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptability)

### หลักการ

ความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptability) หมายถึง พฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดนอกกรอบ เปิดใจกว้างเพื่อยอมรับ สิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี ชอบความท้าทายและการทดลองสิ่งใหม่ รู้จักลดข้อจำกัดของตนและองค์การ ใ้ให้น้อยลง ตลอดจนสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อที่จะ ปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความรู้และเข้าใจ ในเรื่องความยืดหยุ่นและปรับตัว
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะ ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว

นำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

### เนื้อหา

หน่วยที่ 1 มีอิสระในการคิด ชอบท้าทาย กล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่งใหม่ ๆ อย่างรอบคอบ

- 1.1 ความหมายของการมีอิสระในการคิด
- 1.2 ความสำคัญของการมีอิสระในการคิด
- 1.3 วิธีการฝึกให้มีอิสระในการคิด

หน่วยที่ 2 การวางแผนการทำงานที่ยืดหยุ่น

- 2.1 ความหมายของการวางแผนการทำงานที่ยืดหยุ่น
- 2.2 ความหมายของการวางแผนการทำงานที่ยืดหยุ่น
- 2.3 วิธีการฝึกให้มีการวางแผนการทำงานที่ยืดหยุ่น

หน่วยที่ 3 การบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และ ประสบการณ์เดิมได้

- 3.1 ความหมายของการบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการเชื่อมโยง จากความรู้และประสบการณ์เดิม
- 3.2 ความสำคัญของการบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการเชื่อมโยง จากความรู้และประสบการณ์เดิม

### กิจกรรม/วิธีการพัฒนา

#### 1. การศึกษาด้วยตนเอง (Self study)

การศึกษาจากตำรา การเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยี การทดลอง การสังเกตหรืองานวิจัย การหมุนเวียนตำแหน่ง การระดมความคิด การศึกษาต่อ การใช้กิจกรรมนันทนาการ และ การทัศนศึกษา

#### 2. การศึกษาดูงาน (Site Visit)

ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือ โรงเรียนต้นแบบ ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptability)

#### 3. การฝึกอบรม (Training)

- การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา และเข้ารับการอบรม บรรยายให้ความรู้ สรุปรูความหมายและความสำคัญของความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ในหัวข้อ

1) การมีอิสระในการคิด ขอบท้าทาย กล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่งใหม่ ๆ

อย่างรอบคอบ

2) การวางแผนการทำงานที่ยืดหยุ่น

3) การบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และ ประสบการณ์เดิมได้

- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptability) และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ พบเจอ

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

### การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

2. ประเมินผลงานจากใบงาน

3. การนำเสนอผลงาน

## Module 3 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

### หลักการ

การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางการดำเนินการขององค์กรสิ่งที่ยังคงมุ่งหวัง หรือจุดหมายที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำหนด ซึ่งต้องมีความชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมายและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้และเป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเลิศขององค์กรและนำองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในการมีวิสัยทัศน์
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านวิสัยทัศน์
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านวิสัยทัศน์ นำไปประยุกต์ใช้ใน

สถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

### เนื้อหา

หน่วยที่ 1 การมีส่วนร่วมในการวางแผนวิสัยทัศน์

- 1.1 ความหมายของการมีส่วนร่วมในการวางแผนวิสัยทัศน์
- 1.2 ความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการวางแผนวิสัยทัศน์
- 1.3 หลักการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากร

หน่วยที่ 2 การปฏิบัติวิสัยทัศน์ตามกระบวนการ สร้างแรงบันดาลใจรับฟังความคิดเห็นของทุกส่วน เพื่อสะท้อนผลในการขับเคลื่อนองค์กรตามวิสัยทัศน์

- 2.1 ความหมายของการปฏิบัติวิสัยทัศน์ตามกระบวนการ
- 2.2 ความสำคัญของการปฏิบัติวิสัยทัศน์ตามกระบวนการ

หน่วยที่ 3 การสื่อสารวิสัยทัศน์

- 3.1 ความหมายของการสื่อสารวิสัยทัศน์
- 3.2 ความสำคัญของการสื่อสารวิสัยทัศน์



### กิจกรรม/วิธีการพัฒนา

#### 1. การศึกษาด้วยตนเอง (Self study)

การศึกษจากตำรา การเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยี การทดลอง การสังเกตหรืองานวิจัย การหมุนเวียนตำแหน่ง การระดมความคิด การศึกษาต่อ การใช้กิจกรรมนันทนาการ และ การทัศนศึกษา

