

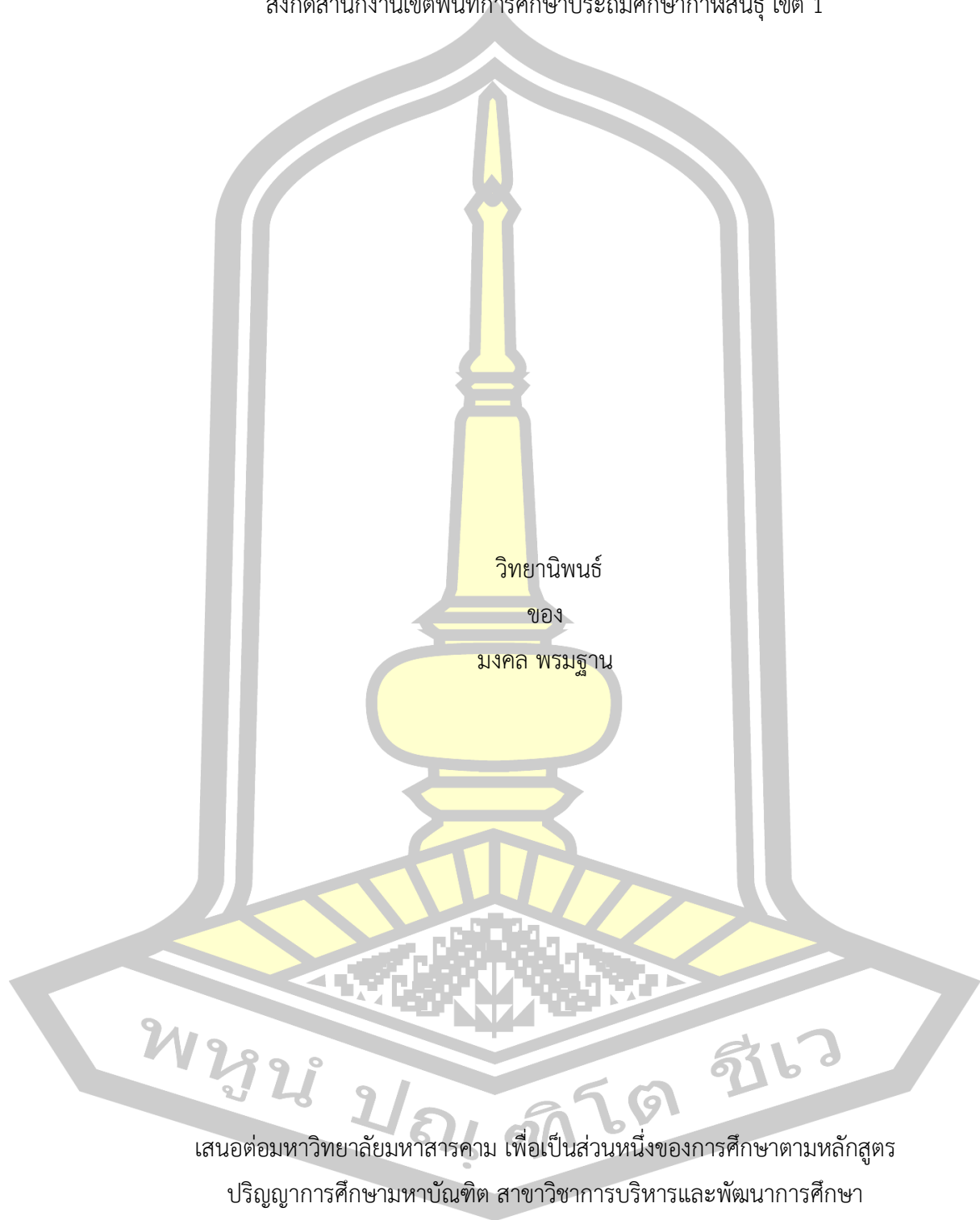
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

วิทยานิพนธ์
ของ
มงคล พรหมฐาน

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา
เมษายน 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

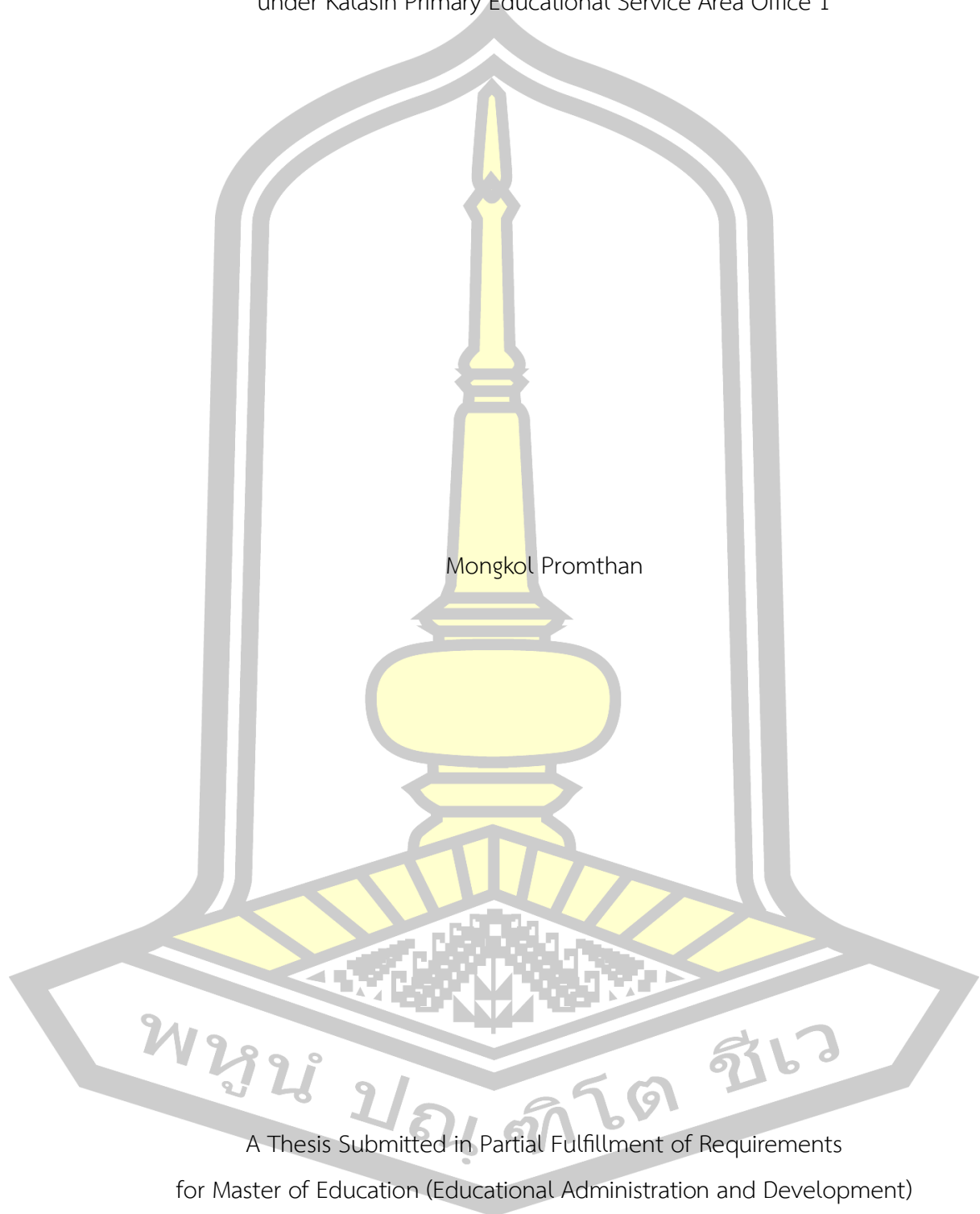
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1



เมษายน 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing a Program to Enhance in Creative Leadership of School Administrators
under Kalasin Primary Educational Service Area Office 1



Mongkol Promthan

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

April 2024

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายมงคล พรหมฐาน แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. รัชชัย จิตรนันท์)

.....กรรมการ

(อ. ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(รศ. ดร. จินฉัตร ปะโคทั้ง)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแพง)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1		
ผู้วิจัย	มงคล พรหมฐาน		
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัชชัย จิตรนันท์		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2567

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 2) เพื่อออกแบบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 การวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 จำนวน 298 คน ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ระยะที่ 2 ออกแบบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) จากผู้ให้ข้อมูล โดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำนวน 8 คน และประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีการปฏิบัติทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมี

วิสัยทัศน์ และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความคิดสร้างสรรค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม คำนึงถึงแตกต่างระหว่างบุคคล ความยืดหยุ่นและปรับตัว และการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

2. โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรม/วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาสาระ ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 ความคิดสร้างสรรค์ Module 2 การทำงานเป็นทีม Module 3 คำนึงถึงแตกต่างระหว่างบุคคล Module 4 ความยืดหยุ่นและปรับตัว และ Module 5 การมีวิสัยทัศน์ ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวม มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง, การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์



TITLE	Developing a Program to Enhance in Creative Leadership of School Administrators under Kalasin Primary Educational Service Area Office 1		
AUTHOR	Mongkol Promthan		
ADVISORS	Assistant Professor Thatchai Chittranun , Ed.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2024

ABSTRACT

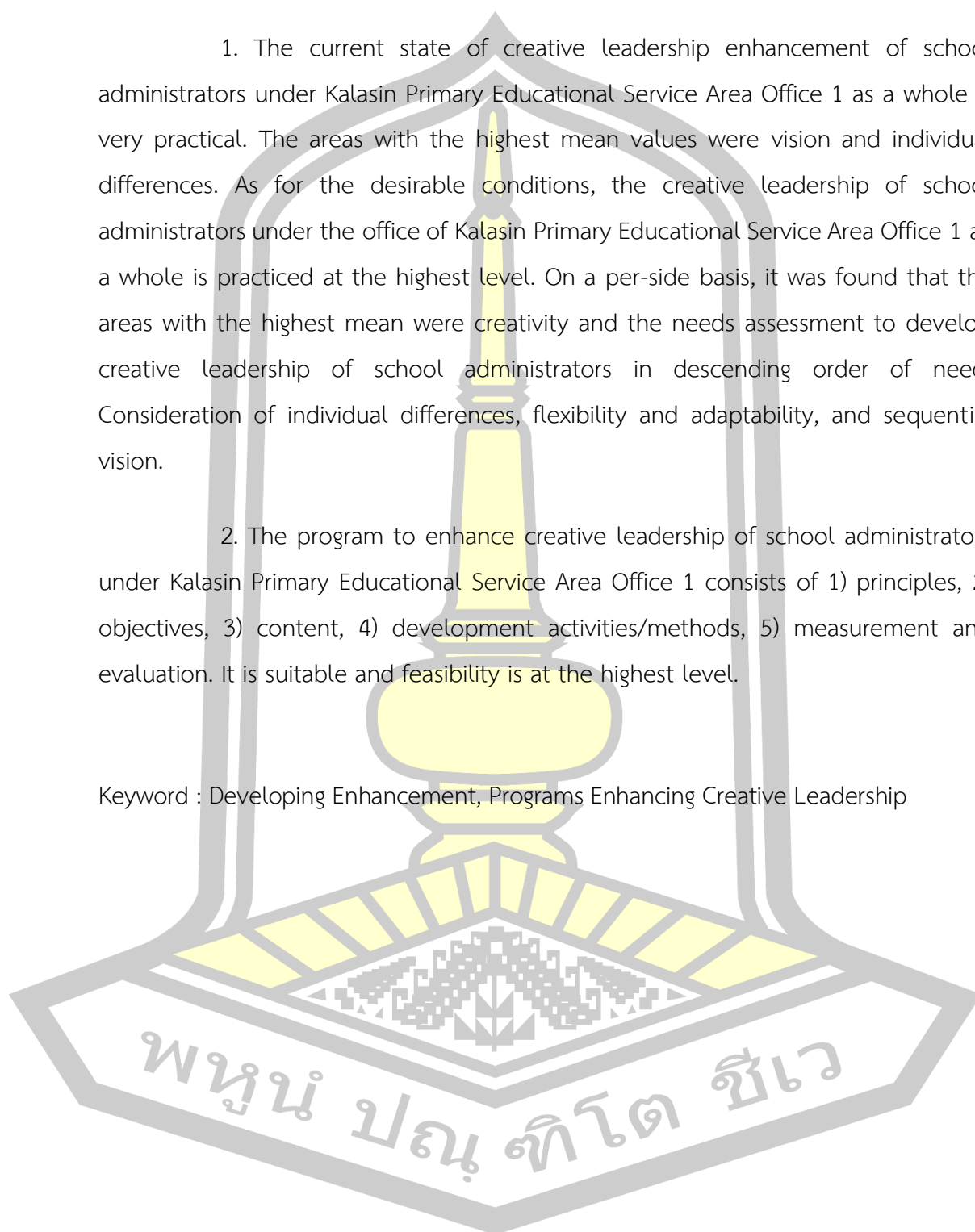
This research aims to: 1) study current conditions; Desirable conditions and the needs assessment to enhance the creative leadership of school administrators under the Kalasin Primary Educational Service Area Office 1. To design and evaluate the creative leadership to enhance the creative leadership of school administrators under the Kalasin Primary Educational Service Area Office 1. The research is divided into 2 phases: Phase 1: Study of current conditions, desirable conditions and the needs assessment to enhance the creative leadership of school administrators. The sample included 298 school administrators under Kalasin Primary Educational Service Area Office 1 by using stratified random sampling technique. The research instrument is a questionnaire. Phase 2: Design and evaluate executive creative leadership programs. Kalasin Primary Educational Service Area Office 1. Studied best practices from informants using stratified random sampling techniques of 8 people and evaluated the program by 5 experts obtained by purposive sampling. The research tools were Structured Interview and assessments on the appropriateness and feasibility of executive creative leadership programs. Statistics for data analysis include mean, standard deviation, and essential demand index.

The results showed that:

1. The current state of creative leadership enhancement of school administrators under Kalasin Primary Educational Service Area Office 1 as a whole is very practical. The areas with the highest mean values were vision and individual differences. As for the desirable conditions, the creative leadership of school administrators under the office of Kalasin Primary Educational Service Area Office 1 as a whole is practiced at the highest level. On a per-side basis, it was found that the areas with the highest mean were creativity and the needs assessment to develop creative leadership of school administrators in descending order of need. Consideration of individual differences, flexibility and adaptability, and sequential vision.

2. The program to enhance creative leadership of school administrators under Kalasin Primary Educational Service Area Office 1 consists of 1) principles, 2) objectives, 3) content, 4) development activities/methods, 5) measurement and evaluation. It is suitable and feasibility is at the highest level.

Keyword : Developing Enhancement, Programs Enhancing Creative Leadership



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานกรรมการสอบ อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ กรรมการสอบ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้ง กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการ คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และได้กรุณาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือให้ถูกต้อง สมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงทางวิชาการตามปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์และความสะดวกในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตลอดจนผู้อำนวยการทุกท่านที่เป็น Best Practices และกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์และเพื่อนนิสิตสาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา รุ่น พ.35 ทุกท่าน ได้ให้คำแนะนำและส่งเสริมกำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณสมาชิกในครอบครัวทุกคนที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและเป็นกำลังใจตลอดมา จนการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์

คุณค่าและประโยชน์จากการวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณบิดามารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ให้การศึกษาอบรมสั่งสอนส่งผลให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

พูน ปณ จิต ชีเว

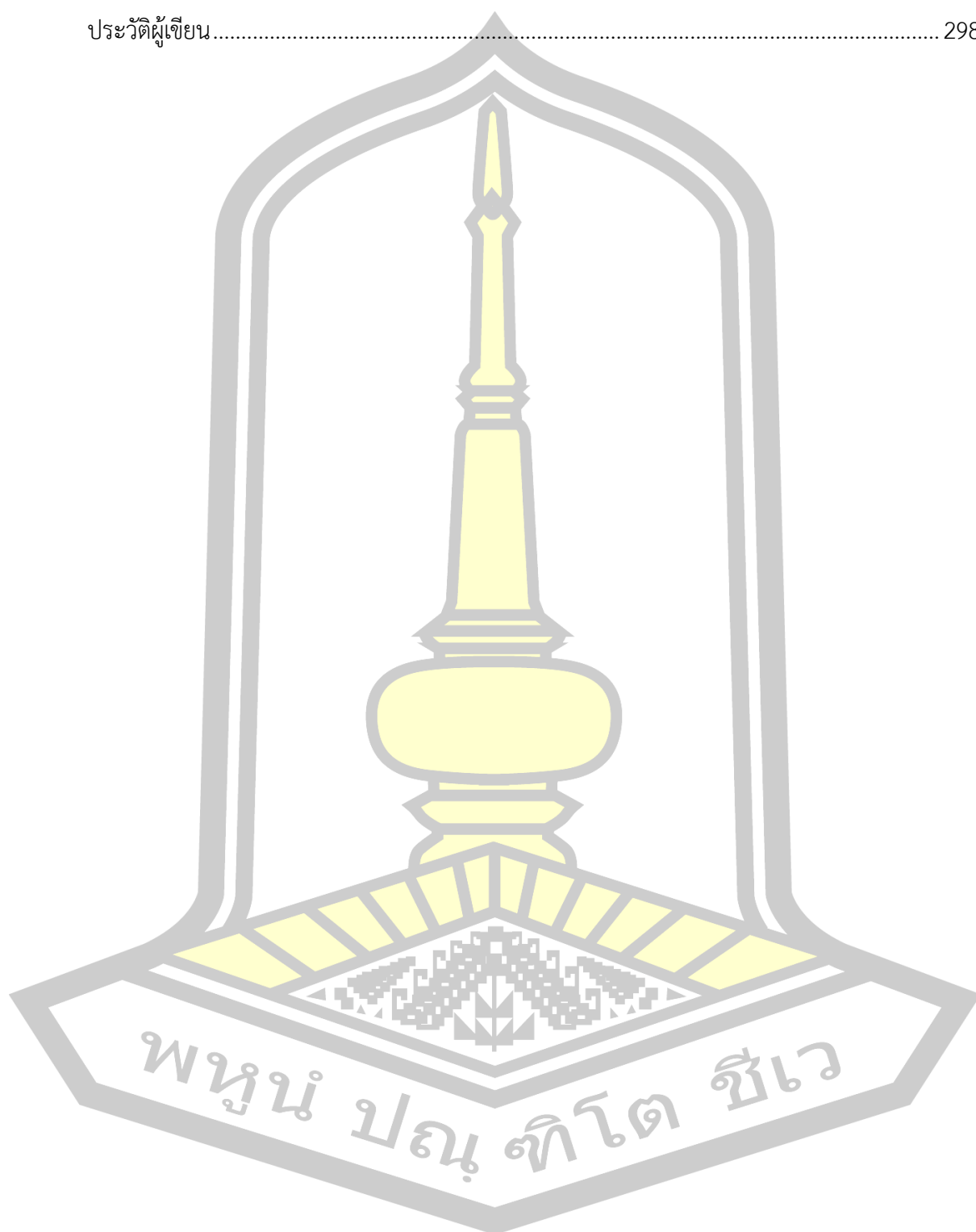
มงคล พรหมฐาน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพประกอบ	ด
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
คำถามของการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
ภาวะผู้นำ	14
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.....	32
วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.....	54
โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.....	85
แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น.....	95
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1	97

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	101
งานวิจัยในประเทศ.....	101
งานวิจัยต่างประเทศ.....	106
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	109
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1	111
ระยะที่ 2 ออกแบบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1	118
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์.....	127
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	127
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	127
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	128
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	185
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	185
สรุปผล	185
อภิปรายผล.....	186
ข้อเสนอแนะ	192
บรรณานุกรม.....	194
ภาคผนวก	207
ภาคผนวก ก เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	208
ภาคผนวก ข คุณภาพของเครื่องมือ	221
ภาคผนวก ค โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1	229
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์	265

ภาคผนวก ฉ ตัวอย่างภาพประกอบการวิจัย	292
ประวัติผู้เขียน	298



สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 ลักษณะผู้นำตามทฤษฎีมหาบุรุษ	19
ตาราง 2 เปรียบเทียบทฤษฎีสถานการณ์ 3 ทฤษฎี	24
ตาราง 3 สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	43
ตาราง 4 การวิเคราะห์การพัฒนาศักยภาพ แบบ 70% ของการพัฒนาศักยภาพ ตาม 70 : 20 : 10	66
ตาราง 5 สังเคราะห์วิธีการพัฒนาที่มีความหมายเดียวกันแต่ใช้ชื่ออื่น จากการศึกษาานิยามของแต่ละวิธีการพัฒนา	67
ตาราง 6 การวิเคราะห์การพัฒนาศักยภาพ แบบ 20% ของการพัฒนาศักยภาพ ตาม 70 : 20 : 10	71
ตาราง 7 สังเคราะห์วิธีการพัฒนาแบบ 20% ที่มีความหมายเดียวกันแต่ใช้ชื่ออื่น จากการศึกษาานิยามของแต่ละวิธีการพัฒนา	72
ตาราง 8 วิเคราะห์การพัฒนาศักยภาพ แบบ 10% ของการพัฒนาศักยภาพ ตาม 70 : 20 : 10	73
ตาราง 9 สังเคราะห์วิธีการพัฒนาแบบ 10% ที่มีความหมายเดียวกันแต่ใช้ชื่ออื่น จากการศึกษาานิยามของแต่ละวิธีการพัฒนา	74
ตาราง 10 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	74
ตาราง 11 สังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม	89
ตาราง 12 ข้อมูลจำนวนโรงเรียน ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู นักเรียน และห้องเรียน จำแนกเป็นอำเภอ	100
ตาราง 13 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำแนกตามขนาดสถานศึกษา	112
ตาราง 14 ความถี่และค่าร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	128
ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น	129

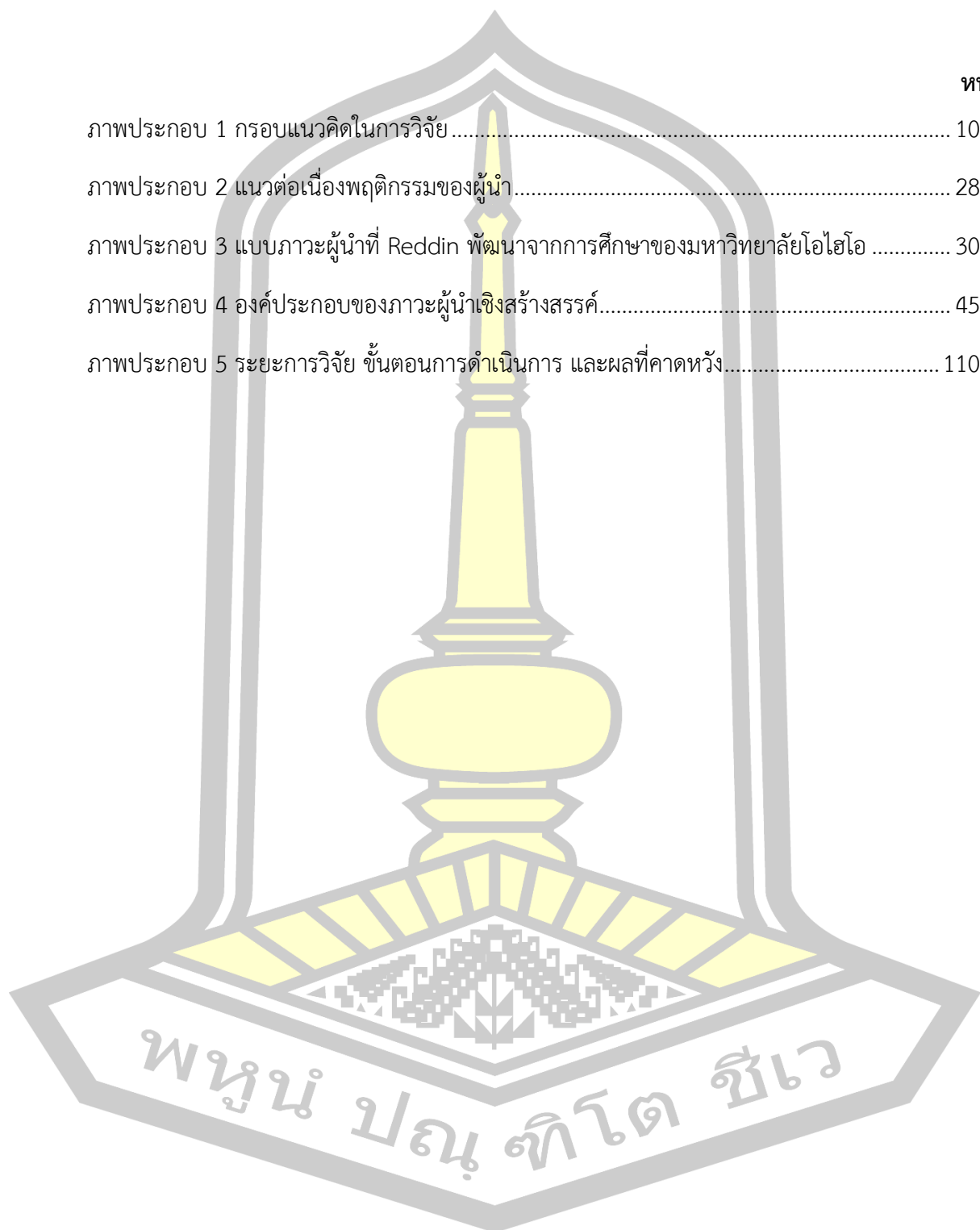
ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในด้านการมีวิสัยทัศน์.....	130
ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว	133
ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในด้านความคิดสร้างสรรค์	135
ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในด้านคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล.....	138
ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และค่า ดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในด้านการทำงานเป็นทีม	140
ตาราง 21 ความถี่และร้อยละ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยกลุ่มตัวอย่าง.....	144
ตาราง 22 สรุปความเหมือนและความแตกต่างกันของประเด็นการสัมภาษณ์การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	165
ตาราง 23 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1.....	173
ตาราง 24 สรุปประเด็นการวิเคราะห์จากแนวทางในการพัฒนาในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1	176
ตาราง 25 รายละเอียดโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1	177

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1.....	181
ตาราง 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจำแนกเป็นรายข้อ.....	182
ตาราง 28 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	222
ตาราง 29 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง ประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	225
ตาราง 30 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน.....	226
ตาราง 31 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์	226
ตาราง 32 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1	227



สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
ภาพประกอบ 2 แนวต่อเนื่องพฤติกรรมของผู้นำ.....	28
ภาพประกอบ 3 แบบภาวะผู้นำที่ Reddin พัฒนาจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ	30
ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.....	45
ภาพประกอบ 5 ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง.....	110



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-พ.ศ. 2570) มีแนวทางการพัฒนาทางการศึกษา คือ การเพิ่มโอกาสในการยกระดับคุณภาพ ความเสมอภาค และประสิทธิภาพทางการศึกษา สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการบริหารจัดการทรัพยากรการศึกษา และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลและความแพร่หลายของการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตที่มากขึ้น ช่วยขยายโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ที่ไม่จำกัดเฉพาะในห้องเรียน อาทิ การเรียนรู้ทางไกล การเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้ที่สนับสนุนศักยภาพรายบุคคลที่จะมีบทบาทสำคัญในการตอบสนองต่อความต้องการของ ตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ในการกำหนดทิศทางของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ให้ประเทศสามารถก้าวข้ามความท้าทายต่าง ๆ เพื่อให้ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” (สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนา ประเทศที่เน้นในเรื่องการพัฒนาสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ขับเคลื่อนตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงผ่านกลไกระบบประชารัฐตามแนวคิดประเทศไทย 4.0 ในการขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 นั้น คนถือเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อน เน้นคนเป็น ศูนย์กลางในการพัฒนาประเทศ มีเป้าหมายในการพัฒนาคน โดยการจะให้เป็นผู้ขับเคลื่อนและ พัฒนาประเทศ (สุวิทย์ เชมรินทร์, 2560)

การพัฒนาคนให้พร้อมที่จะเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ พระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2512 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562) กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข นอกจากนี้ยังยึดหลักผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนสำคัญ ที่สุดที่จะต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพในการจัดกระบวนการเรียนรู้ ดังนั้นการจัดการศึกษาต้องขึ้นอยู่กับการบริหารงานที่ต้องเป็นระบบ มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เรียน รวมถึงความสามารถสร้างความศรัทธาต่อผู้ปกครอง

การบริหารงานในรูปแบบต่าง ๆ หากผู้บริหารต้องการให้การบริหารงานนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ กับ “คน” ซึ่งเป็นปัจจัยหรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ด้วยการส่งเสริมให้ทุกคนได้มีการพัฒนาทางด้านความคิด เพื่อจะได้คิดเป็น คิดให้ถูกทาง และคิดได้อย่างสร้างสรรค์ จะได้นำกระบวนการคิดนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์สังเคราะห์เรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การตัดสินใจ และการทำงานนั้น ความคิดสร้างสรรค์ถือเป็นความสามารถในการคิดวิธีแก้ปัญหา แนวคิด หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่สามารถช่วยปรับเปลี่ยนชีวิตของผู้คนได้ สิ่งสำคัญคือความคิดสร้างสรรค์จะเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม เพื่อให้สามารถเติบโตและปรับเปลี่ยนต่อไปได้ ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นกระบวนการของการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และจินตนาการในสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้บริหารหรือบุคคลที่อยู่ในองค์กร ประสงค์จะให้มีการใช้สติปัญญาในการคิดให้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์แล้ว ผลที่จะได้รับ คือ การก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่จะนำไปพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า อันจะเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่สอดคล้องและทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่เต็มไปด้วยการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดในทุกรูปแบบ (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2550) ผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทการบริหารสถานศึกษา และดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ คุณสมบัติของผู้บริหารต้อง ฉลาดรอบรู้และมีวิจรรย์ญาณที่ดี ในการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดีสำหรับนักเรียน ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญ (ธีระ รุญเจริญ, 2553)

ภาวะผู้นำ จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำในระดับต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากสภาพปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการปรับตัวเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนจึงเป็นภารกิจที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ ในการนำองค์กร สามารถคาดการณ์และตัดสินใจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร มีการแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2562) ในการบริหารสถานศึกษาและการขับเคลื่อนสถานศึกษาในยุคการศึกษาไทยแลนด์ 4.0 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เพื่อนำพาตนเองออกมาจากกรอบแนวคิดติดยึด (Mindset) และเปลี่ยนแปลงการดำเนินการศึกษาในทุก ๆ ด้าน มีความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเกิดนวัตกรรมและผลิตภาพที่แท้จริง (สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์, 2564)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ถือเป็นภาวะผู้นำที่สำคัญอีกหนึ่งอย่าง ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำ ในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยการคิดหลายมิติ คิดบวก รวมทั้งคิดรับผิดชอบและการปฏิบัติในวงกว้างและเชิงลึกหลายมิติจากผู้นำ หรือขยายสู่ครู อาจารย์ และนักศึกษา เพื่อการปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม บุคคลทุกระดับ

ทุกฝ่าย ในกระบวนการจัดการศึกษาพัฒนา “ความคิด และการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์” โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารและครูอาจารย์ควรพัฒนา “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์” รวมทั้งนักศึกษาก็ควรได้รับการพัฒนาให้มีคุณสมบัติเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีทั้งความคิดและการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์ (กรองทิพย์ นาควิเชตร, 2552) สอดคล้องกับแนวคิดด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ Stoll และ Temperley (2009) ที่ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมที่ตอบสนองเชิงจินตนาการ โดยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียดถี่ถ้วนในสถานการณ์ต่าง ๆ และประเด็นต่าง ๆ ที่ท้าทาย ซึ่งความท้าทายของผู้บริหารในปัจจุบันคือต้องให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาตระหนักในหน้าที่ของตน จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ

ด้วยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 มีผลการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า การบริหารงานต่าง ๆ ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไม่ได้มีทุกคนในผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำดังกล่าว การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการมีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์จะทำให้เกิดนวัตกรรมในการสร้างองค์กรให้เข้มแข็ง ปราศจากปัญหาในการบริหารงาน เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบกับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ครูมีอัตรากำลังน้อยไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน และภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น นอกเหนือจากงานสอน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จึงมีความสำคัญที่แสดงออกถึงการนำสิ่งที่ดีงามมีคุณค่า และทำให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าตน เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงมี ผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงาน ทำให้กลุ่มคนรวมกันได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม สามารถส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1, 2566) จากปัญหาดังกล่าวส่งผลต่อการบริหารจัดการของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยหลาย ๆ คน ที่พบปัญหาที่คล้ายคลึงกัน เช่นเดียวกับ พรวิณัส ไวยกรณ์ (2565) พบว่า การบริหารจัดการโรงเรียนส่วนใหญ่ประสบปัญหาคล้ายกัน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านความพร้อมทางปัจจัยของโรงเรียน และด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนภายใต้ข้อจำกัด ทำนองเดียวกับ สืบพงษ์ ทัทหลวง (2564) พบว่า ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาไม่ได้พัฒนาตนเองให้ปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ทั้งด้านการบริหารงาน และการบริหารวิชาการ ทำให้ไม่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในภาวะเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงทั้งด้านการบริหารจัดการและการบริหารงบประมาณ บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ และกลัวการเปลี่ยนแปลงไม่ยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ล้วนแต่ขาดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการของสถานศึกษา รวมถึงการคิดสร้างสรรค์ การกำหนดแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ในบริบทของการจัดการศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงและสภาพที่เป็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในปัจจุบัน รวมถึงสามารถอำนวยความสะดวก และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้จริงของบุคลากร ในสถานศึกษา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ถือมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องด้วย โปรแกรมเป็นรูปแบบการพัฒนาที่เป็นตัวกำหนดถึงสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ พึงประสงค์ ผลกระทบสำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและเงื่อนไขที่จะทำให้เป้าหมายหรือผลกระทบเหล่านี้ เกิดขึ้นได้ ทฤษฎีโปรแกรม (Chen, 1990) ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่ระบุถึง โครงสร้างของโปรแกรมที่ควรจะเป็นประกอบด้วยการจัดกระทำ (Treatments) ผลลัพธ์ (Outcomes) และกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation Process) ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ ระบุถึงกลไกเชิงสาเหตุที่เชื่อมต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดกระทำของโปรแกรม กระบวนการ นำไปสู่การปฏิบัติและผลลัพธ์

ดังนั้น จึงจำเป็นต้องหาแนวทางหรือโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารและครู เพื่อให้ผู้บริหารได้พัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ให้ทันต่อสภาวะความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จึงมีความ จำเป็นในการพัฒนาในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งจะเป็ข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้กำหนด แนวทางในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 เพื่อจะทำให้ได้ข้อค้นพบองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ใช้เป็น แนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถตามมาตรฐาน อีกทั้งเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป

คำถามของการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1
2. เพื่อออกแบบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป
2. ได้ออกแบบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

- 1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด และทฤษฎีของ อุดม มุ่งเกษม (2545), กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ และคณะ (2556),

สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2564), James (2000), Sternberg (2006), Casse และ Claudel (2007) Robinson (2007), Palus และ Horth (2009) และ Stoll และ Temperley (2009) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1.1.1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)
- 1.1.2 ความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptability)
- 1.1.3 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
- 1.1.4 คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Differences)
- 1.1.5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

1.2 หลักการพัฒนาศาสนาตามกรอบ 70 : 20 : 10 ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2561), สำนักงานนโยบายและแผนพัฒนาทรัพยากรชาติและสิ่งแวดล้อม (2565), Houle (1996), Cavazotte, Moreno และ Bernardo (2013) ซึ่งประกอบด้วย

- 1.2.1 รูปแบบ 70 เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และพัฒนาผ่านประสบการณ์
- 1.2.2 รูปแบบ 20 เป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น
- 1.2.3 รูปแบบ 10 เป็นการเรียนรู้จากการอบรมหรือโปรแกรม

1.3 วิธีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของ บุญมี ก่อบุญ (2553), สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2561), สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (2565) และอาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1.3.1 การศึกษด้วยตนเอง
- 1.3.2 การศึกษาดูงาน
- 1.3.3 การมอบหมายโครงการ
- 1.3.4 การประชุม/สัมมนา
- 1.3.5 การเป็นพี่เลี้ยง
- 1.3.6 การฝึกอบรม

1.4 องค์ประกอบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของ นฤมล มณีงาม (2547), ไท คำล้าน (2551), ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553), สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554), รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556), สุวิทย์ ยอดสละ (2557), Barr และ Keating (1990), Caffarella (2002) และ Kanaya และ Mcmillan (2005) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1.4.1 หลักการ

1.4.2 วัตถุประสงค์

1.4.3 เนื้อหา

1.4.4 กิจกรรม/วิธีการพัฒนา

1.4.5 การวัดและประเมินผล

1.5 กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของ วิโรจน์ สารรัตน์ (2553), Knowles (1980), Barr และ Keating (1990), Styles (1990), Boone (1992), Houle (1996) และ Caffarella (2002) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1.5.1 ศักยภาพปัจจุบัน

1.5.2 การออกแบบโปรแกรม

1.5.3 การประเมินผลโปรแกรม

2. ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและความมุ่งหมายการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

1. ประชากร (Population) ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ปีการศึกษา 2566 จำนวน 1,303 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 31 คน และครูผู้สอน จำนวน 267 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 298 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ปีการศึกษา 2566 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ได้กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 31 คน และครูผู้สอน จำนวน 267 คน

2.2 สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

2.3 คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิ แล้วสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ มีผู้บริหาร

สถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 39 คน ขนาดกลาง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 100 คน และขนาดเล็ก ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 159 คน

ระยะที่ 2 ออกแบบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาจากผู้ให้ข้อมูล โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 8 คน

ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้ทรงคุณวุฒิในการ ตรวจสอบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน

กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎี ดังนี้

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้จากการสังเคราะห์ แนวคิดและทฤษฎีของ อุดม มุ่งเกษม (2545), กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ และคณะ (2556), สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2564), James (2000), Sternberg (2006), Casse และ Claudel (2007), Robinson (2007), Palus และ Horth (2009) และ Stoll และ Temperley (2009) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1.1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)
- 1.2 ความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptability)
- 1.3 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
- 1.4 คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Differences)
- 1.5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้จาก บุญมี ก่อบุญ (2553), สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2561), สำนักงานนโยบายและ

แผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (2565) และอากรณ ฎุวิทยพันธ (2552) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

- 2.1 การศึกษาด้วยตนเอง
- 2.2 การศึกษาดูงาน
- 2.3 การมอบหมายโครงการ
- 2.4 การประชุม/สัมมนา
- 2.5 การเป็นพี่เลี้ยง
- 2.6 การฝึกอบรม

3. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของ นฤมล มณีงาม (2547), ไท คำล้าน (2551), ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553), สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554), รัชสรรค์ สุธารมย์ (2556), สุวิทย์ ยอดสละ (2557), Barr และ Keating (1990), Caffarella (2002) และ Kanaya และ Mcmillan (2005) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