#### 2. การศึกษาดูงาน (Site Visit)

ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือ โรงเรียนต้นแบบ ด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision)

#### 3. การฝึกอบรม (Training)

- การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา และเข้ารับการอบรม บรรยายให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ (Vision) ในหัวข้อ

1) การมีส่วนร่วมในการวางแผนวิสัยทัศน์

2) การปฏิบัติวิสัยทัศน์ตามกระบวนการ สร้างแรงบันดาลใจรับฟังความคิดเห็นของ ทุกส่วน เพื่อสะท้อนผลในการขับเคลื่อนองค์กรตามวิสัยทัศน์

3) การสื่อสารวิสัยทัศน์

- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญ ของการมีวิสัยทัศน์ (Vision) และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

### การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

2. ประเมินผลงานจากใบงาน

3. การนำเสนอผลงาน

พหุบัณฑิต ชีวะ

## Module 4 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

### หลักการ

ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทางที่นำไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งใหม่ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม องค์กร หรือสังคมเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความรู้และเข้าใจ ในเรื่องความคิดสร้างสรรค์
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะ ด้านความคิดสร้างสรรค์
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์นำไป

ประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

### เนื้อหา

หน่วยที่ 1 การบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมอย่างสร้างสรรค์

- 1.1 ความหมายของการบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลาย
- 1.2 ความสำคัญของการบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลาย
- 1.3 วิธีการสร้างการบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลาย

หน่วยที่ 2 การรับความรู้และทักษะใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม

- 2.1 ความหมายของการรับความรู้และทักษะใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม
- 2.2 ความสำคัญของการรับความรู้และทักษะใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม
- 2.3 วิธีการฝึกฝนการรับความรู้และทักษะใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม

หน่วยที่ 3 การคิดตัดสินใจอย่างมีระบบ

- 3.1 ความหมายของการคิดตัดสินใจอย่างมีระบบ
- 3.2 ความสำคัญของการคิดตัดสินใจอย่างมีระบบ

### กิจกรรม/วิธีการพัฒนา

#### 1. การศึกษาด้วยตนเอง (Self study)

การศึกษจากตำรา การเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยี การทดลอง การสังเกตหรืองานวิจัย การหมุนเวียนตำแหน่ง การระดมความคิด การศึกษาต่อ การใช้กิจกรรมนันทนาการ และ การทัศนศึกษา

#### 2. การศึกษาดูงาน (Site Visit)

ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือ โรงเรียนต้นแบบด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

#### 3. การฝึกอบรม (Training)

- การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา และเข้ารับการอบรม บรรยายให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ในหัวข้อ

1) การบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และ ประสบการณ์เดิมอย่างสร้างสรรค์

2) การรับความรู้และทักษะใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม และสามารถนำไปใช้ ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม

#### 3) การคิดตัดสินใจอย่างมีระบบ

- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญ ของความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

### การวัดและประเมินผล

#### 1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

#### 2. ประเมินผลงานจากใบงาน

#### 3. การนำเสนอผลงาน

พูน บณู ทิโต ชีเว

## Module 5 ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-solving)

### หลักการ

ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-solving) หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนที่ผ่านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์คิด พิจารณาในการแสวงหาวิธีการที่สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เป็นปัญหาสร้างความรำคาญ ความยุ่งยาก สับสน ความวิตกกังวลที่เกิดขึ้นหรือไม่พึงประสงค์ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา เกิดความรู้และเข้าใจ ในการเข้าใจการแก้ปัญหา
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะ ด้านเข้าใจการแก้ปัญหา
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้นำความรู้และทักษะด้านเข้าใจการแก้ปัญหา นำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

### เนื้อหา

หน่วยที่ 1 การสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

- 1.1 ความหมายของการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- 1.2 ความสำคัญของการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- 1.3 หลักการการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

หน่วยที่ 2 การคิดเชิงหลักการและมีจุดมุ่งหมาย

- 2.1 ความหมายของการคิดเชิงหลักการและมีจุดมุ่งหมาย
- 2.2 ความสำคัญของการคิดเชิงหลักการและมีจุดมุ่งหมาย
- 2.3 การฝึกการคิดเชิงหลักการและมีจุดมุ่งหมาย

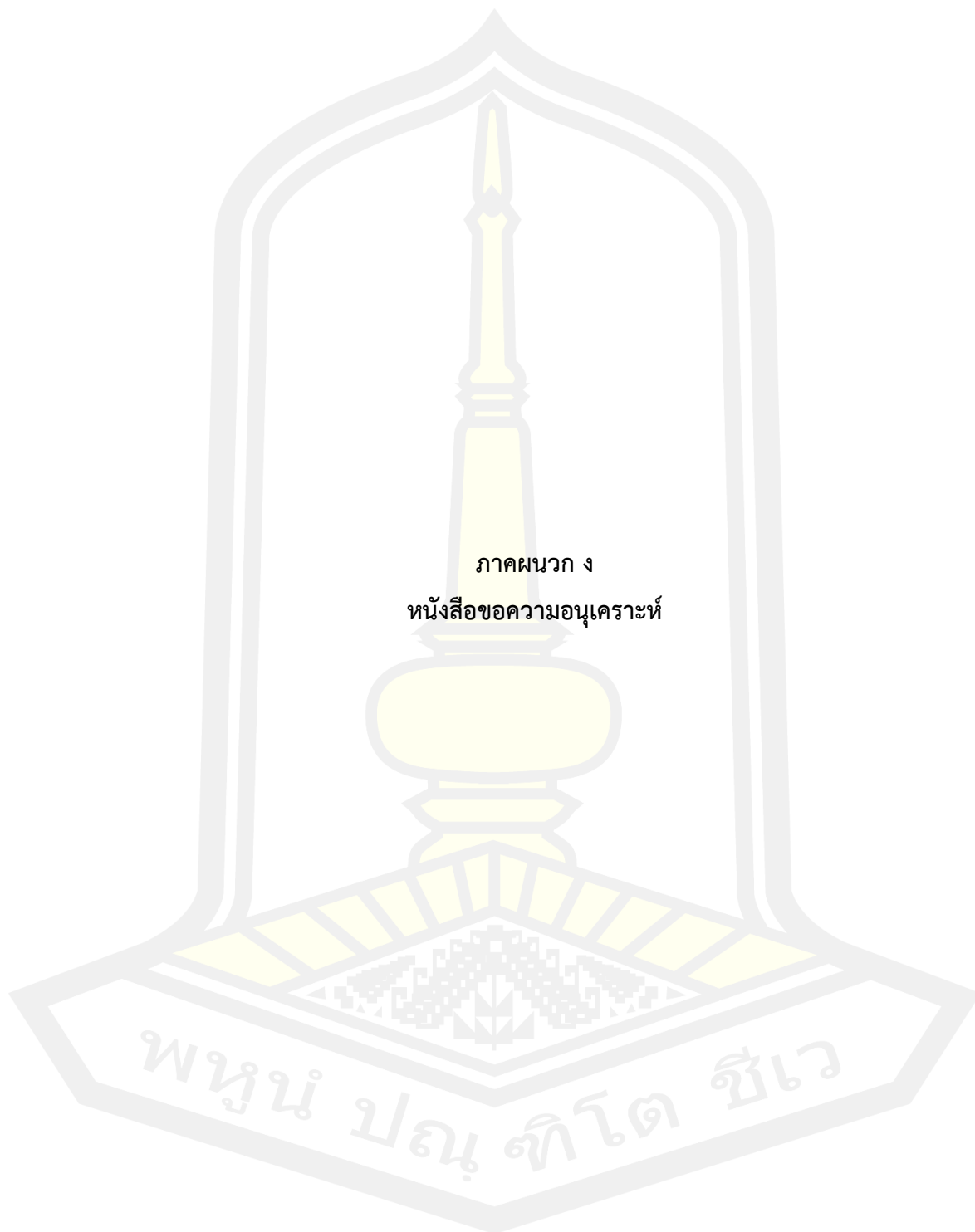
หน่วยที่ 3 การคิดเชิงวิเคราะห์ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลัก PDCA

- 3.1 ความหมายของการคิดเชิงวิเคราะห์ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลัก PDCA
- 3.2 ความสำคัญของการคิดเชิงวิเคราะห์ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลัก PDCA
- 3.3 หลักการของการคิดเชิงวิเคราะห์ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลัก PDCA