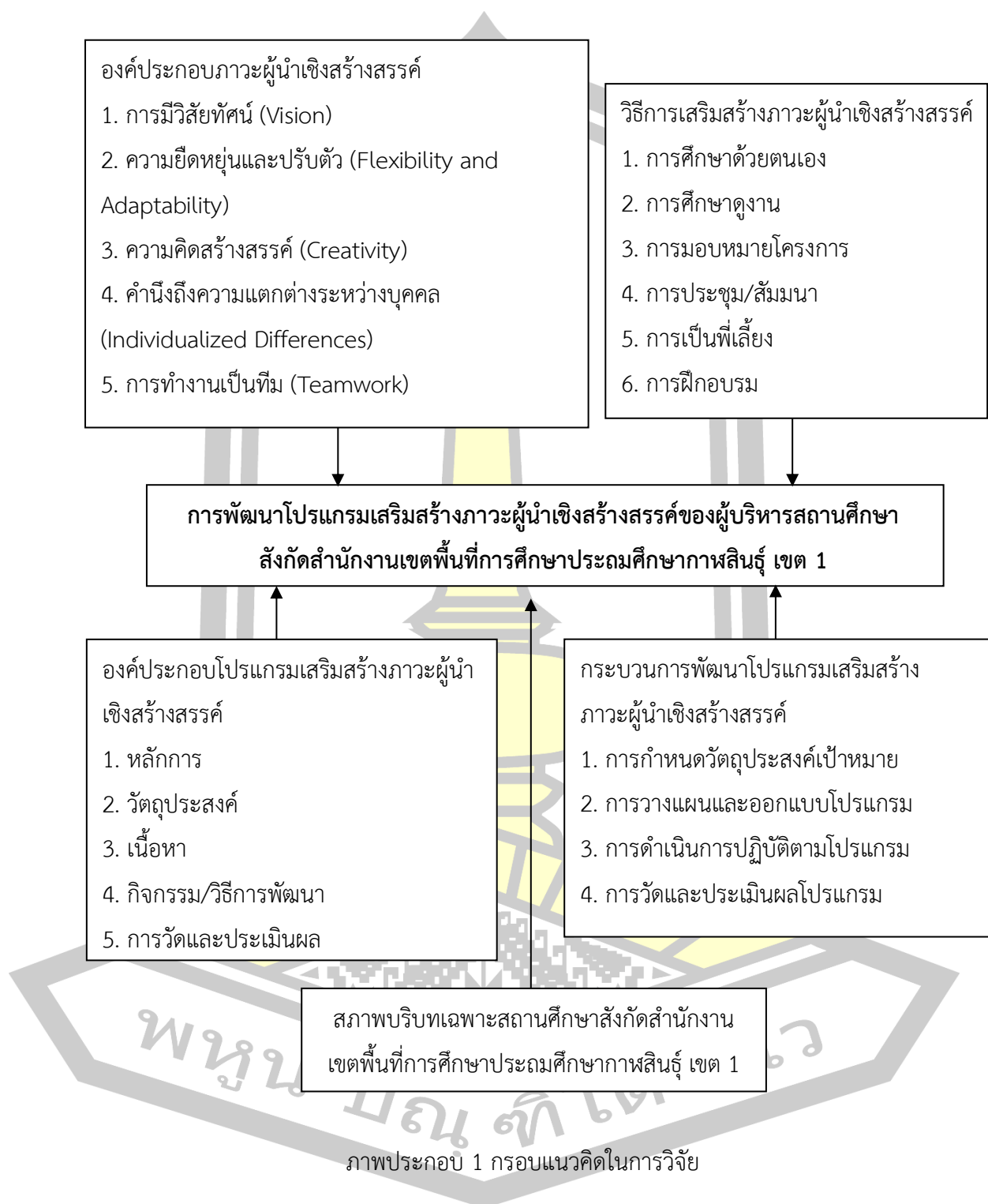
- 3.1 หลักการ
- 3.2 วัตถุประสงค์
- 3.3 เนื้อหา
- 3.4 กิจกรรม/วิธีการพัฒนา
- 3.5 การวัดและประเมินผล

4. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของ วิโรจน์ สารรัตน์ (2553), Knowles (1980), Barr และ Keating (1990), Styles (1990), Boone (1992), Houle (1996) และ Caffarella (2002) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

- 4.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน
- 4.2 การออกแบบโปรแกรม
- 4.3 การประเมินผลโปรแกรม

กรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นนำมาใช้สำหรับยกร่างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ปรากฏดังภาพประกอบ 1

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย



ฝนิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการทดลองภายในองค์กร เพื่อที่จะทำใหบุคคลากรสามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ หาแนวทางใหม่ ๆ ในการบริหาร และการสื่อสารภายในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กร ให้มีความง่าย คล่องตัว และยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีมาก ขึ้น ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการวิเคราะห์โอกาสทั้งในปัจจุบันและอนาคตในการดำเนินงาน มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดทั้งบทบาทและหน้าที่ของบุคลากร ซึ่งแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการในองค์กร อีกทั้งสามารถกระตุ้นและสร้างบรรยากาศในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีความชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมายและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้และเป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเลิศขององค์กรและนำองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

1.2 ความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptability) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในคิดยืดหยุ่น การปรับตัวเข้าตามสถานการณ์ต่าง ๆ เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากบุคลากร ใจกว้างเพื่อยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี ชอบความท้าทายและการทดลองสิ่งใหม่ รู้จักลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง ตลอดจนสามารถคิดและมองปัญหาพร้อมทางออกของปัญหาที่หลากหลาย และให้ความอิสระในการตัดสินใจ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีที่แปลกใหม่ เพื่อที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน

1.3 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถของสมองที่คิดได้อย่างกว้างไกล ซึ่งนำไปสู่การประดิษฐ์คิดค้น การทดลองและกล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ โดยมีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม เน้นมีความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น ในการแก้ปัญหา รวมถึงการบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลาย อาศัยการเชื่อมโยงความรู้เดิมอย่างสร้างสรรค์ โดยการตัดสินใจแก้ปัญหาที่รวดเร็ว ถูกต้อง และไตร่ตรองถี่ถ้วนในโอกาสหรือการตัดสินใจที่รอบคอบบนพื้นฐานเหตุและผล

และความสามารถพิเศษในการจูงใจและนำบุคคลอื่นด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ที่ท้าทาย
 อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม องค์กร หรือสังคม

1.4 คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Differences) หมายถึง
 พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล
 ให้ความสำคัญในการการดูแลเอาใจใส่ถึงความต้องการของบุคลากร ให้ความสนใจในสิ่งที่เกิดขึ้นอย่าง
 ทัวถึง สม่่าเสมอ ส่งเสริมพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงขึ้น สามารถรับฟัง
 ความคิดเห็นของบุคคลอื่น สร้างขวัญและให้กำลังใจในการดำเนินงานต่าง ๆ ตลอดจนมีการวิเคราะห์
 ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนให้คำแนะนำหรือใช้ความรู้
 ความสามารถช่วยเหลือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งมีการมอบหมายงานให้บุคลากร
 รับผิดชอบอย่างทั่วถึง ซึ่งการกระจายอำนาจจะต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและเหมาะสมกับ
 แต่ละบุคคล

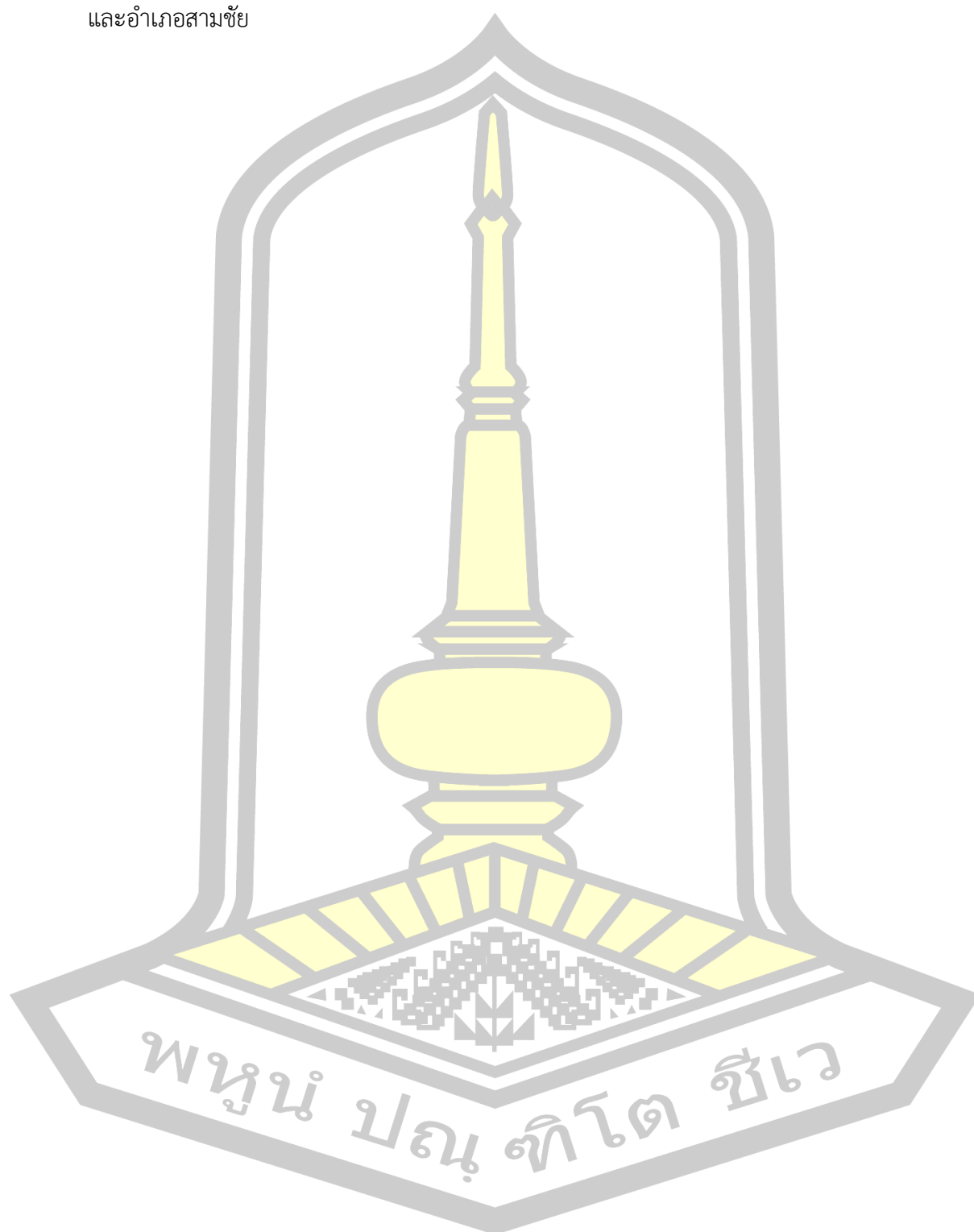
1.5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหาร
 สถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
 โดยยึดมั่นในทิศทางและจุดหมายการทำงานที่กำหนด มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการ
 สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงานและกำหนดบทบาทของสมาชิก การมอบหมายงาน
 การวางแผนร่วมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานกัน มีการติดต่อสื่อสารกัน
 สนับสนุนและมอบความไว้วางใจในทีมงาน มีความเชื่อมั่นในทีมงานว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุ
 ตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ มีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย และเปิดโอกาส
 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง
 กระบวนการดำเนินการเสริมสร้างเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวเองของผู้บริหารสถานศึกษา
 โดยมีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน
 3) การมอบหมายโครงการ 4) การประชุม/สัมมนา 5) การเป็นพี่เลี้ยง และ 6) การฝึกอบรม
 และองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา
 4) กิจกรรม/วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ผู้ที่รักษาการใน
 ตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 กาฬสินธุ์ เขต 1 ปีการศึกษา 2566

4. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 หมายถึง สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาในพื้นที่ 6 อำเภอในจังหวัดกาฬสินธุ์

ประกอบด้วย อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอกมลาไสย อำเภอร่องคำ อำเภอดอนจาน อำเภอสหัสขันธ์
และอำเภอสามชัย



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด หลักการ ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและมีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นประโยชน์ในการกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย รวมถึงกระบวนการวิจัย และการพัฒนาแนวทางโดยมีแนวคิด ทฤษฎีประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
 - 2.2 แนวคิดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
 - 2.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
 - 2.4 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
 - 2.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
4. โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
5. แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น
6. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาวะผู้นำ

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาการให้คำนิยามภาวะผู้นำของนักวิชาการ พบว่า มีความแตกต่างหลากหลายตามความคิดเห็นและการนำไปใช้ของนักวิชาการดังนี้

ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (2540) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มิมาแต่กำเนิด ซึ่งมาจากสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ค่อย ๆ หล่อหลอมต้นกำเนิดของมัน และบางอย่างที่เกิดจาก

การฝึกฝนอย่างเป็นทางการ องค์ประกอบ 5 ประการของภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) จิตใจที่มั่นคง 2) ความเมตตากรุณา 3) ทศนคติที่มองไปข้างหน้าอย่างสร้างสรรค์ 4) ความสามารถในการพูดและการแสดงออก และ 5) ความตั้งใจจริง

สิปปนนท์ เกตุทัต (2540) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะกว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้นำต้องมีศักยภาพพื้นฐาน 9 ประการ ได้แก่ 1) เป็นคนเก่ง 2) เป็นคนดี 3) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 4) มีความกล้าหาญทางจริยธรรม 5) อุดม 6) บริหารจัดการเป็น 7) ตัดสินใจอย่างวิจาร์ณญาณ 8) มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และ 9) เคยประสบความสำเร็จมาพอสมควร

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2540) สรุปไว้ว่า ระบบราชการของประเทศไทยประสบภาวะวิกฤต 3 ด้าน คือ วิกฤตจากโครงสร้างอำนาจ วิกฤตจากการจัดการ และวิกฤตศรัทธา ดังนั้นในการแก้ไขภาวะวิกฤตดังกล่าวนี้จำเป็นต้องให้ผู้นำทุกระดับมีภาวะผู้นำ 4 ลักษณะ คือ 1) ความเป็นผู้ยึดหลักการ 2) ความเป็นผู้ที่มีความรู้วิสัยทัศน์ 3) ความเป็นนักปฏิบัติ และ 4) ความเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน

อานันท์ ปันยารชุน (2540) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ หากมีในบุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดยสมัครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการ เพราะความเป็นผู้นำไม่ได้มาจากการอุปโลกน์หรือแต่งตั้งตนเอง แต่ต้องเกิดจากการที่คนอื่นที่เขารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ ดังนั้น คุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน จึงได้แก่ 1) ความรู้สึกรับผิดชอบ รู้ควรไม่ควรถูก โดยมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นเครื่องควบคุมตน 2) ความสามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม 3) ความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้ แต่ต้องพูดในสิ่งที่จริง 4) ความเป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ 5) มีระบบการคิด การบริหารที่มีวิสัยทัศน์คิดครบทั้งกระบวนการและการรู้จักการคาดคะเน และ 6) ความเป็นนักวิชาการ รู้จักหาความรู้และพึ่งพาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง

กิติ ตัยคานนท์ (2543) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ของผู้นำเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยผ่านทางกระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ชาญชัย อาจินสมจาร (2543) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) การสร้างโอกาสให้บุคลากรหรือบุคคลอื่น ๆ เป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์กร 2) เป็นตัวแทนของความตั้งใจและความพยายามของผู้นำในการมองหาแนวทาง และ 3) ขยายสมรรถนะของบุคลากรให้ทำคุณประโยชน์บรรลุเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

เสนาะ ตีเยาว์ (2544) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยพยายามโน้มน้าวเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้เข้ามามีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ เพื่อทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

กาญจน์ เรืองมนตรี (2549) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งซึ่งอาจจะมาจากการเลือกตั้งหรือไม่ก็ได้ ที่สามารถชักจูงให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่มให้เป็นผู้ควบคุมพฤติกรรมและให้เป็นผู้มีอำนาจในการบริหารจัดการภารกิจขององค์การ

ธรินธร นามวรรณ (2549) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือคนและนำคน โดยคนในกลุ่มมีความเชื่อฟังอย่างเต็มใจ มีความมั่นใจเคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

พิชาภพ พันธุ์แพ (2555) ภาวะผู้นำ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจควรให้กระทำตามมติร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุขเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

อำนาจ ชนวงส์ (2555) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562) ได้สรุปภาวะผู้นำไว้ว่า กระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจและอิทธิพลในการโน้มน้าวให้บุคคลปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

Trewatha และ Newport (1988) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำทางการบริหาร หมายถึง ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยให้ผู้คนทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน บางครั้งผู้นำใช้อิทธิพลของตนเพื่อให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นต้องการ ในขณะที่บางครั้งสิ่งนี้อาจนำไปสู่ปัญหา หากความเป็นผู้นำแข็งแกร่งก็สามารถกระตุ้นให้ผู้คนทำงานหนักและประสบความสำเร็จได้อย่างไรก็ตาม หากผู้นำไม่แข็งแกร่ง ก็อาจนำไปสู่การไม่ถึงเป้าหมายขององค์กรได้

Hornby (1993) ระบุในพจนานุกรม Oxford learner's dictionary of current English ว่า ภาวะผู้นำทำหน้าที่ผู้นำความสามารถในการนำ และกลุ่มของผู้นำ

Daft (1994) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่เป็นผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่น เพื่อนำไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำก็แสดงว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ จะต้องต้องมีทั้ง 1) คน ซึ่งได้แก่ผู้นำกับผู้ตาม 2) การโน้มน้าวหรืออิทธิพล และ 3) เป้าหมายขององค์การ

Kouzes และ Barry (1995) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการทำงาน เพื่อให้เกิดบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน

Diane (1996) สรุปไว้ว่า กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลโน้มน้าวใจให้ผู้ตาม ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Yukl (2002) สรุปไว้ว่า กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลให้บุคคลดำเนินการในการทำ กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร โดยที่ผู้นำได้แสดงความรู้ในด้านต่าง ๆ และแสดงลักษณะท่าทางเพื่อให้ บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และเทคนิควิธีการต่าง ๆ ของผู้นำ ในการใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่โน้มน้าวผู้อื่น เพื่อสร้างศรัทธา และโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ ถือเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ขององค์การ เพราะเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการจัดการสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งด้านคุณภาพ และปริมาณ มีผลกระทบต่อบุคคลและทรัพยากรอื่นภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ วางแผน ควบคุมดูแล ชี้นำผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ทักษะความรู้ ความสามารถทั้งการแสดงออกซึ่ง ภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

เศวานิต เศาฒานนท์ (2544) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคล หนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มคนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มมี ความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มองค์การเป็น เป้าหมาย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้สรุปว่า แม้ว่าการบริหารการศึกษาในปัจจุบันมี องค์ประกอบหลายอย่างที่จะช่วยให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าหรือล้มเหลว แต่ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในโรงเรียน

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548) ได้สรุปว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลหรือโรงเรียนที่ประสบ ความสำเร็จนั้นต้องอาศัยหลักการ แนวคิด และทฤษฎี เป็นแนวทางต้องอาศัยความทุ่มเทพยายาม ในทุกด้านจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ต้องอาศัยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ต้องอาศัยเป้าหมายที่ชัดเจน และท้าทาย มีทรัพยากรที่เพียงพอและมีคุณภาพ ต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและ ภาวะผู้นำของคณะครู ต้องอาศัยบรรยากาศแห่งการยอมรับนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นต้น

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท (2551) ได้สรุปถึงความสำคัญและความจำเป็นของผู้นำ เนื่องจาก ความก้าวหน้าของระบบเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์ และความซับซ้อนของการแข่งขันในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความไม่แน่นอน และความไม่มั่นคงต่อองค์กร ซึ่งองค์กรที่เคยประสบความสำเร็จ ไม่สามารถที่จะรับประกันได้ว่าจะไม่ประสบความล้มเหลว โดยเฉพาะผู้บริหารที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง

ตนเอง และเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกดังกล่าว ผู้บริหารในองค์กรจึงต้องพยายามแก้ไขปัญหาและพัฒนาหน่วยงานเพื่อที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและแสวงหาโอกาสในอนาคตโดยพยายามพัฒนาองค์กรในทุก ๆ มิติ รวมถึงการส่งเสริม และพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร การเปลี่ยนแปลงจะต้องเริ่มต้นจากผู้นำ (Leader) ในทุกระดับขององค์กร โดยที่ผู้นำต้องมีความเข้าใจในปัญหาเพื่อจะสามารถกำหนดวิสัยทัศน์กลยุทธ์แผนปฏิบัติการและนำสมาชิกให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการอย่างเหมาะสม คุณสมบัติของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงสรุปได้ ดังนี้

1. การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล
2. มีความสามารถในการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูล
3. ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากสภาวะแวดล้อมที่ทำให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลง

4. ความสามารถในการรับรู้สถานการณ์และความรู้สึกของผู้อื่น

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554) ได้สรุปว่า กระแสสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เนื่องจากจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่ายหลายระดับ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ ซึ่งในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมและยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดอำนาจหน้าที่การบริหารและการจัดการการศึกษาของรัฐและในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ. 2552–2561) มีกรอบแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ได้แก่

- 1) การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา
- 2) พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใส เป็นธรรมและมีระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ
- 3) พัฒนาการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ
- 4) พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนภาคเอกชน และทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาและสนับสนุนการศึกษาและเรียนรู้ให้มากขึ้น และ
- 5) พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น กระบวนทัศน์ใหม่ภาวะผู้นำแบบใหม่ (New Leadership Paradigm) เป็นการมุ่งเน้นให้ผู้บริหารทุกระดับและทุกหน่วยงานจะต้องใช้ทักษะแบบใหม่ในการบริหารงานและทุ่มเทเวลาในการบริหารงานหมายถึงการปฏิรูปตนเองให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ ซึ่งนับว่าสอดคล้องกับสังคมในปัจจุบัน