### บรรณานุกรม

- ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์. (2558). **การคิดสร้างสรรค์ในศาสตร์การคิด**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจ  
บัณฑิตย.
- \_\_\_\_\_. (2560). แนวโน้มของหลักสูตรและการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ในศตวรรษที่ 21. **วารสาร  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม**, 11 (1). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราช  
ภัฏจันทรเกษม.
- \_\_\_\_\_. (2559). การพัฒนาและประเมินความคิดสร้างสรรค์ในสถานศึกษา. **วารสารศึกษาศาสตร์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา**, 29 (1). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธีระ รุญเจริญ. (2551). **ความเป็นมืออาชีพทางการบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา**.  
กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- พรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2562). **สมรรถนะและการจัดการเชิงกลยุทธ์**. มหาสารคาม : ตักศิลาการ  
พิมพ์.
- \_\_\_\_\_. (2560). **นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่**. มหาสารคาม :  
อภิชาติการพิมพ์.
- สุคนธ์ สินธพานนท์. (2551). **พัฒนาทักษะการคิด พิชิตการสอน**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :  
ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



ภาคผนวก ง  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุณฺ์ ปณฺุ ทิโต ชีเว

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย  
สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุวัฒนธรรม

1. รศ.ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
วุฒิกิจการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
2. นายอเนก อันพาพรหม ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ  
โรงเรียนโนนศิลาพิทยาคม วุฒิกิจการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาบริหารการศึกษา
3. นางบุศรา พลเชียงสา ตำแหน่งรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนคำม่วง  
จังหวัดกาฬสินธุ์ วุฒิกิจการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาบริหารการศึกษา
4. นางวรรณิภา เคนมี ตำแหน่งรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนคำม่วง  
จังหวัดกาฬสินธุ์ วุฒิกิจการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาบริหารการศึกษา
5. นางสาวสุนิจ วิลาศรี ตำแหน่งรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสมเด็จพระพิทยาคม  
จังหวัดกาฬสินธุ์ วุฒิกิจการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุวัฒนธรรม

1. ดร.จรรุวรรณ รัตนมาลี ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์
2. นายประโมกษ์ ดุลนีย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนคำม่วง
3. นายอิสรพล ปิ่นขจร ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาไชยพิทยาคม

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุวัฒนธรรม

1. นายนิคม วิชัยโย ผู้อำนวยการโรงเรียนสหชั้นศึกษา
2. นายนิพนธ์ ชนาสิทธิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสามชัย
3. นายวินัย รัตนมาลี ผู้อำนวยการโรงเรียนแก้วเสด็จพิทยาคม
4. นายวิเชียร ต่านขุนทด ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาวงพิทยาคาร
5. นายภูมิศักดิ์ แสนกันยา ผู้อำนวยการโรงเรียนสมเด็จพระพิทยาคม





### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216  
ที่ อว 0605.5(2)/ว3126 วันที่ 18 พฤศจิกายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ

ด้วย นางสาวภาสุณีย์ คำพันธ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาพสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





ที่ อว 0605.5(2)/ว566

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนศิลาพิทยาคม

ด้วย นางสาวภาสุณีย์ คำพันธ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0885372703



ที่ อว 0605.5(2)/ว2451

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 ธันวาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นางบุศรา พลเชียงสา

ด้วย นางสาวภาสุณีย์ คำพันธ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษาภาคเหนือ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาณุจันท์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0885372703



ที่ อว 0605.5(2)/ว347

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นางวรรณิกา เคนมี

ด้วย นางสาวภาสุณีย์ คำพันธ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0885372703



ที่ อว 0605.5(2)/ว2451

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 ธันวาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นางสาวสุนิจ วิชาศรี

ด้วย นางสาวภาสุณีย์ คำพันธ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นถิ่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาณุจณ์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0885372703





ที่ อว 0605.5(2)/ว3127

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 พฤศจิกายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ด้วย นางสาวภาสุณีย์ คำพันธ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาว ภาสุณีย์ คำพันธ์ เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0885372703



ที่ อว 0605.5(2)/ว573

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

16 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์

ด้วย นางสาวภาสุณีย์ คำพันธ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0885372703



ที่ อว 0605.5(2)/ว573

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

16 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนคำม่วง

ด้วย นางสาวภาสุณีย์ คำพันธ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาพลันธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0885372703





ที่ อว 0605.5(2)/ว573

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

16 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาไชยพิทยาคม

ด้วย นางสาวภาสุณีย์ คำพันธ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุลีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0885372703



ที่ อว 0605.5(2)/ว2453

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 ธันวาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสหสัจฉ์ศึกษา