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำจะมีลักษณะเด่นที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อองค์กรเป็นผู้นำที่ไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุ เพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม

แต่พยายามทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำมีความหมายเชิงคุณค่า สร้างความเข้าใจและความรู้สึกมีส่วนร่วมของผู้ตามผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของงาน

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำจำแนกตามแนวทางการศึกษา และช่วงเวลาได้ 3 แนวทาง ได้แก่ 1) แนวทางการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach) 2) แนวทางการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) และ 3) แนวทางการศึกษาสถานการณ์ (Situational Contingency Approach) โดยมีรายละเอียดดังนี้ (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2562)

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ แนวทางนี้อยู่ในระหว่าง 450 ปีก่อนคริสตกาล จนถึง ค.ศ. 1940 เป็นการพยายามศึกษาและค้นหาคุณลักษณะเฉพาะตัว หรือคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดาของผู้นำ เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก ความร่าเริง สติปัญญา เป็นต้น โดยมีความเชื่อว่า คุณลักษณะเหล่านี้มีติดตัวผู้นำมาตั้งแต่กำเนิดในปี 1910 Carlyle ได้สร้างทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) ขึ้นมา โดยมีความเชื่อว่าความเจริญก้าวหน้าของโลกในด้านต่าง ๆ ล้วนเป็นผลผลิตจากความสำเร็จของบุคคลที่เป็นผู้ยิ่งใหญ่หรือมหาบุรุษทั้งหลาย นักวิชาการกลุ่มนี้เชื่อว่า ผู้นำมีลักษณะเฉพาะตัว หรือคุณลักษณะประจำตัว (Trait) บางประการที่สามารถนำมาพิจารณาและใช้อธิพลถึงศักยภาพและประสิทธิผลของภาวะผู้นำ พวกเขาเชื่อว่าคุณลักษณะที่มีติดตัวบุคคลมาตั้งแต่เกิดเหล่านี้สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ไม่ใช่ผู้นำได้ มีงานวิจัยจำนวนมากที่พยายามศึกษาตามทฤษฎีนี้ แต่ส่วนใหญ่ไม่สามารถยืนยันได้ว่าคุณลักษณะข้อใดของผู้นำที่จะสามารถใช้เป็นมาตรฐานในการสร้างหรือ พัฒนาผู้นำ (Trewatha และ Newport, 1988) ลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นผลการค้นคว้าของนักวิชาการกลุ่มทฤษฎีมหาบุรุษดังตาราง 1

ตาราง 1 ลักษณะผู้นำตามทฤษฎีมหาบุรุษ

ลักษณะทางกายภาพ	ลักษณะทางสังคม
มีส่วนสูงพอเหมาะ	เข้าถึงจิตใจของผู้อื่น
มีน้ำหนักพอเหมาะ	รู้จักกาลเทศะ
มีความสวย / ความหล่อ	มีความอดทน
มีความกระปรี้กระเปร่า	เป็นผู้มีสถานภาพ
มีความกระตือรือร้น	รู้จักใช้คำพูด
มีความมั่นใจในตนเอง	เฉลียวฉลาด
มีความริเริ่ม	มีความรอบรู้
มีความพากเพียร	มีสมรรถนะทางปัญญา
ช่างจินตนาการ	มีสมรรถภาพในการทำงาน

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ทำให้ทฤษฎีนี้ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าขาดความเชื่อถือก็คือ นักวิจัยกลุ่มนี้เน้นความสำคัญแก่คุณลักษณะทางกายภาพ และคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ เช่น เห็นว่าผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีรูปร่างหน้าตาดี มีส่วนสูงเหมาะสม และมีความกระปรี้กระเปร่า แต่ปัจจัยเหล่านี้ไม่มีงานวิจัยได้รับรองว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลทางการบริหาร นอกจากนี้ นักวิจัยบางคนในกลุ่มนี้กลับเห็นขัดแย้งกันเองว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้มีศักยภาพและคุณลักษณะทางบุคลิกภาพอย่างอื่น เช่น มีสมรรถภาพทางกาย การทำงาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง กระตือรือร้น และมีแรงบันดาลใจ จึงจะเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

จากการศึกษาปัจจัยด้านจิตวิทยาของผู้นำจำนวนมากแสดงให้เห็นว่า ไม่มีผู้นำคู่ใดที่มีคุณลักษณะเหมือนกันโดยแท้จริง การใช้อิทธิพลของผู้นำก็แตกต่างกันไปตามผู้นำแต่ละคน และสถานการณ์ จึงทำให้ข้อค้นพบของทฤษฎียากจะพิสูจน์

2. ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ

การวิจัยภาวะผู้นำเปลี่ยนจากการพยายามศึกษาความแตกต่างของคุณลักษณะของผู้นำมาสู่การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ความพยายามนี้เกิดขึ้นเนื่องจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ผ่านประสบความสำเร็จน้อย นอกจากนี้ นักวิจัยยังค้นพบว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำนั้นนอกจากจะเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอนแล้วยังแปรผันไปตามสถานการณ์อีกด้วย จึงเป็นเหตุให้การศึกษาภาวะผู้นำมุ่งมาที่ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนในระบบสังคมมากที่จะมุ่งการศึกษาชุดของคุณลักษณะของบุคคลอย่างโดด ๆ เหมือนแต่ก่อน การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทางนี้เกิดขึ้นในระหว่างปี ค.ศ. 1939-1970 เป็นแนวทางที่มุ่งศึกษาภาวะผู้นำจากพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ โดยมีความมุ่งหมายหลัก 2 ประการ คือ

1. มุ่งศึกษาว่าผู้นำมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำกี่แบบ (Style)
2. มุ่งค้นคว้าว่าพฤติกรรมแบบใดที่มีประสิทธิผล (Effectiveness) ที่สุด

นักวิชาการที่ศึกษาตามแนวทางนี้มี 5 กลุ่ม คือ 1) การศึกษาของ Iowa State University 2) การศึกษาของ Michigan University 3) การศึกษาของ Ohio State University 4) การศึกษาของ Texas University และ 5) การศึกษาของ Reddin (Reddin's the Three-Dimensions theory of Leadership) โดยมีรายละเอียดเพียงพอสรุปได้ดังต่อไปนี้

2.1 การศึกษาของ Iowa State University โดย Lewin และ White ได้จำแนกแบบหรือพฤติกรรมของผู้นำ โดยพิจารณาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่ที่มากน้อยเพียงใด ซึ่งแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

2.1.1 แบบอัตตาริปไตยหรือแบบเผด็จการ (Autocratic Leader)

2.1.2 แบบประชาธิปไตย (Democratic Leader หรือ Participative Leader)

2.1.3 แบบตามสบาย (Laissez-faire หรือ Free Rein)

2.2 การศึกษาของ Michigan University โดย Likert ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตามกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำไว้ 2 แบบ ดังนี้

2.2.1 พฤติกรรมมุ่งคน หมายถึง ผู้นำที่เน้นการให้ความสำคัญความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลให้ความสนใจและทำความเข้าใจกับความต้องการของบุคคล

2.2.2 พฤติกรรมมุ่งงาน หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตที่จะได้รับ ซึ่งจะมุ่งทำงานและวิธีการในการผลิตเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ โดยมองผู้ปฏิบัติงานเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในระบบของการผลิตเท่านั้น

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม สามารถได้ว่า พฤติกรรมที่มุ่งคนจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงมากกว่าพฤติกรรมที่มุ่งงาน แต่ก็มีบางองค์กรที่พบว่า พฤติกรรมที่มุ่งงานจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงมากกว่าพฤติกรรมที่มุ่งคน เนื่องจากอาจจะมีปัจจัยในด้านอื่น ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มุ่งคนมากขึ้น ผู้นำพยายามส่งเสริมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม และการให้ความสำคัญกับผู้ตามในแต่ละบุคคลทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรสูงขึ้น

2.3 การศึกษาของ Ohio State University โดย Hemphill และ Coons ได้ศึกษามิติพฤติกรรมผู้นำโดยอาศัยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นวัดพฤติกรรมของภาวะผู้นำ 2 มิติ ดังนี้

2.3.1 แบบเน้นงาน (Initiating Structure)

2.3.2 แบบเน้นมิตรสัมพันธ์ (Consideration)

ซึ่งทั้ง 2 มิติ เกิดจากการนำแบบของภาวะผู้นำซึ่งแยกอยู่อย่างอิสระมากำหนดเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ 4 แบบ คือ

1. แบบเน้นงาน/มุ่งคนต่ำ
2. แบบเน้นงานสูง/มุ่งคนต่ำ
3. แบบเน้นงานสูง/มุ่งคนสูง
4. แบบเน้นงาน/มุ่งคนสูง

จากนักวิชาการกลุ่มนี้สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบที่เน้นงานสูง/เน้นคนสูง) เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงที่สุด แต่ต่อมาพบว่าข้อสรุปดังกล่าวมีความไม่แน่นอน เพราะในบางสถานการณ์ภาวะผู้นำแบบอื่นก็สามารถให้ประสิทธิผลเช่นกัน จึงไม่สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบใดที่มีประสิทธิผลที่ดีที่สุด

2.4 การศึกษาทฤษฎีการบริหาร (Managerial Grid) ของ Blake และ Mouton ในปี 1964 Blake และ Mouton ซึ่งเป็นนักวิชาการแห่ง Texas ได้ใช้ทฤษฎีของกลุ่มเป็นพื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ มีข้อค้นพบที่สำคัญ 4 ประการ คือ

ประการที่หนึ่ง ในด้านพฤติกรรมของภาวะผู้นำ 2 แบบ คล้ายกับกลุ่ม Ohio State University คือ

1. แบบคำนึงถึงคน (Concern of People)
2. แบบคำนึงถึงผลผลิต (Concern of Production)

ประการที่สอง พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ แยกกันโดยอิสระ เขียนเป็นภาพพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ 4 แบบ คล้ายกับข้อค้นพบของ Ohio State University

ประการที่สาม พฤติกรรมภาวะผู้นำ สามารถกำหนดได้ทั้งหมด 81 แบบ แต่มีแบบที่เป็นหลัก 5 แบบ ได้แก่

1. แบบ 9,1 มุ่งงานสูง/มุ่งคนต่ำ (Authority-obedience)
2. แบบ 1,9 มุ่งงาน/มุ่งคนสูง (Country Club การจัดการ)
3. แบบ 1,1 มุ่งงาน/มุ่งคนต่ำ (Impoverished การจัดการ)
4. แบบ 9,9 มุ่งงานสูง/มุ่งคนสูง (Team Management)
5. แบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง/มุ่งคนปานกลาง (Organization

การบริหารคน)

ประการที่สี่ นักวิชาการกลุ่มนี้สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ แบบ 9,9 แบบทีมงาน

2.5 การศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ โดย Reddin (Reddin's the Three-Dimensions theory of Leadership) ได้พัฒนาทฤษฎี 3 มิติของภาวะผู้นำ โดยอาศัยแนวคิดจากการศึกษาวิจัยพฤติกรรมพื้นฐานของผู้นำมีอยู่ 2 แบบ ได้แก่ 1) แบบเน้นงาน และ 2) แบบเน้นความสัมพันธ์ ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ซึ่ง Reddin มีความเชื่อว่าการทำงานให้เสร็จ ผู้นำจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้องและผลการทำงานที่สำเร็จตามเป้าหมายจะเป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่งได้นำแบบของผู้นำ 4 แบบ ที่ได้จากการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมการทำงานของผู้นำ 2 แบบ หรือ 2 มิติ และมิติที่สาม ได้แก่ ความมีประสิทธิภาพที่ใช้ในการจำแนกผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพ ดังนี้

- 2.5.1 ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์
- 2.5.2 ผู้นำแบบบูรณาการ
- 2.5.3 ผู้นำแบบแบบอุทิศตน
- 2.5.4 ผู้นำแบบแยกตัว

อย่างไรก็ตาม การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทางนี้มีวิจารณ์ว่ามีทั้งข้อดีและข้อด้อย สำหรับข้อดีคือ ช่วยให้ผู้บริหาร หรือผู้นำทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และเป็นแนวทางในการปรับสภาวะผู้นำให้เหมาะสม และช่วยทำให้เข้าใจพฤติกรรมการทำงานบังคับบัญชา และผู้นำคนอื่น ๆ ได้ดีขึ้น ส่วนข้อด้อยคือ นักวิชาการกลุ่มนี้มีความเห็น และข้อค้นพบไม่สอดคล้องกัน ขาดการศึกษา ตัวแปรในด้านสถานการณ์ และแบบสภาวะผู้นำที่ค้นพบมีน้อยเกินไป ไม่เพียงพอแก่การอธิบายผู้นำที่มีภาวะผู้นำต่างจากทฤษฎีนี้

3. ทฤษฎีสถานการณ์

แนวทางนี้ พัฒนามาจากสองแนวทาง โดยในทศวรรษที่ 1980 นักวิชาการกลุ่มหนึ่งเริ่มมองเห็นว่า ความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำนอกจากจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในแบบต่าง ๆ แล้ว ยังขึ้นอยู่กับตัวแปร หรือปัจจัยของสถานการณ์อีกด้วย ดังนั้น ผู้นำควรมีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์เพื่อที่จะปรับแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ได้ นักวิชาการกลุ่มนี้มีหลายท่าน ดังเช่น Hersey, Blanchard, Fiedler, Vroom, Jago, Yetton และ House เป็นต้น ซึ่งนักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำบางอย่างมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ทางการบริหารที่กำหนด ซึ่งควรศึกษาจากผลผลิต (Output) ขององค์การมากกว่าปัจจัยนำเข้า (Input) สถานการณ์จะพิจารณาเองว่าคุณลักษณะใดของผู้นำ ดังนั้น ในแนวคิดนี้ สถานการณ์จึงมีสถานะเป็นฐานทางทฤษฎีเพื่อที่จะชี้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำข้อใดที่มีความสำคัญต่อการบริหาร นักทฤษฎีภาวะผู้นำน่าจะกว้างกว่าการศึกษาเพียงผู้นำกับการสถานการณ์เท่านั้น สิ่งที่ควรนำมาศึกษาด้วย คือ 1) ความคาดหวังของผู้ตาม 2) แรงจูงใจในการทำงานของผู้ตาม ดังนั้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำจึงถูกมองในแง่การทำหน้าที่ของปัจจัยหลายตัวที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในกระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership Process)

สำหรับนักวิชาการที่ศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎีสถานการณ์มีหลายท่าน แต่ละท่านมีแนวทางการศึกษาแตกต่างกันออกไป ซึ่ง Connolly (1987) ได้เสนอตารางเปรียบเทียบทฤษฎี สถานการณ์ 3 ทฤษฎีดัง ตาราง 2

พูน ปณ จิต ชเว

ตาราง 2 เปรียบเทียบทฤษฎีสถานการณ์ 3 ทฤษฎี

ประเด็น	Fiedler	House	Vroom-yetton
1. หลักการ	- ไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุด ผู้นำประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการพิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมกับตัวแปรบุคลิกภาพของผู้นำ	- ผู้ประสบความสำเร็จมากที่สุดคือผู้ที่เพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตามโดยการสร้างหนทางและการทำให้ทางการทำงานชัดเจน	- การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ - ผู้นำสามารถเรียนรู้สถานการณ์ว่ามีข้อกำหนดอย่างไรบ้างเพื่อการปรับแบบ(Style)ให้เหมาะสมกับข้อกำหนดเหล่านั้น
2. แบบผู้นำ	แบบอัตโนมัติถึงแบบประชาธิปไตย	แบบมุ่งความสำเร็จ	แบบอัตโนมัติถึงแบบเน้นความร่วมมือ
3. การวิจัย	- มีจำนวนมาก - หลากหลายแห่ง	- มีค่อนข้างน้อย - ผลการวิจัยสนับสนุน	- มีจำนวนน้อย - แต่กำลังเพิ่มมากขึ้นเรื่อย
4. คุณค่าของ	- ค่อนข้างต่ำ การประยุกต์	- ปานกลาง - ผู้นำไม่สามารถฝึกฝนได้	- สูง - ผู้นำสามารถฝึกฝนได้ใช้ในการบริหาร

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำ 5 มิติของ Cheng

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพและความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน แต่มโนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำกลับผันแปรไปตามนักวิชาการแต่ละท่าน แต่ไม่ว่าภาวะผู้นำจะถูกนิยามแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม จะสามารถสังเกตเห็นลักษณะของภาวะผู้นำ 2 ประการ คือ

1) ภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องต่อกระบวนการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น 2) ภาวะผู้นำมีการเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย และการบรรลุตามเป้าหมาย วิธีการใช้อิทธิพล หรือส่งอิทธิพลไปยังผู้ตามนั้นมีหลายวิธีแตกต่างกันไปตามมุมมองความคิด ความเชื่อหรือทฤษฎีที่แต่ละคนยึดถือ เช่น บางครั้งอาจจะเรียกว่า การนำการจัดการ หรือการควบคุม เป็นต้น ซึ่งในทฤษฎีการบริหารแบบดั้งเดิมนั้น ผู้นำเป็นผู้กำหนดโครงสร้างที่เป็นทางการ เช่น นโยบาย กฎ ระเบียบ รางวัล การลงโทษ หรือ บทบาทต่าง ๆ เพื่อจัดการกับพฤติกรรมของผู้ตามส่วนทฤษฎีการบริหารมนุษยสัมพันธ์ผู้นำอาจ

ควรต้องตอบสนองความต้องการทางสังคมเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อจูงใจให้ผู้ตามทำงานให้องค์กร โดยนัยนี้ภาวะผู้นำจึงหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้ในการส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม อาจประกอบด้วยองค์ประกอบเพียงหนึ่ง หรือสองประการ นอกจากนี้ภาวะผู้นำที่มีความเกี่ยวข้องกับ การกำหนดเป้าหมาย และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการให้ความหมาย การควบคุม การทำงาน การจัดความคลุมเครือต่าง ๆ (Bass และ Avolio, 1994)

5. แบบภาวะผู้นำ 5 มิติ

ตัวแบบภาวะผู้นำ 5 มิติ นี้ Cheng บูรณาการจากแนวคิดของ Bolman และ Deal (1991) และ Sergiovanni (1984) โดยเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสอดคล้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แทนที่จะมองเฉพาะ 2 มิติ คือ คนกับงานน่าจะประกอบ ด้านมิติต่าง ๆ 5 ด้าน ได้แก่

1. ภาวะผู้นำเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำของโรงเรียนสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือพยายามทำให้ผู้ตามมีความผูกพันต่องานและมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นสูง รวมทั้งสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล
2. ภาวะผู้นำเชิงโครงสร้าง (Structural Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำของโรงเรียนเป็นบุคคลที่ชัดเจนทางความคิด คิดอย่างมีเหตุผล สร้างเป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจนทางความคิด คิดอย่างมีเหตุผล สร้างเป้าหมายนโยบายที่ชัดเจน ยึดหลักของการตรวจสอบเพื่อผลงานไม่ใช่ เพื่อจับผิด สามารถให้ความช่วยเหลือทางวิชาการในการวางแผน การจัดองค์การ ประสานงาน และการนำนโยบายไปปฏิบัติ
3. ภาวะผู้นำเชิงการเมือง (Political Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำของโรงเรียน สร้างพันธมิตรอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน
4. ภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม (Cultural Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำของโรงเรียนสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ดึงดูด และโน้มน้าวจิตใจคนให้คล้อยตาม
5. ภาวะผู้นำการศึกษา (Educational Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำของโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการสอน การวิเคราะห์ปัญหาทางการศึกษา ให้ความคิดเห็น และคำแนะนำเชิงวิชาชีพที่เกี่ยวกับการสอน

ภาวะผู้นำอีกประเภทหนึ่งที่มีความหมายใกล้เคียงกับภาวะผู้นำทางการศึกษา แต่มีข้อแตกต่างกันบางประการ คือ ภาวะผู้นำการเรียนการสอน (Instructional Leadership) ซึ่งมีความหมายแคบกว่า หมายถึง การกระทำของผู้นำที่ลงมือทำเองหรือมอบหมายให้ผู้อื่นทำ เพื่อมุ่งความเพิ่มพูนความก้าวหน้าทางวิชาการแก่นักเรียน เช่น การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การเรียนการสอนให้ครู การให้คำแนะนำด้านการสอน การอยู่ปรากฏตัวให้เป็นที่ยอมรับในโรงเรียนอยู่เสมอ เป็นต้น

6. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory)

แนวคิดทฤษฎีนี้เชื่อว่า คนบางคนเกิดมาเพื่อการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในอดีต ไม่ว่าจะเป็น Napoleon, Kennedy, Reagan, G และ hi, King, M และ ela, Churchill, Franklin, Thatcher และ Eleanor Roosevelt ดูเหมือนว่าพวกเขาแตกต่างจากคนธรรมดาในหลายด้าน ซึ่งภายใต้พื้นฐานความเชื่อนี้ นักวิจัยได้สร้างมุมมองที่เรียกว่า ทฤษฎีบุคคลยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) ขึ้นมา ซึ่งเชื่อว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะมีคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้พวกเขาแตกต่างจากบุคคลอื่น

Bass และ Avolio (1994) ได้สรุปแนวคิดที่ได้จากการศึกษางานวิจัยกว่า 167 เรื่องว่า การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะในระยะเริ่มแรกนั้นเป็นการเปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำกับบุคคลที่เป็นผู้ตาม และทฤษฎีกลุ่มนี้มีสมมติฐานว่า ผู้นำเป็นโดยกำหนดไม่ใช่ถูกสร้างขึ้น (Born Not Made) และได้ทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำกว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1948–1970 จนทำให้เขาสามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 คุณลักษณะ คือ คุณลักษณะทางร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และคุณลักษณะทางสังคม ซึ่งในแต่ละคุณลักษณะสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Characteristics) ประกอบด้วย ความแข็งแรง (Activity, Energy) รูปร่าง (Appearance Grooming) ความสูง (Height) น้ำหนัก (Weight) แต่การศึกษาต่อมาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน เช่น การมีส่วนสูงและน้ำหนักมากกว่า ไม่ได้เป็นตัวบ่งชี้ว่าความเป็นผู้นำจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ แต่ก็มีองค์การจำนวนมากเชื่อว่าบุคคลที่มีรูปร่างสูงใหญ่ จะจำเป็นต่อการเชื่อฟังของผู้ตาม ซึ่งก็สามารถอธิบายได้อยู่บนพื้นฐานของอำนาจ การบังคับหรือความกลัว

2. คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ประกอบด้วย การศึกษา (Education) สถานภาพทางสังคม (Social Status) และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม (Mobility) การศึกษาพบว่า สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ดีจะเป็นข้อได้เปรียบต่อการเข้าสู่สถานภาพของความเป็นผู้นำ บุคคลที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมต่ำ แต่สามารถก้าวสู่สถานภาพทางสังคมที่สูงกว่าได้ จะไปสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูงได้มากกว่า และในปัจจุบันผู้นำที่มีการศึกษาดีจะมีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ดีกว่า

3. คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถ (Intelligence และ Ability) การศึกษาพบว่าผู้นำที่มีความรู้ (Knowledge) มีดุลพินิจ (Judgement) มีทักษะในการพูดได้อย่างคล่องแคล่ว ปฏิภาณไหวพริบดี สิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ได้ในระดับหนึ่งว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้อยู่ถึงแม้จะต้องศึกษาปัจจัยอื่น ๆ มาประกอบก็ตาม

4. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) การศึกษาพบว่า บุคลิกภาพประกอบด้วย การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) มีความซื่อสัตย์ (Integrity) อดทนต่อความเครียด (Tolerance of Stress) การควบคุมอารมณ์ได้ดี (Emotional Control) มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความตื่นตัว (Alertness) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Original, Originality) มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เป็นเปิดเผยไม่เก็บตัว (Extroversion) เป็นต้นซึ่งแสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ จะต้องนำมาศึกษาในเรื่องของความเป็นผู้นำ

5. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-related Characteristic) ประกอบด้วย ความขยันหมั่นเพียร (Drive to Achieve) ความรับผิดชอบ (Responsibility) การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Persistence Against Obstacle) จะต้องมีความมุ่งมั่นสูง ริเริ่มงานใหม่ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้จะต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้

6. คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ประกอบด้วยความนิยมแพร่หลาย (Popularity) มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) มีเสน่ห์ดึงดูด (Attractiveness) ความร่วมมือ (Co-operativeness) ชอบสังคม (Social Participation) นักการทูต (Diplomacy) คุณลักษณะเหล่านี้มีส่วนในการสร้างความสามัคคี ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยึดเหนี่ยวของกลุ่ม

7. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory)

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่ยังมีข้อบกพร่องอยู่ ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจของเขาในเรื่องภาวะผู้นำไปสู่การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริงว่า ผู้นำจริงนั้นเขาทำอะไร และเขาทำอย่างไร คือ เชื่อว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องใช้พฤติกรรมอย่างไรในการนำจึงจะทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้ นักวิจัยกลุ่มนี้จึงมุ่งศึกษาพฤติกรรมที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กับผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล คล้ายกับทฤษฎีเชิงคุณลักษณะและพวกเขาเชื่อว่าพฤติกรรมที่ค้นพบนั้นจะเป็นพฤติกรรมที่ประยุกต์ใช้ได้โดยทั่วไป ไม่ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่ผู้นำเผชิญอยู่ก็ได้ ดังนั้นเขาจึงพยายามศึกษาค้นคว้าว่า รูปแบบเพื่อที่จะได้ผู้นำที่มีคุณภาพ สมมุติฐานของทฤษฎีนี้จึงเชื่อว่า ภาวะผู้นำถูกสร้างขึ้นได้ไม่ใช่เป็นมาโดยกำเนิด

การศึกษาแนวต่อเนื่องพฤติกรรมผู้นำของ Tannenbaum และ Shamid's continue of Leader Behavior จากการศึกษา Tannenbaun และ Schmidt (ลัทธิกาล ศรียะธรรมย์, 2539) พบว่า ในความเป็นจริงแล้ว ไม่สามารถแยกพฤติกรรมการใช้อำนาจได้อย่างใดอย่างหนึ่งอย่างชัดเจนเด็ดขาดได้ ไม่ว่าจะเป็นอำนาจเผด็จการ ประชาธิปไตย หรือเสรีนิยม แต่พฤติกรรมการใช้อำนาจจะมีลักษณะต่อเนื่อง

1. พฤติกรรมการใช้อำนาจแบบที่ 1 ผู้นำจะระบุปัญหาและหาวิธีแก้ปัญหา และใช้อำนาจบังคับให้ผู้ตามปฏิบัติตามที่ผู้นำกำหนด
 2. พฤติกรรมการใช้อำนาจแบบที่ 2 ผู้นำระบุปัญหาและนำวิธีการแก้ปัญหา มาเสนอให้กับผู้ตาม แล้วชักจูงให้ผู้ตามยอมรับและทำตามการตัดสินใจนั้น
 3. พฤติกรรมการใช้อำนาจแบบที่ 3 ผู้นำจะมีพฤติกรรมเหมือนแบบที่ 2 แต่จะมีการร้องขอให้ผู้ตามซักถามและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจ
 4. พฤติกรรมการใช้อำนาจแบบที่ 4 ผู้นำเสนอการตัดสินใจเป็นข้อเสนอที่ เปลี่ยนแปลงได้ ยอมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางด้าน แต่การตัดสินใจสุดท้ายเป็นหน้าที่ของ ผู้นำ
 5. พฤติกรรมการใช้อำนาจแบบที่ 5 ผู้เสนอปัญหาขอคำแนะนำและ การตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ตามเสนอคำตอบของปัญหาก่อนผู้นำ แต่ผู้นำยังคงตัดสินใจเหมือนเดิม
 6. พฤติกรรมการใช้อำนาจแบบที่ 6 ผู้นำจะกำหนดขอบเขตในการตัดสินใจ ให้แก่ผู้ตามว่ามีขอบเขตแค่ไหน แล้วให้ผู้ตามตัดสินใจ
 7. พฤติกรรมการใช้อำนาจแบบที่ 7 ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีอิสรภาพในการ ตัดสินใจ ระบุปัญหาเอง สร้างทางเลือกและกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจเอง
- สรุปได้ว่า ผู้นำที่เชื่อมั่นต่อผู้ตามน้อยจะให้อิสรภาพแก่ผู้ตามน้อยและจะใช้ พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในผู้ตามมากก็จะให้อิสรภาพกับ ผู้ตามมาก และก็จะใช้พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้นำแบบประชาธิปไตย
- Likert (1967) ได้นำแนวความคิดพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนและแบบมุ่งงานมา พัฒนาเป็นแนวต่อเนื่อง เริ่มต้นตั้งแต่ผู้นำแบบเผด็จการไปจนถึงผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยแบ่งเป็น 4 ระบบ ดังภาพประกอบ 2

เผด็จการ แบบเบ็ดเสร็จ (Exploitative Autocratic)	เผด็จการ อย่างมีเมตตา (Benevolent Autocratic)	ปรึกษาหารือ (Consultative)	มีส่วนร่วม (Participative)

มุ่งงาน ← → มุ่งคน

ภาพประกอบ 2 แนวต่อเนื่องพฤติกรรมของผู้นำ

ระบบที่ 1 เผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ (Exploitative Autocratic) ระบบนี้ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจทุกอย่างว่าต้องทำอะไร ใครต้องทำ ต้องทำอะไร ทำที่ไหน และจะต้องให้เสร็จเมื่อไรถ้างานไม่สำเร็จจะต้องมีการลงโทษ ผู้นำไว้วางใจผู้ตามน้อย ระดับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นระหว่างผู้นำและผู้ตามจะมีต่ำ

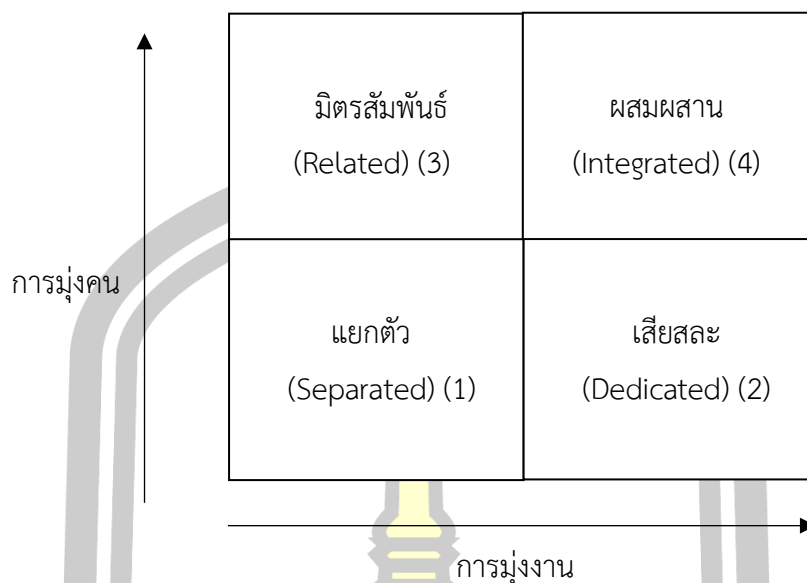
ระบบที่ 2 เผด็จการอย่างมีเมตตา (Benevolent Autocratic) ระบบนี้ผู้นำยังเป็นคนตัดสินใจอยู่ แต่ให้ผู้ตามมีอิสระอยู่บ้าง ผู้นำแบบนี้จะมีเจตคติแบบพ่อปกครองลูก ตราบใดที่ผู้ตามยังปฏิบัติตามระเบียบอยู่ ผู้นำจะดูแลผู้ตามเป็นอย่างดี ระดับความไว้วางใจและความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำและผู้ตามยังคงต่ำอยู่

ระบบที่ 3 ปรัชญาหารือ (Consultative) ระบบนี้ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ตาม ก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายหรือการตัดสินใจ ผู้ตามมีอิสระมากขึ้นอีก ผู้นำระบบนี้ต้องการความคิดเห็นจากผู้ตามก่อนตัดสินใจ ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดีมากกว่าการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด เป็นแรงจูงใจให้กับผู้ตาม บรรยากาศเป็นกันเอง ระดับความไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีสูง

ระบบที่ 4 มีส่วนร่วม (Participative) ระบบนี้ผู้นำเน้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจ ผู้ตามเป็นอิสระถกเถียงกับผู้นำได้ ผู้นำแสดงความสนับสนุนแทนการข่มขู่ ทุกส่วนของผู้ตามมีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วทั้งองค์กร

จากการศึกษาวิจัยของนักวิจัยกลุ่มนี้พบว่า พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งคนจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าพฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงาน แต่ก็มีบางหน่วยงานที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน ทั้งนี้คงเป็นเพราะอาจมีปัจจัยอื่นที่นอกเหนือจากพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 2 แบบ แต่อย่างไรก็ตาม Likert ยังเชื่อว่าผลการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรจะทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรสูงขึ้น ถ้าผู้นำปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการนำให้มุ่งที่คนมากขึ้นโดยกระตุ้นการทำงานเป็นทีม ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการให้ความสำคัญกับพนักงานทุกระดับ (Likert, 1967)

ทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติของ (Reddin's Three-dimension Theory of Leadership) จากการศึกษาวิชาการภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ คือ มุ่งคนและมุ่งงาน ต่อมา William J.Reddin ได้นำมาขยายเพิ่มเติมเป็น 3 มิติ คือ การพิจารณาประสิทธิภาพของผลงาน (Effectiveness) มาประกอบเพิ่มขึ้น เพราะภาวะผู้นำไม่ว่าจะมุ่งคนหรือมุ่งงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย จึงเรียกว่า ทฤษฎี 3 มิติ (Three Dimension Theory) สาระสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติ เริ่มจากแนวคิดพื้นฐานที่ว่า ถ้าพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งคนหรือมุ่งงานแล้วจะได้พฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แบบภาวะผู้นำที่ Reddin พัฒนาจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

- ทำงานไปวัน ๆ
- แบบที่ 1 ผู้นำแบบแยกตัว (Separated) เป็นผู้นำที่ไม่มุ่งคน ไม่มุ่งงาน
- แบบที่ 2 ผู้นำแบบเสียสละ (Dedicated) เป็นผู้นำที่ทุ่มเทให้กับงานโดยขาดความสัมพันธ์ที่ดีกับคน
- แบบที่ 3 ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related) เป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์กับผู้ตามคำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย
- แบบที่ 4 ผู้นำแบบผสมผสาน (Integrated) เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งความสัมพันธ์กับคนและมุ่งทั้งผลของงาน เมื่อแยกแบบของผู้นำออกเป็น 4 แบบดังกล่าวข้างต้น ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย เช่น การมีผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ สถานการณ์เฉพาะบางอย่างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เป็นต้น ดังนั้นเมื่อนำเอาประสิทธิภาพของงานมาประกอบด้วยแล้วภาวะผู้นำแต่ละแบบจะมีประสิทธิผลมากน้อยแล้วแต่สถานการณ์

4. กระบวนการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำจำเป็นต้องมีแบบแผนมีขั้นตอนเป็นระบบแตกต่างกันตามแนวทางและวิธีการพัฒนา ได้มีนักวิชาการหลายท่านเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้อธิบายถึงกระบวนการของการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนในการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคคล การตรวจสอบ

ความต้องการแต่ละลักษณะของงาน การวางโครงการในการพัฒนาบุคลากรเป็นการจัดการวางแผนงาน การพัฒนาภาวะผู้นำ การเสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น การจัดวางระเบียบปฏิบัติ ในการดำเนินการให้เหมาะสมและถูกต้อง การประเมินผล การวัด และการติดตามผลการพัฒนา

นพพงษ์ บุญจิตราคูล (2534) ได้กล่าวถึงเทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากรซึ่งนิเทศเพื่อการพัฒนาออกเป็น 2 แบบด้วยกัน คือ การนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นกลุ่มและการนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นรายบุคคล สรุปได้ดังนี้

เทคนิคการพัฒนาเป็นกลุ่ม ประกอบด้วย การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) การประชุมปรึกษาหารือ (Conference) การฝึกงาน (Internship) กลุ่มศึกษาเฉพาะเรื่อง (Study Group) กลุ่มปฏิบัติการโครงการ (Project Group) การสาธิต (Demonstration) การอภิปราย (Panel Discussion) เที่ยงวันสนทนา (Bag Lunch Conference) การฟังปาฐกถาหรือคำบรรยาย (Lecture) ทักษะศึกษา (Field Trip) สัมมนา (Seminar) และการเข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการ (Committee) สำหรับเทคนิคการพัฒนาเป็นรายบุคคล ประกอบด้วย การฝึกงาน (Internship) การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ (Under Study) การเลือกเรียนเป็นรายวิชาในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย (The Course) การเข้ารับการฝึกอบรม (In-service Training) การไปศึกษาต่อ (Continuing Education) การให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ (Professional Association Membership) การให้ทดลองปฏิบัติจริง (Directed Practice) การอ่าน (Reading) การเขียน (Writing) การเยี่ยมเยียนดูงานที่อื่น (Inter-visitation) การให้รับโครงการไปจัดทำ (Project Organizing) การส่งไปร่วมเป็นกรรมการ (Committee Member) การให้ไปเป็นวิทยากร (Speaker) และการไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน (Observation)

จากการศึกษาค้นคว้าผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นมีขั้นตอนและเทคนิควิธีดำเนินการได้หลายรูปแบบ โดยแต่ละรูปแบบก็มีลักษณะที่มีความเหมาะสมเฉพาะเรื่องและเฉพาะสถานการณ์ การใช้วิธีการแบบใด นั้นย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น งบประมาณ พื้นฐานของบุคลากร วิทยากร ซึ่งเป็น ส่วนประกอบในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

พูน ปณ จิต ชีเว

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการได้ให้นิยามของผู้นำเชิงสร้างสรรค์อย่างหลากหลาย ดังนี้

กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการผลักดันให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งมา ด้วยการคิดต่าง คิดหลายมิติ คิดบวก คิดเชิงสร้างสรรค์และพัฒนา รวมทั้งการคิดแก้ปัญหา

ธีระ รุญเจริญ (2554) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่น ประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศ โดยการคิดนอกกรอบด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

กิตต์กฤษฎาญ์ ปฏิพันธ์ และคณะ (2556) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง บุคคลที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำ มีความคิดแปลกใหม่นอกกรอบอย่างไม่เคยมีมาก่อน ซึ่งเป็นสิ่งที่ตั้งมาหรือเป็นความคิดที่เกิดจากการหลอมรวมมาจากความคิดหลายแง่มุม หลายมิติ ทั้งความคิดเห็นที่ตรงกันและไม่ตรงกันนำมาบูรณาการก่อให้เกิดเป็นความคิดใหม่ที่ท้าทายและสร้างสรรค์

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2564) ได้สรุปภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถที่พิเศษในการจูงใจและนำบุคคลอื่น ๆ โดยการคิดนอกกรอบด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ มีจินตนาการ มีความยืดหยุ่น และการแก้ปัญหาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

Mungskasem (2001) ให้ความเห็นว่า ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่บุคคลที่เป็นผู้นำในองค์กรหรือชุมชนนั้นมีความสามารถในการชี้นำตนเองและผู้อื่นให้กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และลงมือทำตามแผนที่ตั้งไว้อย่างจริงจัง มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการประสานพลังสร้างสรรค์จากสมาชิกได้ มีมุมมองเชิงบวกที่ทำวิกฤตให้เป็นโอกาส และมีความสามารถในการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

Palus และ Horth (2002) ให้ความเห็นว่า ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์คือการที่บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนในปัจจุบัน โดยใส่ใจที่จะเข้าใจสถานการณ์ที่ซับซ้อนนั้น รู้จักศักยภาพส่วนตนของทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กรหรือชุมชนมาเป็นพลังกลุ่มในการจัดการสิ่งต่าง ๆ มีการให้ข้อมูลข่าวสาร เสนอความคิดและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักริเริ่มความคิดที่ผ่านการตรวจสอบและทดสอบอย่างอิสระ และรู้จักการใช้

กระบวนการของการเรียนรู้อย่างเป็นสาระบันเทิง เพื่อค้นหาความคิดใหม่ ๆ และรู้จักสังเคราะห์
ทุกเนื้อหาและการกระทำที่ปรากฏ

Raelin (2002) ได้อธิบายความหมายของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า คือ การที่บุคคลที่เป็นผู้นำเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น โดยรู้จักคัดสรรหรือแบ่งปันพลังอำนาจของตนให้กับสมาชิกในองค์กร หรือชุมชนอย่างเต็มใจและเป็นธรรมชาติ อีกทั้งความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่บุคคลเป็นผู้นำร่วมได้ โดยที่การตัดสินใจหรือการกระทำใด ๆ ไม่ต้องขึ้นอยู่กับสมาชิกเพียงคนเดียวคนหนึ่ง หรือผู้นำโดยตำแหน่ง หรือผู้ริเริ่มความคิดทุก ๆ คน มีส่วนร่วมในความเป็นผู้นำ

Adair (2007) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การกระตุ้นส่งเสริม และแนะนำกระบวนการใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ อย่างท้าทาย ซึ่งนับว่าเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับการนำของคนสร้างสรรค์

Basadur (2008) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การนำบุคคลอื่น ๆ ผ่านกระบวนการ (process) หรือวิธีการ (method) ร่วมกัน

Harris (2009) ที่อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นเรื่องการติดต่อประสานงาน (connect) กับบุคคลต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ (Creativity) และ Adair (2007) ซึ่งนับว่าเป็น 1 ใน 40 ของโลกที่มีบทบาทอย่างมากต่อการพัฒนาแนวคิดด้านการบริหารจัดการเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงมากในเรื่องภาวะผู้นำและเป็นศาสตราจารย์แห่งภาวะผู้นำ ณ University of Surrey ได้กล่าวไว้ในหนังสือชื่อ Leadership for Innovation ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การกระตุ้น (encourages) ส่งเสริมและแนะนำ (stimulates และ guides) กระบวนการใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ อย่างท้าทาย (challenge) ซึ่งนับว่าเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับการนำของคนสร้างสรรค์

Stoll และ Temperley (2009) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การมีปฏิริยาตอบสนองเชิงจินตนาการ โดยคิดไตร่ตรองอย่างละเอียดถี่ถ้วนในสถานการณ์ต่าง ๆ และประเด็นต่าง ๆ อย่างท้าทาย (challenge) ที่สำคัญคนที่ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำเป็นต้องมีสภาพแวดล้อม (environment) สำหรับผู้อื่นให้มีความสร้างสรรค์

Coste (2009) ได้เสนอแนวคิดและมิติของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อการปฏิบัติที่มุ่งไปสู่การพัฒนาองค์กรเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความ ซึ่งประกอบไปด้วย มีความท้าทาย และ การมีส่วนร่วม ความมีอิสระ มีความไว้วางใจ การเปิดเผย การใช้เวลาสำหรับการคิด ความสนุกสนาน มีอารมณ์ขัน การลดความขัดแย้ง การส่งเสริมความคิดเห็น การโต้แย้ง และการกล้าที่จะเสี่ยง

Puccio (2011) ที่ให้นิยามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า เป็นความสามารถในการ จูงใจอย่างมีจินตนาการ (imagination) ด้วยวิธีการและแนวทางใหม่ ๆ และได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในเรื่องเกี่ยวกับการประสานงาน (connecting)

จากการศึกษาค้นคว้าความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการทดลองภายในองค์กร เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ หาแนวทางใหม่ ๆ ในการบริหาร และการสื่อสารภายในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่าย คล่องตัว และยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีมากขึ้น

2. แนวคิดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

กรองทิพย์ นาควิชตร (2552) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยการคิดหลายมิติ คิดบวก รวมทั้งคิดรับผิดชอบและการปฏิบัติ ในวงกว้างและเชิงลึกหลายมิติ จากผู้นำ หรือขยายสู่ครู อาจารย์ และนักศึกษาเพื่อการปฏิบัติที่เป็น ประโยชน์ต่อชุมชน สังคม บุคคลทุกระดับ ทุกฝ่ายในกระบวนการจัดการศึกษาพัฒนา “ความคิด และการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์” โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารและครูอาจารย์ควรพัฒนา “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์” รวมทั้งนักศึกษาก็ควรจะได้รับพัฒนาให้มีคุณสมบัติเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีทั้ง ความคิดและการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์

Arellano และ Martin (2002) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (inspire) อย่างมีเอกลักษณ์ เพื่อช่วยให้สามารถเข้าใจ สถานการณ์ที่ซับซ้อน (Complex) พร้อมทั้งเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดการตอบสนองร่วมกัน ในเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ ๆ

Basadur (2008) ปัจจุบันเป็นศาสตราจารย์ด้านนวัตกรรมและจิตวิทยาองค์การ แห่ง McMaster University ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความ ในหัวข้อ “Leading Others to think Innovatively together : Creative Leadership” สรุปแนวคิด และสาระสำคัญได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นการนำบุคคลอื่น (leading people) ผ่านกระบวนการ (process) หรือวิธีการ (method) ร่วมกัน เป็นการค้นหาปัญหาอย่างละเอียด ถี่ถ้วน และการดำเนินการแก้ปัญหาด้วยแนวทางใหม่ ๆ (new solutions) เป็นกระบวนการที่จำเป็นที่จะต้องใช้ ภาษาในการสื่อสารร่วมกันระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำความเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว ว่ารู้จักกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ในระดับใด ในด้านกระบวนการเชิงสร้างสรรค์จะต้องมีทักษะในการ จัดการกับบุคคลอื่น ๆ ในลักษณะที่เป็นลำดับขั้นตอน จากกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ การรู้จัก กระบวนการเชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้มีต้นแบบในการสร้างภาวะผู้นำแบบใหม่ที่มีความสมบูรณ์แบบ ยิ่งขึ้นได้

Danner (2008) ซึ่งเป็นอาจารย์สอนที่ Ohio University ได้ทำการศึกษาและวิจัย luva Creative Leaship in Art Education: Perspectives of an Art Educator l กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น (flexibility) และมีความไว้วางใจ (trust) ในวิธีการ และกระบวนการในภาพรวม นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการทำงานร่วมกัน สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์จากบุคคลหนึ่งไปอีกรับบุคคลหนึ่ง

Coste (2009) ผู้อำนวยการ Research of the American Creativity Association ได้เสนอแนวคิดและมิติของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อการปฏิบัติที่มุ่งไปสู่การพัฒนาองค์กรเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความชื่อ “Creative Leadership & women” ซึ่งประกอบไปด้วย มีความท้าทายและการมีส่วนร่วม (challenge และ participle) ความมีอิสระ (freedom) มีความไว้วางใจ/การเปิดเผย (trust/openness) การใช้เวลาสำหรับการคิด (idea time) ความสนุกสนาน/มีอารมณ์ขัน (playfulness/humor) การลดความขัดแย้ง (Conflict) การส่งเสริมความคิดเห็น (idea support) การโต้แย้ง (debato) และการกล้าเสี่ยง (risk taking)

Stoll ศาสตราจารย์ใน University of London และเป็นผู้อำนวยการ Centre for Educational Leadership และ Temperley (Stoll and 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 ได้สรุปแนวความคิดสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความ ในหัวข้อ “Creative Leadership Developing future leaders” ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงาน (connecting) กับบุคคลที่มีความเห็นตรงกัน และกับบุคคลที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน (different) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำเป็นต้องอาศัยเวลา (time) ทรัพยากร (resources) โอกาส (opportunities) เพื่อจะมีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกัน อย่างไรก็ตามผลลัพธ์ (result) ที่ได้อาจจะไม่ใช่ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน แต่อาจจะมาจากความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน เชิงสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่การคิดเชิงสร้างสรรค์ ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ แต่ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนความคิดเดิม ๆ และเผชิญกับความเชื่อมั่นกับแนวทางวิธีการ (method) ใหม่ ๆ ที่จะสร้างขึ้น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเหมือนกับภาวะผู้นำแบบให้บริการ (servant leadership) ภาระงานหลักของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์คือ การประสานงานบุคคล (Connect) ที่มีความคิดเห็นตรงกัน และมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนาสมรรถนะและความสามารถต่าง ๆ

ของบุคคลภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในทุกสถานที่และทุกระดับ เพื่อจะได้รับการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น “เป็นภาวะผู้นำที่ปราศจากการยึดมั่นถือมั่น” (Leadership without ego) โดยทั่วไปแล้วภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ ขององค์กร และความท้าทาย (challenging) ที่สลับซับซ้อนมากกว่าการคงสภาพที่เป็นอยู่แบบเดิม (status quo)

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ศึกษากรอบแนวคิดทั้งสองกลุ่ม แล้วนำมาบูรณาการเพื่อสรุปเป็นคำนิยามและองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ การบูรณาการกรอบแนวคิดทั้งสองกลุ่มจากลักษณะและพฤติกรรมในการเป็นผู้สร้างสรรค์ (การนำ) และผู้กระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความคิดสร้างสรรค์ (ประสานงาน) ผู้วิจัยสามารถบูรณาการและสรุปกรอบแนวคิดจากนักวิชาการ และนักการศึกษาทั้งสองกลุ่มที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้ว่า เป็นการตอบสนองเชิงจินตนาการ (imagination) และการนำบุคคลอื่น ๆ (leading people) ด้วยแนวทางใหม่ ๆ (new solutions) หรือวิธีการใหม่ ๆ (new method) อย่างท้าทาย (challenging) และมีความยืดหยุ่น (flexibility) ที่สำคัญภาวะเชิงสร้างสรรค์ยังเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อม (environment) เพื่อก่อให้เกิด การริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และสนับสนุนให้ผู้อื่นได้มีความสร้างสรรค์

3. ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นการผลักดันให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งมา ด้วยการคิดต่าง คิดหลายมิติ คิดบวก คิดเชิงสร้างสรรค์และพัฒนา รวมทั้งการคิดแก้ปัญหา ดังที่ กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่า ในทุกยุคทุกสมัยจะมีผู้นำเกิดขึ้นเสมอ ซึ่งผู้นำที่แสดงออกถึงการนำสิ่งที่ตั้งมา มีคุณค่าและทำให้เกิดประโยชน์ต่อการมีส่วนร่วมมากกว่าส่วนตน เรียกได้ว่าเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2564) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีความสำคัญเป็นผู้นำที่แสดงออกถึงการนำสิ่งที่ตั้งมา มีคุณค่า และทำให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน อันผลกระทบต่องานขององค์กร สิ่งแวดล้อม ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลวเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงมี ผู้ที่มีความภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม ซึ่งส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากการศึกษาค้นคว้าความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำที่แสดงออกถึงการนำสิ่งที่ตั้งมา มีคุณค่า และทำให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่นำพาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพมีคุณลักษณะดังนี้

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2555) ได้สรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์

ประกอบด้วย

1. มีทักษะการคิดวิเคราะห์
2. เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง
3. มีจินตนาการ
4. การทำงานเป็นทีม

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2564) สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์

ประกอบด้วย

1. การมีจินตนาการ
2. การมีความสร้างสรรค์
3. การมีวิสัยทัศน์
4. การมีความยืดหยุ่น
5. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม

Stillman (2013) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำความคิดสร้างสรรค์ว่ามี 6 ลักษณะ

ดังนี้

1. ลักษณะร่วม (Associative Orientation) มีจินตนาการ สนุกสนาน มีแนวคิดที่หลากหลาย สามารถเปลี่ยนแปลงระหว่างความจริงและจินตนาการ
2. ความริเริ่ม (Need for Originality) การมีวิสัยทัศน์ มักต่อต้านข้อบังคับระเบียบแบบแผน เพราะต้องการทำสิ่งที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน
3. แรงจูงใจ (Motivation) มุ่งเน้นที่เป้าหมาย ทัศนคติเชิงนวัตกรรม ยืนหยัดต่อปัญหา
4. ความยืดหยุ่น (Flexibility) มีความสามารถในการมองประเด็นที่แตกต่างและนำเสนอแนวทางที่เหมาะสม
5. ความมั่นคงทางอารมณ์ (Low Emotional Stability) มีแนวโน้มที่จะมีอารมณ์ต่อประสบการณ์เชิงลบที่ทำให้ความเชื่อมั่นลดลง
6. การทำงานเป็นทีม (Team Work) การทำงานร่วมกันเป็นทีมให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

Davies (2014) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ ไว้ดังนี้

1. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) จะคิดถึงความเป็นไปได้และผลลัพธ์ที่หลากหลายในการแก้ปัญหาและความท้าทาย
2. การแสดงออก (Expressive) มักแสดงออกโดยธรรมชาติถึงตัวตนผ่านเครื่องมือต่าง ๆ
3. ความคิดริเริ่มสูง (Highly Original) การมีวิสัยทัศน์ ชอบคิดนอกกรอบ ชอบแสวงหาการริเริ่มและไม่ยอมแพ้
4. กล้าหาญ (Courageous) ไม่กลัวที่จะแสดงความคิดหรืออารมณ์ความรู้สึกออกมา
5. แรงจูงใจ (Motivated) มีแรงจูงใจอย่างมหาศาลในการทำสิ่งต่าง ๆ
6. อยากรู้ อยากเห็น (Curiosity) และตั้งคำถามเพื่อจะให้เกิดภาพใหญ่ สำหรับตนเอง สนใจสิ่งรอบตัวและสร้างแรงบันดาลใจจากสภาพแวดล้อมรอบตัว
7. ทักษคติเชิงบวก (Positive Attitude) จะมองโลกในแง่ดีและมีทัศนคติที่ดีต่อคนที่มีความคิดสร้างสรรค์เช่นเดียวกัน
8. ความมุ่งมั่นตั้งใจ (Strong Determination) ส่วนใหญ่มีรูปแบบการพูดและการเคลื่อนไหวที่รวดเร็ว
9. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม (Leadership และ Team Work) ดึงความแตกต่าง ความหลากหลายของแต่ละบุคคลของทีมงานมาประสานกันทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำที่มีจินตนาการมีแนวคิดได้อย่างหลากหลาย มีวิสัยทัศน์ ชอบคิดนอกกรอบ มีแรงจูงใจมุ่งมั่นเป้าหมาย มีความยืดหยุ่นและการปรับตัว สามารถมองประเด็นที่แตกต่างและนำเสนอแนวทางที่เหมาะสม การมีทัศนคติเชิงบวก มองโลกในแง่ดีและมีทัศนคติต่อคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานเป็นทีม ที่ต้องดึงความสามารถความหลากหลายของแต่ละบุคคลของทีมมาประสานกันให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

5. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไว้ดังนี้

อุดม มุ่งเกษม (2545) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การมีความเป็นผู้นำ (Proactive) ได้แก่ การมีความสามารถในการชี้แนะตนเอง และผู้อื่นด้วยการกล้าคิด กล้าตัดสินใจและลงมือทำตามแผนที่ได้วางไว้อย่างจริงจัง โดยมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จนกว่าจะประสบผลสำเร็จ

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

3. การทำงานเป็นทีม (Participative) ได้แก่ การมีความสามารถในการประสานพลังสร้างสรรค์จากผู้ร่วมงานทุกคน โดยการนำจุดแข็งหรือข้อดีในแต่ละคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ตลอดจนการสร้างความรู้สึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์และความคิดเห็นจากทุก ๆ คนในทีม เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงานและเป็นการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานร่วมกัน

4. การมีทัศนคติเชิงบวก (Positive) ได้แก่ การมีความสามารถในการมองวิกฤติให้เป็นโอกาสได้ในทุก ๆ สถานการณ์ ด้วยการมองเห็นถึงข้อดีที่มาพร้อมกับปัญหาต่าง ๆ และมีความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับการให้โอกาสที่ดีกว่าเสมอและนำไปสู่การประสบกับความสำเร็จที่มีคุณค่า

5. การมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive) ได้แก่ การมีความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การมีประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน
กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ และคณะ (2556) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย

1. จินตนาการ เป็นความเชื่อ ความศรัทธา ความคาดหวัง ซึ่งก่อให้เกิดมโนภาพในจิตใจที่สำคัญต้องมีความเชื่อมั่นว่ามีความเป็นไปได้ จินตนาการเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกับการคิดเชิงสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมในการแสดงออกถึงกระบวนการสร้างมโนภาพที่เด่นชัดในจิตใจ มีเหตุผล โดยบุคคลที่มีคุณสมบัติการมีจินตนาการจะต้องมีคุณสมบัติหรือการแสดงออกคือ มีอารมณ์ขัน มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ และมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด

2. ความยืดหยุ่น เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการคิดหาคำตอบในหลายแง่มุม ปรับเปลี่ยนความคิด การกระทำ และวิธีการตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างชาญฉลาด เปิดหูเปิดตา เปิดใจรับรู้ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

3. วิสัยทัศน์ หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมองภาพในอนาคตอย่างชัดเจน นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ คนที่มีวิสัยทัศน์จะเป็นคนที่มองไกล ใจกว้าง

(ไม่มองใกล้ ใจแคบ แอบใส่ร้ายเพื่อน) กล้าที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้ เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ให้กับตนเอง เปิดใจกว้างเป็นส่วนหนึ่งของความเปลี่ยนแปลง มองภาพรวม ภาพใหญ่ ไม่มองภาพเล็ก ไม่คิดเล็ก คิดน้อย ไม่มีอคติ

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2564) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย

1. การมีจินตนาการ (Imagination) เป็นพฤติกรรมการนำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความคิดสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขัน และมีสติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
2. การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้หน้าที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทางที่นำไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งที่แปลกใหม่ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม องค์กร หรือสังคม เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม
3. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการสร้างภาพอนาคต หรือการมองอนาคต ซึ่งเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำการวางแผนมาใช้ หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคต และเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์เกิดจากการคิดโดยใช้ปัญญาซึ่งอาจจะหมายถึง การสร้างความฝันและมุ่งมั่นทุกวิถีทางที่จะทำให้ฝันนั้นเป็นจริง
4. การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility และ Adaptability) หมายถึงความสามารถในการคิดและมองปัญหา พร้อมทางออกของปัญหาที่หลากหลาย มองหลายทิศทาง หลายมิติ สามารถปรับเปลี่ยนความคิดวิธีการได้ตลอดเวลา ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้าหาสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ โดยบุคคลที่มีความยืดหยุ่นจะมีพฤติกรรมหรือการแสดงออก
5. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม (Leadership และ Teamwork) บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการดึงเอาความสามารถ ความแตกต่าง ความหลากหลายของแต่ละบุคคลมาทำกิจกรรมร่วมกัน มีการประสานงาน และสื่อสารภายในทีมงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

James (2000) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีดังนี้

1. สามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียนได้ดี มีความสามารถทำให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ปกครองและนักเรียนมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจนเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี
2. เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลของบุคลากรและเชิญชวนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ
3. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและรู้จักเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

4. รู้จักสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนปรับปรุงสถานที่สะอาดสวยงาม
5. มีทักษะการบริหารบุคคล
6. มีศักยภาพในการจัดระบบงานเพื่อควบคุมให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดี

Sternberg (2006) ได้กล่าวไว้ในบทความวารสารหัวข้อผู้นำความคิดสร้างสรรค์กับการตัดสินใจว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่

1. การตัดสินใจที่ชาญฉลาด ต้องมีกระบวนการทางปัญญา มีความคิดหรือมีความสามารถในการใช้เหตุผล ในการวิเคราะห์ข้อดีหรือข้อเสียที่อาจเกิดขึ้น
2. มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถคิดสร้างสรรค์ได้ในสถานการณ์ที่อำนวย คนแต่ละคนอาจมีลักษณะภายในทุกประการในการคิดสร้างสรรค์
3. มีวิสัยทัศน์ การมองภาพในอนาคต ซึ่งเป็นภาพที่เป็นไปได้ วิสัยทัศน์จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ
4. คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ความสมดุลของความสนใจภายในตัวบุคคล ระหว่างบุคคล และบุคคลภายนอก เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Casse และ Claudel (2007) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ในหนังสือ Philosophy for Creative Leadership ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วย

1. จินตนาการ (Imagination) เป็นภาพที่ผ่านการประมวลผลจากสมอง ส่งผลต่อพฤติกรรม นำไปสู่การตัดสินใจและแก้ปัญหา
2. ความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นการยืดหยุ่นต่อการแก้ปัญหาและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ

Robinson (2007) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่

1. มีการยืดหยุ่นและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่าง เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และมีการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
2. มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นพฤติกรรมที่เป็นทั้งกระบวนการและผลผลิต ในด้านของกระบวนการความคิดสร้างสรรค์เป็นความคิดที่ซับซ้อน เป็นความสามารถที่จะเห็นความสัมพันธ์ใหม่ ๆ ระหว่างวัตถุกับเหตุการณ์ ส่วนนี้ในด้านผลผลิตจะพิจารณาการสร้างสรรค์ในรูปแบบผลผลิตที่แปลกใหม่และมีคุณค่าเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น