ด้วย นางสาวภาสุณีย์ คำพันธ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาคพลินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0885372703



ที่ อว 0605.5(2)/ว2453

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 ธันวาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสามชัย

ด้วย นางสาวภาสุณีย์ คำพันธ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0885372703



ที่ อว 0605.5(2)/ว2453

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 ธันวาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนแก้วเสด็จพิทยาคม

ด้วย นางสาวภาสุณีย์ คำพันธ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0885372703





ที่ อว 0605.5(2)/ว2453

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 ธันวาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาวงพิทยาคาร

ด้วย นางสาวภาสุณี คำพันธ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0885372703



ที่ อว 0605.5(2)/628

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสมเด็จพระพิทยาคม

ด้วย นางสาวภาสุณี คำพันธ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

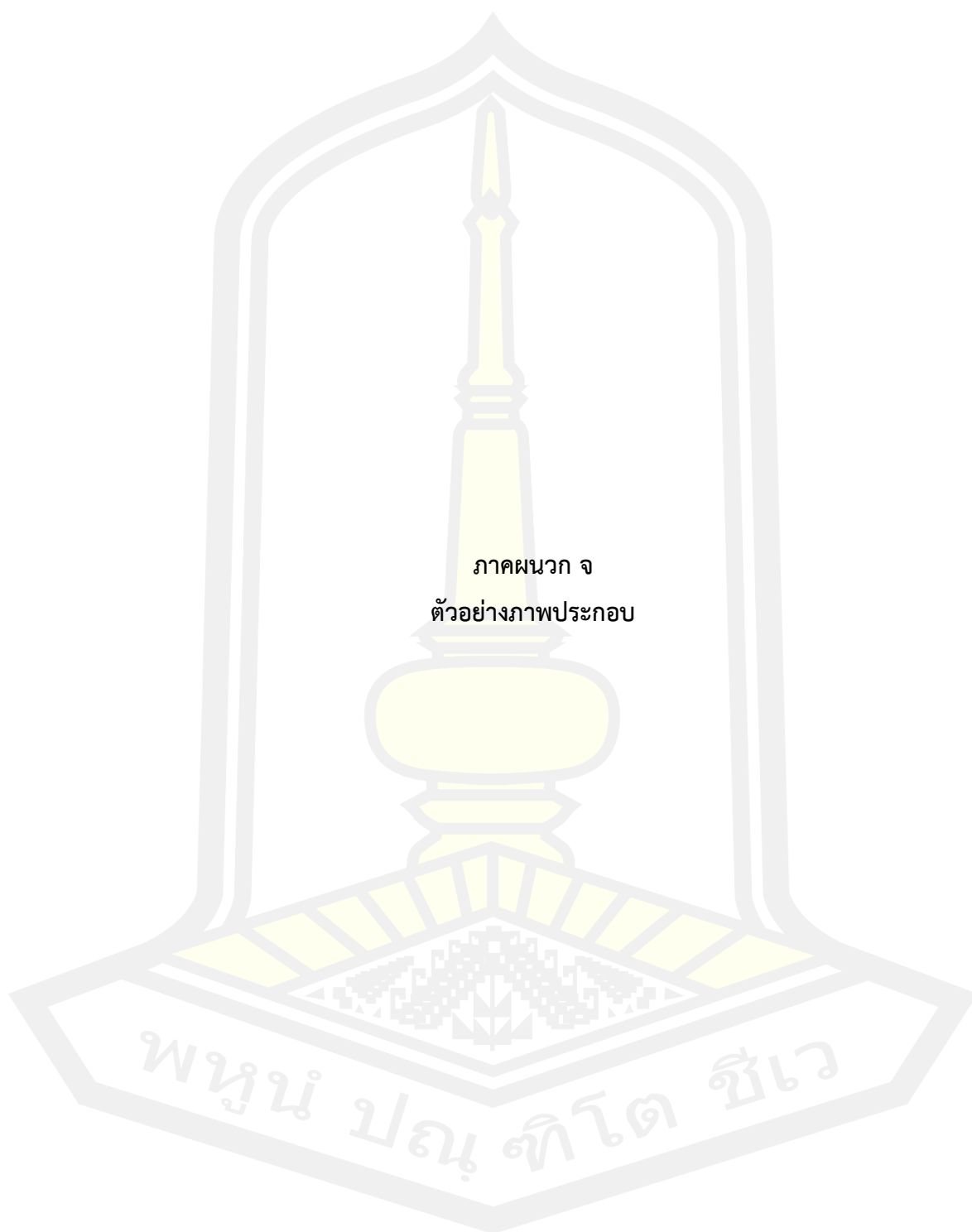
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0885372703