3. เน้นการทำงานร่วมกัน เป็นการทำงานของกลุ่มบุคคลผู้ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกัน และต้องการที่จะทำงานร่วมกันจนสำเร็จ ตลอดจนแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

4. คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การดูแลเอาใจใส่ในกรณีพิเศษ

ถึงความต้องการของแต่ละบุคคล เพื่อความเติบโตในหน้าที่การงาน พัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น ทั้งยังสนับสนุนและให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ใหม่ที่ท้าทายความสามารถจนรู้สึกว่าคุณค่า

Palus และ Horth (2009) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย

1. คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจความแตกต่างของผู้ตาม ทั้งในเรื่องความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละคน
2. เป็นผู้เชี่ยวชาญ มีความกว้างและลึกความสามารถในแง่ของความรู้ ทักษะและประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติและการศึกษาในสาขาเฉพาะ
3. มีวิสัยทัศน์ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้กระตุ้นให้บุคคลอื่นมีความคิดสร้างสรรค์สามารถคิดได้หลายแง่หลายมุม ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งที่แปลกใหม่ จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่สร้างสรรค์
4. มีอารมณ์ขัน เป็นกลไกในการจัดการกับความเครียดที่ช่วยให้บุคคลสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิต ช่วยจัดการกับสถานการณ์ยุ่งยากในชีวิตประจำวัน
5. มีการทำงานร่วมกัน ความสามารถการทำงานร่วมกันต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิก การมอบหมายงาน การวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกันมีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย
6. มีความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ข้อมูลใหม่ จนเกิดความชำนาญสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Stoll และ Temperley (2009) ได้กล่าวไว้ในบทความในวารสารวิชาการ

หัวข้อผู้นำความคิดสร้างสรรค์กับความท้าทายว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่

1. มีความยืดหยุ่นและปรับตัว มีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่าย คล่องตัว และยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีมากขึ้น
2. มีความคิดสร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจและจูงใจส่งเสริมและแนะนำกระบวนการใหม่ ๆ ภายในองค์กร เพื่อที่จะทำให้นักวิชาการสามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์หาแนวทางใหม่ ๆ ในการบริหารและการสื่อสารภายในองค์กร

3. คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตาม ทราบจุดเด่น จุดด้อยและความสนใจในความต้องการและความก้าวหน้าของผู้ตาม

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากการศึกษาของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านเป็นดังนี้

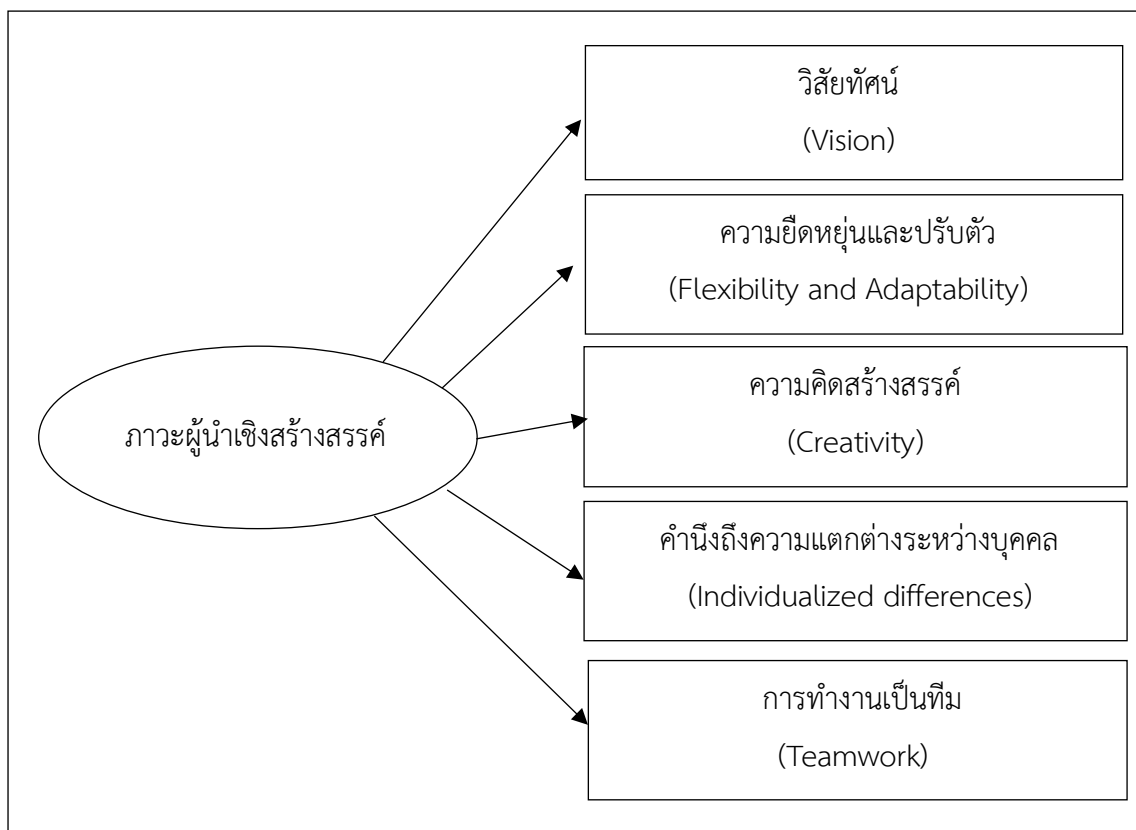
ตาราง 3 สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบ \ นักวิชาการ	อดุม มุ่งเกษม (2545)	กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ และคณะ (2556)	สุธรรม ธรรมทัศน์นันท์ (2564)	James (2000)	Sternberg (2006)	Casse และ Claudel (2007)	Robinson (2007)	Palus และ Horth (2009)	Stoll และ Temperley (2009)	รวม
1. การมีความเป็นผู้นำ	✓									1
2. การมีวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓			✓		6*
3. การทำงานเป็นทีม	✓		✓				✓	✓		4*
4. การมีทัศนคติเชิงบวก	✓									1
5. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว	✓	✓	✓			✓	✓		✓	6*
6. จินตนาการ		✓	✓			✓				3
7. ความคิดสร้างสรรค์			✓		✓		✓		✓	4*
8. สามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียนได้ดี				✓						1
9. เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล				✓						1
10. รู้จักสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวย				✓						1
11. มีทักษะการบริหารบุคคล				✓						1

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นักวิชาการ								
	อุดม มุ่งเกษม (2545)	กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ และคณะ (2556)	สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2564)	James (2000)	Sternberg (2006)	Casse และ Claudel (2007)	Robinson (2007)	Palus และ Horth (2009)	Stoll และ Temperley (2009)
12. มีศักยภาพในการจัดระบบงาน				✓					
13. การตัดสินใจที่ชาญฉลาด					✓				
14. คำนึงถึงปัจเจกบุคคล					✓		✓	✓	✓
15. เป็นผู้เชี่ยวชาญ								✓	
16. มีอารมณ์ขัน								✓	
17. มีความสามารถในการแก้ปัญหา								✓	
									รวม

จากตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จากนักวิชาการ แสดงออกมาในรูปแบบของจำนวนผู้ให้ข้อมูล จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวน 17 องค์ประกอบ และการใช้ถ้อยคำบางองค์ประกอบมีความหมายคล้ายกัน ผู้วิจัยจึงปรับเปลี่ยนเพื่อให้ครอบคลุมทุกประเด็น ได้แก่ เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความถี่ 1 และคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีความถี่ 4 ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมเป็นองค์ประกอบเดียวกัน คือ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมีความถี่ 5 ดังนั้นผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่โดยยึดเอาความถี่สูง ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) 2) ความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility และ Adaptability) 3) คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Differences) 4) มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และ 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ส่วนด้านที่ผู้วิจัยไม่ได้เลือกนำมาเป็นกรอบแนวคิดเพราะบางด้านมีลักษณะที่สื่อความหมายคล้ายคลึงกันซ้อนกันอยู่ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

1. การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

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

เสนห์ จุ้ยโต (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การฉายภาพ มองภาพคิดเชิงจินตนาการในอนาคต และกำหนดคุณลักษณะของวิสัยทัศน์ไว้ ประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม เป็นการคิดแบบนอกกรอบแตกต่างไปจากคนอื่น ความคิดสร้างสรรค์ เป็นลักษณะผู้ที่มีการประยุกต์ และบูรณาการ และจินตนาการ เป็นผู้ที่มีการมองการณ์ไกล และมีภาพในอนาคตเป็นจินตนาการที่เด่นชัดมีเหตุผล

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2553) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ต้องมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายกำหนดสาระตามเป้าหมาย และกำหนดวิธีการตามเป้าหมายและสาระนั้น ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จึงต้องมีความเก่ง รอบรู้ มีวิธีการ พร้อมกันไป

ไม่ใช่ชำนาญเฉพาะวิธีการบริหาร แต่ขาดความรู้ในทิศทางหรือวิสัยทัศน์ซึ่งวิสัยทัศน์จะต้องประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (implementing) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (role model)

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารในการมองภาพอนาคต ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การตระหนักรู้ตัวเอง หมายถึงความรู้ ความเข้าใจในการไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ 2) การมองการณ์ไกล หมายถึงความสามารถในการมองอนาคต การคาดการณ์ล่วงหน้า 3) การสร้างมโนทัศน์ หมายถึงความสามารถในการมองสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การมองเห็นสถานการณ์ทุกมิติอย่างลึกซึ้ง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับการกิจ ค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำลาย มีพลังและมีความเป็นไปได้ โดยได้ให้คำอธิบายไว้ว่าวิสัยทัศน์ 1) ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน 2) ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางและรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When) และ 3) ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิตองค์กรและสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพและสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2559) กล่าวว่า วิสัยทัศน์นำมาซึ่งทิศทางนี้จะเป็นกรอบให้แก่ผู้บริหารในการจัดระบบและดำเนินการทุกอย่างในองค์กรอย่างประสาน สอดคล้อง เกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพสูงสุด ถูกต้อง ตรงเป้าหมาย ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนจะวางแผนชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น มีทิศทางที่กำหนดไว้ชัดเจน มีแผนที่ระยะสั้นกลางและยาว ว่าต้องทำอะไรบ้าง วิสัยทัศน์ทำให้คนมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทีมงานจึงเป็นเอกภาพโดยอัตโนมัติ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะเป็นบุคคลผู้บรรลุทุกความฝันแห่งความสำเร็จในอนาคต แปรเปลี่ยนเป็นภาระใจและพลังผลักดันให้ความฝันนั้นเป็นจริงได้ การได้ทำงานในที่ที่มีวิสัยทัศน์ถือเป็นกำไรชีวิต เพราะจะทำให้เป็นคนที่มีวิสัยทัศน์ส่วนตัวได้รับความสำเร็จทั้งส่วนตัว และส่วนรวมด้วย

สุธรรม ธรรมศานานนท์ (2564) ได้สรุปการมีวิสัยทัศน์ คือ การสร้างภาพอนาคตหรือการมองอนาคต ซึ่งเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคตโดยวิธีการนำการวางแผนมาใช้ หรือหมายถึง สิ่งที่ยากเห็นในอนาคต และเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์เกิดจากการคิดโดยใช้ปัญญา ซึ่งอาจจะหมายถึง การสร้างความฝันและมุ่งมั่นทุกวิถีทางที่จะทำให้ฝันนั้นเป็นจริง และกำหนด

Hickman และ Silva (1984) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้คือ เป็นการแสวงหาอุดมคติแนวคิด และวิธีการของการคิดที่ชัดเจนจน วิสัยทัศน์นั้นตกผลึก

การทำวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน เพื่อให้ง่ายต่อการยึดติดกับปรัชญาที่บูรณาการทิศทางของกลยุทธ์และความเชื่อทางวัฒนธรรม การกระตุ้นสมาชิกในองค์กรให้รับเอาวิสัยทัศน์ โดยผ่านการโน้มน้าวที่ถาวร และจัดทำตัวอย่างให้ดูสำหรับงานที่ยาก การสร้างพันธะสัญญากับสมาชิกในองค์กรในทุกระดับ พยายามให้ความเข้าใจในความเกี่ยวข้องและผลกระทบของวิสัยทัศน์ที่จะเกิดขึ้นกับพวกเขา การแสดงออกในทางอบอุ่นเกื้อหนุน การแปลความหมายวิสัยทัศน์สู่เหตุผลสำหรับความเป็นอยู่สำหรับสมาชิกแต่ละคน ให้ความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องของแต่ละความรู้สึกรับรู้ของบุคลากรให้ความเป็นห่วงกังวลในงาน การสร้างความมั่นใจให้กับผลสำเร็จของวิสัยทัศน์

Bennis และ Nanus (1985) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ โดยเน้นพฤติกรรมหลักที่สำคัญ คือ ความเป็นผู้นำในการทำงานที่ทำหาย มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมสมาชิกให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้น โดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับสมาชิก และมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้การสนับสนุนสมาชิก ทำตนเป็นต้นแบบตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิก นำมาซึ่งการบรรลุความสำเร็จสูงสุดในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

Nanus (1992) กล่าวถึง ลักษณะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) ว่า

- 1) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการชี้ทิศทางในการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีไปบูรณาการในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งสำหรับในองค์กรของตนในระดับท้องถิ่นและในระดับชาติ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและวิชาการ ต้องรู้จักการกระจายวิสัยทัศน์ (Share Vision) กับสมาชิกในองค์กร รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อที่จะได้ก้าวสู่เป้าหมายพร้อม ๆ กัน
- 2) ผู้นำต้องมีความสามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตน เจรรหาหรือต่อรองกับผู้บริหารระดับต่าง ๆ หรือต่อองค์การภายนอก เพื่อสร้างเครือข่ายในการทำงาน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนางานทางการศึกษาให้ก้าวหน้าต่อไป และ
- 3) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างทีมงานขึ้นมา เพื่อนำวิสัยทัศน์ของตนไปสู่การปฏิบัติต้องรู้จักสอน ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำสร้างความไว้วางใจให้อำนาจแก่ผู้ร่วมงาน

จากการศึกษาการมีวิสัยทัศน์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์โอกาสทั้งในปัจจุบันและอนาคตในการดำเนินงาน มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดทั้งบทบาทและหน้าที่ของบุคลากร ซึ่งแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ มาประยุกต์ในการบริหารจัดการในองค์กร อีกทั้งสามารถกระตุ้นและสร้างบรรยากาศในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีความชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมายและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้และเป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเลิศขององค์กรและนำองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

2. ความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility และ Adaptability)

คุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหารสมัยใหม่ในการแก้ปัญหา และพัฒนาองค์กรให้เหมาะสม สอดคล้องกับสังคม เหตุการณ์ สถานการณ์ และบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา คือ ความสามารถ การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว อันเป็นสมรรถนะที่หากผู้บริหารขาดเสียแล้ว อาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการกำหนดนโยบาย กระบวนการบริหาร การเป็นผู้นำทีมและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ นักการศึกษาและนักวิชาการได้กล่าวถึงความยืดหยุ่นและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2549) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ต้องมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวสูง สามารถเปิดใจกว้างเพื่อยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี ชอบความท้าทายและการทดลองใหม่ รู้จักลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความยืดหยุ่นและการปรับตัว คือ การกระทำที่หลากหลายมิติ หลายแง่มุม หลายรูปแบบ เช่น การปรับตัวตาม สถานการณ์ การปรับตัวต่อวิธีการแก้ปัญหา และความสามารถในการกระทำที่หลากหลายมิติ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555) ได้สรุปไว้ว่า ความยืดหยุ่นและการปรับตัวจะสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วได้ ดังนั้นระบบต่าง ๆ ควรจะมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว เพื่อให้บรรลุผลในสิ่งที่คาดหวังใหม่ ๆ

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ และคณะ (2556) กล่าวว่า ความยืดหยุ่นและปรับตัว หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหาร รวมถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2564) ได้สรุปความยืดหยุ่นและการปรับตัว คือ ความสามารถในการคิดและมองปัญหาพร้อมทางออกของปัญหาที่หลากหลาย มองหลายทิศทาง หลายมิติ สามารถปรับเปลี่ยนความคิดวิธีการได้ตลอดเวลา ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้าหาสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ โดยบุคคลที่มีความยืดหยุ่นจะมีพฤติกรรมหรือการแสดงออก

Lussier (2001) ได้ให้คำนิยามของการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว หมายถึง การมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่าง เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง และมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เช่น ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์

Cho และคณะ (2010) กล่าวไว้ในบทความ Journal of Creative Behavior ไว้ว่า คำนิยามของการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว เป็นความสามารถในการตอบสนองหรือปรับตัวต่อสิ่งต่าง ๆ อย่างหลากหลายมิติ เช่น การปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ และการปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ

Dubrin (2010) ได้สรุปว่า ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลง เช่น รองรับกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย ผู้นำจะต้องมีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ และความยืดหยุ่น (Flexibility) ก็เป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เช่น ความสามารถในการปรับตัวกับสถานการณ์ต่าง ๆ และการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ

จากการศึกษาความยืดหยุ่นและการปรับตัวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความยืดหยุ่นและการปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการคิดยืดหยุ่น การปรับตัวเข้าตามสถานการณ์ต่าง ๆ เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากบุคลากร ใจกว้างเพื่อยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี ขอบความท้าทายและการทดลองสิ่งใหม่ รู้จักลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง ตลอดจนสามารถคิดและมองปัญหาพร้อมทางออกของปัญหาที่หลากหลายมิติ และให้ความอิสระในการตัดสินใจ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีที่แปลกใหม่ เพื่อที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน

3. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์และพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า ความคิดสร้างสรรค์บางครั้งจะ เรียกว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งอาจแยกออกได้เป็นสองคำ คือ ความคิดริเริ่ม คือ ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ เป็นความคิดเริ่มแรกที่ไม่ซ้ำแบบใคร และความคิดสร้างสรรค์คือ ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้น โดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่เดิมและพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า ทั้งนี้ได้มีนักการศึกษา นักวิชาการและหน่วยงานได้กล่าวถึงความคิดสร้างสรรค์ไว้ ดังนี้

กรมวิชาการ (2535) ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่า เป็นความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ โดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ต่อเนื่องกันไป ซึ่งประกอบด้วย ความคล่องในการคิด ความยืดหยุ่นในการคิด และความคิดริเริ่ม

ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา (2545) ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่า หมายถึง ความคิดที่มุ่งแก้ปัญหา หรือประดิษฐ์คิดค้นในแนวทางใหม่ที่แปลกแตกต่างจากเดิม และมีคุณประโยชน์ ประกอบด้วย 1) การคิดวิเคราะห์ 2) การคิดเชื่อมโยงระบบ 3) การคิดจินตนาการ และ 4) การคิดนำไปสู่การปฏิบัติ

ชาติ แจ่มนุช (2545) ให้นิยามการคิดสร้างสรรค์ว่า เป็นการคิดเพื่อให้ค้นพบสิ่งใหม่ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติหรือการสร้างสิ่งใหม่ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติหรือการสร้างสิ่งใหม่ที่แตกต่างจากเดิม โดยมีองค์ประกอบคือมีความคล่องแคล่วในการคิด มีความยืดหยุ่นในการคิด และมีความริเริ่ม

ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546) ให้ความหมายความคิดสร้างสรรค์ว่า หมายถึงความสามารถของสมองที่คิดได้กว้างไกลแถมมุมมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัว เกิดการเรียนรู้ เข้าใจจนเกิดปฏิกิริยาตอบสนองเป็นความคิดเชิงจินตนาการ ซึ่งนำไปสู่การคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ หรือเพื่อการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้โดยอาศัยการบูรณาการจากประสบการณ์และความรู้ที่ผ่านมา

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) ได้ให้ความหมายของความคิดเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า หมายถึง การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม

จิตติมา วรรณศรี (2550) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า หมายถึงความสามารถของบุคคลในการคิด การทำสิ่งใหม่ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม ซึ่งประกอบด้วย 1) ความคิดริเริ่ม 2) ความคล่องในการคิด 3) ความยืดหยุ่นในการคิด และ 4) ความละเอียดลออในการคิด