ภาคผนวก จ  
ตัวอย่างภาพประกอบ

พหุมนุ ปณฺ ทิโต ชีเว



### ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย



ส่งเอกสารผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 (รับเอกสารแทน)



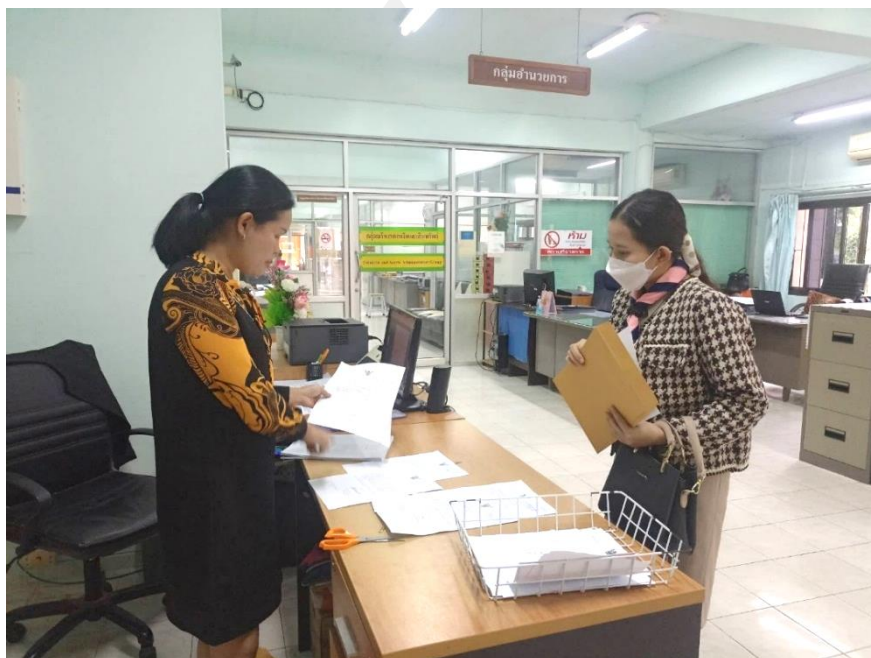
ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4



ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5

ลงพื้นที่เก็บข้อมูลวิจัย ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

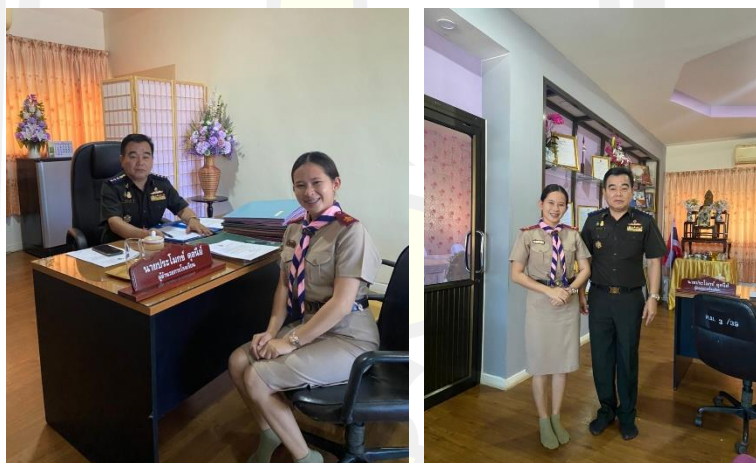




### สัมภาษณ์ Best Practices



สัมภาษณ์ Best Practices คนที่ 1



สัมภาษณ์ Best Practices คนที่ 2



สัมภาษณ์ Best Practices คนที่ 2

### ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรม



ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1



ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 (รับเอกสารแทน)



ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3



ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4



ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวภาสุณีย์ คำพันธ์
วันเกิด	วันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2538
สถานที่เกิด	อำเภอสมเด็จ จังหวัดกาฬสินธุ์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 185 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองแวง อำเภอสมเด็จ จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46150
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนคำม่วง ตำบลทุ่งคอก อำเภอกำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46180
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2549 ระดับประถมศึกษา โรงเรียนหนองแวงวิทยานุกูล จังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2552 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนหนองแวงวิทยานุกูล จังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2555 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสมเด็จพระพิทยาคม จังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2560 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2566 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ติโต ชีเว