ขวัญตา ทุนเทพย์ (2545) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า หมายถึงความสามารถทางสมองของบุคคลในการคิดหาคำตอบหลาย ๆ คำตอบเพื่อสนองต่อสิ่งเร้า ทำให้เกิดการคิดที่หลากหลาย สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ผสมผสานให้เกิดสิ่งใหม่และแตกต่างแปลกไปจากคนอื่น ซึ่งประกอบด้วย ความคิดคล่อง ความคิดยืดหยุ่น และความคิดละเอียดลออ ซึ่งมีอยู่ในตัวบุคคลแต่ละคนในระดับที่ต่างกัน และสามารถส่งเสริมพัฒนาขึ้นได้

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2564) ได้สรุปการมีความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่าเป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทางที่นำไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งที่แปลกใหม่ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม องค์กร หรือสังคม เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม เช่น ความคล่องแคล่วในการคิด มีความยืดหยุ่นในการคิด ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ และความคิดละเอียดลออ

Stoll และ Temperly (2009) ได้สรุปแนวคิดความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารไว้ว่า เป็นการตอบสนองเชิงจินตนาการ (Imaginative) และการไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนต่อโอกาสและประเด็นต่าง ๆ อย่างท้าทาย (Challenging) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการมอง การคิดและการกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกัน เพื่อเสริมสร้างโอกาสให้กับทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ความคิด

สร้างสรรค์ของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถที่พิเศษในการจูงใจและนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ จินตนาการ ความยืดหยุ่น และการแก้ปัญหา ด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ที่ท้าทายและสร้างสรรค์

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

จากการศึกษาความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง ความสามารถของสมองที่คิดได้อย่างกว้างไกล ซึ่งนำไปสู่การประดิษฐ์คิดค้น การทดลองและกล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ โดยมีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม เน้นมีความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น ในการแก้ปัญหา รวมถึงการบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลาย อาศัยการเชื่อมโยงความรู้เดิมอย่างสร้างสรรค์ โดยการตัดสินใจแก้ปัญหาที่รวดเร็ว ถูกต้อง และไตร่ตรอง ถี่ถ้วน ในโอกาสหรือการตัดสินใจที่รอบคอบ บนพื้นฐานเหตุและผล และความสามารถพิเศษในการจูงใจและนำบุคคลอื่นด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ที่ท้าทาย อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม องค์กร หรือสังคม

4. คำนี้ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Differences)

ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548) ได้อธิบายว่า คำนี้ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้วินิจฉัย และยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากร เป็นพี่เลี้ยง มีการติดต่อกับบุคลากร เป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบ มีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบ และควบคุมตนเองได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549) กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลไว้ว่า ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงยิ่งขึ้น ผู้นำจะมีความอดทนและมีความสามารถด้านการฟังที่ดี คุณสมบัติดังกล่าวเรียกว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร และการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เข้มแข็งได้ ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าการยกระดับคุณธรรมของผู้ตาม

รุ่งนภา วิจิตรวงศ์ (2551) ได้สรุปว่า การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลนั้น ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้นำที่ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นผู้ฝึกสอนและเป็นที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคนเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการตามปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

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

Bass และ Avolio (1994) กล่าวถึง การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลไว้ว่าเป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความแตกต่างของผู้ตามทราบ จุดเด่นจุดด้อยของผู้ตามและให้ความสนใจในความต้องการและความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สรุปได้ 3 ลักษณะ คือ 1) การคำนึงถึงการพัฒนา (Development Orientation) ผู้นำต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบัน และความรับผิดชอบที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดแนวทางเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Development Oriented Behavior) ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และมีการบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ารับการศึกษอบรมเพิ่มเติม มีการมอบหมายงาน โดยการให้โอกาสทางงานที่ท้าทายและการให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น ด้วยวิธีการพัฒนาและยกระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized Orientation) โดยมีการนิเทศงานแบบห่าง ๆ กัน มีการติดต่อแบบสองทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ลูกน้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง นอกจากนี้ผู้นำต้องมีความเอาใจใส่ต่อความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละคนโดยพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและมีวิธีการพัฒนาศักยภาพนั้นให้สูงสุดได้อย่างไร 3) การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) คือ การที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มีมากกว่าร่วมกับสถานภาพการเป็นผู้บริหารที่จะช่วยเหลือให้คำปรึกษาสอนแนะนำให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

Tichy และ DeVanna (1986) กล่าวว่า การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงเชื่อมั่นในผู้ตาม ไม่ใช่อำนาจเผด็จการ สนใจผู้ตามและมอบอำนาจให้

เพราะเชื่อในความสามารถของผู้ตาม ให้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำจะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และการสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน

Podsakoff และคณะ (1990) กล่าวว่า การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าให้การนับถือต่อผู้ตาม โดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ตามแต่ละคน

จากการศึกษาการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Differences) ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึง ความเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล ให้ความสำคัญในการการดูแลเอาใจใส่ถึงความต้องการของบุคลากร ให้ความสนใจในสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง สม่่าเสมอ ส่งเสริมพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงขึ้น สามารถรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น สร้างขวัญและให้กำลังใจในการดำเนินงานต่าง ๆ ตลอดจนมีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนให้คำแนะนำหรือใช้ความรู้ความสามารถช่วยเหลือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งมีการมอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบอย่างทั่วถึง ซึ่งการกระจายอำนาจจะต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและเหมาะสมกับแต่ละบุคคล

5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

อุดม มุ่งเกษม (2545) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม ได้แก่ การมีความสามารถในการประสานพลัง สร้างสรรค์จากผู้ร่วมงานทุกคน โดยการนำจุดแข็งหรือข้อดีในแต่ละคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ตลอดจนการสร้างความรู้สึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์ และความคิดเห็นจากทุก ๆ คนในทีม เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงาน และเป็นการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานร่วมกัน

ปริญญ์ ต้นสกุล (2547) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มารวมตัวกันเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างให้สำเร็จร่วมกัน เช่น ต้องมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบในความสำเร็จ และมองเห็นประโยชน์ของการทำงาน

เกศสรินทร์ ตรีเดช (2552) ได้สรุปว่า การทำงานเป็นทีม คือ การที่กลุ่มบุคคล เข้ามาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิก การมอบหมายงาน การวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญด้วยเหตุผลและความจำเป็น เพราะถ้าพังคน ๆ เดียวจะทำงานให้สำเร็จได้ยาก เช่น การมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร การร่วมมือประสานงาน การจัดสรรผลประโยชน์ และการตัดสินใจร่วมกัน

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2564) ได้สรุป การทำงานเป็นทีม คือ บุคคลที่ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการดึงเอาความสามารถ ความแตกต่าง ความหลากหลายของแต่ละบุคคลมาทำกิจกรรมร่วมกัน มีการประสานงาน และสื่อสารกันภายในทีม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทำกิจกรรมร่วมกัน มีการประสานงานกัน มีการสื่อสารกันภายในทีม และมีวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน

จากการศึกษาและค้นคว้าการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ผู้วิจัยสามารถสรุปการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถในการนำบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน โดยยึดมั่นในทิศทางและจุดหมายการทำงานที่กำหนด มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงานและกำหนดบทบาทของสมาชิก การมอบหมายงาน การวางแผนร่วมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานกัน มีการติดต่อสื่อสารกัน สนับสนุนและมอบความไว้วางใจในทีมงาน มีความเชื่อมั่นในทีมงานว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ มีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย และเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

กลยุทธ์ในการช่วยให้ผู้คนเติบโตและมีชีวิตที่ดี คือ การทำให้แน่ใจว่าทุกคนได้รับความช่วยเหลือที่พวกเขาต้องการ เริ่มตั้งแต่ตอนที่พวกเขายังเป็นทารก รวมถึงการช่วยเหลือผู้หญิงและผู้ที่ไม่มีโอกาสมากนัก เป้าหมายคือให้ทุกคนมีร่างกาย จิตใจ และทักษะที่ดีที่สุดในสิ่งที่ทำได้ ซึ่งหมายถึงการเป็นคนดี สุขภาพดี ฉลาด และเก่งในการทำสิ่งต่าง ๆ การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในโลกที่เปลี่ยนไปเป็นสิ่งสำคัญในประเทศไทย พวกเขาใช้ความพยายามเป็นพิเศษเพื่อให้ผู้คนพูดในสิ่งที่พวกเขาคิด ทำงานร่วมกัน และช่วยตัดสินใจสิ่งต่าง ๆ การเรียนรู้เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้ประเทศพัฒนาต่อไปได้ และทุกคนมีหน้าที่ดูแลตัวเองและทำให้ดีที่สุด

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นกระบวนการที่สำคัญต่อการบริหารงานบุคคลกระบวนการหนึ่ง ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะเจตคติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปในทิศทางที่พึงประสงค์

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์ (2546) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ บุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ เพื่อเพิ่มพูนความร่วมมือในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานและการพัฒนาบุคลากรย่อมต้องมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตอีกด้วย

สมคิด บางโม (2546) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจทำงานและให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

ราณี อีสัยกุล (2547) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดการเรียนรู้การพัฒนาและการฝึกอบรม เพื่อให้พนักงาน ทีมงานและองค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development : HRD) ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดการประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดี อันเป็นผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากร และองค์กร ซึ่งการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development : HRD) เป็นการใช้องค์การฝึกอบรม (Training) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) และการพัฒนาอาชีพ (Career Development) อย่างบูรณาการ เพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของบุคคล กลุ่มงานและองค์กร ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะช่วยพัฒนาสมรรถนะสำคัญ (Key Competencies) ที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานปัจจุบันและอนาคตได้ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า (Planned Learning Activities) ช่วยทำให้กลุ่มงานในองค์กรสามารถริเริ่มและจัดการเปลี่ยนแปลง และทำให้เกิดการประสานกันระหว่างความต้องการขององค์กรกับบุคลากร

อนันต์ ศรีอำไพ (2549) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ ส่งไปดูงานต่างประเทศ รวมทั้งสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อบุคลากรนั้น ๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ มีคุณภาพและประสิทธิภาพประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

2. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

สมัย สวัสดิ์ตระกูล (2544) ได้สรุปไว้ว่า แผนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาว่า ปกติแล้วแผนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาจะเป็นแผนงานโครงการที่มีอยู่ในแผนพัฒนาประจำปี ซึ่งแยกเป็นแผนงานหลัก 3 แผนงาน คือ แผนงานหลักการบริหารและหลักการจัดการศึกษา แผนงานหลักคุณภาพการศึกษาและแผนงานสนับสนุนส่งเสริม แต่ละแผนงาน

หลักประกอบด้วย แผนงานย่อยอีก 6-12 แผนงาน แต่ละแผนงานพัฒนาบุคลากรมืออาชีพ และแผนการพัฒนาบริหารบุคคลและสวัสดิการ กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรมภายใต้แผนหลักสนับสนุนและส่งเสริมก็ตาม การพัฒนาบุคลากรจะจัดในรูปของการอบรมสัมมนาเป็นหมู่คณะทั้งระดับกรมกอง จังหวัด กลุ่มโรงเรียน ระดับโรงเรียน และระดับหมวดวิชา ส่วนการพัฒนาตนเองรายบุคคล มักจะไม่ค่อยทำอย่างเป็นระบบเท่าที่ควร

ประวิต เอราวรรณ์ (2545) ได้สรุปไว้ว่า ความสำคัญของการพัฒนางานครู คือ งานครูเป็นงานวิชาชีพชั้นสูง ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงาน ครูจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาวิชาชีพครูให้มีมาตรฐานสูงเป็นที่ยอมรับของสังคม พัฒนาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการ เทคโนโลยี ค่านิยม และวัฒนธรรมทางสังคม การปฏิบัติงานในห้องเรียนของครูจึงไม่ใช่สูตรสำเร็จที่หยุดนิ่งตายตัว ต้องมีการเคลื่อนไหวปรับเปลี่ยน และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ก็เพื่อให้โรงเรียนและห้องเรียนเป็นแหล่งผลิตที่ดีที่สุดในการผลิตทรัพยากรบุคคลออกสู่สังคม ครูต้องอาศัยรอบรู้เฉพาะด้าน มีการเตรียมการและวางแผนที่ดีในการสอน และดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการครบวงจร ครูต้องศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมและคิดค้นวิธีสอน สื่อหรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาช่วยในการเรียนการสอนให้เกิดความเหมาะสมกับกระบวนการที่เปลี่ยนไป

จากความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวข้างต้นแล้วนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้ได้รับการพัฒนาจะมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้นส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร

3. วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2542) ได้สรุปไว้ว่า วัตถุประสงค์ของสถาบันในการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

1. เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่
2. เพื่อเสนอแนะวิธีการทำงานที่ดีที่สุด
3. เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
4. เพื่อลดความสิ้นเปลืองทรัพยากรและอุปหะเหตุในการทำงาน
5. เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน
6. เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล
7. เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคลให้มีความพอใจทุกฝ่าย
8. เพื่อการเตรียมบุคคลสร้างความก้าวหน้าและขยายงานให้กับองค์กร
9. เพื่อการบริการสาธารณะหรือผู้มาติดต่ออย่างมีประสิทธิภาพสำหรับ

วัตถุประสงค์ ส่วนบุคคลในการพัฒนาบุคลากร 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

สมสรณ์ มีสุวรรณ (2547) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์การหรือหน่วยงานด้วย และจะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ไม่มีวันจบสิ้น เพื่อเพิ่มพูนปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ต่อสถาบันและสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจะได้รับความก้าวหน้าและความสำเร็จในหน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติ

จากที่กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร คือ เพื่อให้บุคคลเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ และเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์การหรือหน่วยงานด้วย และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ในการทำงานให้กับบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้หลักการพัฒนา ดังนี้

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2561) กล่าวถึงหลักการพัฒนาตาม Learning Model แบบ 70:20:10 ไว้ว่า

รูปแบบ 70 การเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ (Experiential Learning) เป็นการสร้างประสบการณ์จากการทำงานจริง โดยต้องมีการออกแบบให้การทำงานในแต่ละวันให้เป็นการเรียนรู้จากงานที่ปฏิบัติ (On the job Training) หรืออาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทาย (Project Assignment) การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing) การทำกิจกรรม (Activity) การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Benchmarking) การลงมือแก้ไขปัญหา (Problem-Solving) การทำงานเป็นทีม (Team-Working) รวมทั้งการจัดทำคู่มือในการทำงาน เอกสารต่าง ๆ เพื่อทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถค้นหาและเรียนรู้

ด้วยตนเองได้ การพัฒนาในรูปแบบนี้ยังหมายรวมถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น ความรู้ออนไลน์ทั่วไปที่ไม่เป็นหลักสูตรฝึกอบรม

รูปแบบ 20 การเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น เช่น การ Coaching และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring Program) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญในงาน (Counterpart) การประชุมทีม (Team Meeting) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) โดยหัวหน้าหรือผู้บริหาร เป็นต้น

รูปแบบ 10 การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม (Training) ที่เป็นการอบรมอย่างเป็นทางการทั้งรูปแบบ Classroom training และ E-Learning (ที่เป็นหลักสูตรฝึกอบรม) การสัมมนา (Meeting/Seminar) และการให้ทุนการศึกษา (Scholarship) รูปแบบการเรียนรู้จะเป็นสัดส่วน 10% จากภาพรวมของการพัฒนาทั้งหมด เพราะเชื่อว่าการที่คนเราจะได้เรียนรู้และเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ต้องมีการพัฒนาด้วยวิธีอื่นเพิ่มเติมจากการฝึกอบรม ทั้งนี้ต้องพิจารณาว่าหัวข้อความรู้เรื่องใดที่ยังจำเป็นต้องพัฒนาด้วยการฝึกอบรมก็ต้องคงไว้ แต่อาจลดการบรรยายเพื่อเพิ่มการพัฒนาด้วยรูปแบบอื่น

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (2565) กล่าวถึงหลักการเรียนรู้ตาม Learning Model แบบ 70:20:10 ไว้ว่า

70% เกิดจากประสบการณ์จากการทำงาน และการคิดแก้ปัญหาจากการลงมือทำ ได้ทดลองทำ (Experiential Learning) ผ่านจากประสบการณ์จริงจากการทำงานที่ได้มีโอกาสเรียนรู้และศึกษาจากงานประจำวัน อาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ หรือโครงการใหม่ ๆ จากผู้บังคับบัญชา ทำให้ต้องเรียนรู้และฝึกทักษะหลาย ๆ อย่าง เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

20% เกิดจากการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากพี่เลี้ยงหรือโค้ช โดยกระบวนการ Coaching การได้รับ Feedback จากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ในบางครั้งก็สามารถใช้การประชุมทีม เพื่อที่จะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในทีมงาน ซึ่งวิธีการเหล่านี้ก็ถือเป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ รอบข้าง

10% ได้มาจากการเข้าฝึกอบรมหรือการอ่าน การเรียนรู้นี้มาจากการเข้าอบรมสัมมนาอย่างเป็นทางการ ซึ่งหากสัมมนาที่ออกแบบมาดีเพียงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว ผู้เข้าสัมมนาจะได้รับความรู้เพียง 10%

Houle (1996) กล่าวว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 เป็นสูตรที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยของ Morgan McCall และคณะ จากสถาบัน Center for Creative Leadership (CCL) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งในภายหลัง 2 ในคณะทำงานนั้น คือ Michael M. Lombardo และ Robert W. Eichinger ได้ตีพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังกล่าว เรื่อง The Career Architect Development Planner จนกลายเป็นสูตรที่โด่งดัง และมักถูกนำมาอ้างถึงว่า การที่คนเราจะพัฒนา

ศักยภาพได้จริง ๆ นั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินการตามอัตราส่วน 70 : 20 : 10 ซึ่งสูตรนี้มองว่าการที่ปัจเจกบุคคลจะสามารถพัฒนาตนเองได้จากกิจกรรมพื้นฐาน 3 ส่วนด้วยกัน โดยมีสัดส่วน ดังนี้

1. ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินการจากประสบการณ์ (Experience) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการปฏิบัติงานในแต่ละวัน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติ

2. ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินการจากการค้นคว้า (Exposure) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนแนะ การทำงานร่วมกับเครือข่าย หรือการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ

3. ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินการจากการเรียน (Education) ของการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการ หรือผ่านหลักสูตร และโปรแกรมต่าง ๆ

Cavazotte, Moreno และ Bernardo (2013) หลักการพัฒนาศักยภาพตามกรอบ 70 : 20 : 10 สามารถใช้ได้ในทุกภาคและองค์กรโดยไม่ต้องคำนึงถึงขนาด เนื่องจากลักษณะแบบองค์รวมและความคล่องตัว

จากการศึกษาหลักการพัฒนาศักยภาพจากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยยึดกรอบการพัฒนาศักยภาพตามกรอบ 70 : 20 : 10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และพัฒนาผ่านประสบการณ์ ส่วน 20% เป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น และอีก 10% เป็นการเรียนรู้จากการอบรมหรือโปรแกรม

5. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ถือเป็นรูปแบบกลยุทธ์หรือกิจกรรมที่หลากหลายที่จะนำมาใช้ในการส่งเสริมสนับสนุน ปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบต่าง ๆ ถึงวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาศักยภาพจากนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งได้นำเสนอไว้และมีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพ และการเลือกใช้เทคนิควิธีการที่จะนำมาเสริมสร้างพัฒนาตัวบุคคลที่เหมาะสม จะช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการทำงาน ทำให้ทำงานผิดพลาดน้อยลงและช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนี้

ผู้วิจัยได้ศึกษาการพัฒนาศักยภาพแบบ 70 % จากนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน และหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ดังนี้

บุญมี ก่อบุญ (2553) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้วิธีการพัฒนา

1. วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ได้แก่

1.1 การศึกษาที่บ้าน หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองเพียงลำพัง ซึ่งเกิดขึ้นจากความสนใจและความต้องการของบุคคล โดยใช้วิธีการศึกษาจากชุดการเรียนรู้โปรแกรมสำเร็จรูป ระบบออนไลน์ เอกสารตำรา สื่อช่วยสอน (CAI)

1.2 การฝึกปฏิบัติงาน หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสถานประกอบการนั้น ๆ เพื่อให้ผู้ฝึกงานได้เรียนรู้หลักการ วิธีการ รูปแบบ วัฒนธรรม ประเพณี การทำงานที่ตรงตามสภาพจริงมากที่สุด

1.3 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน หมายถึง รูปแบบพัฒนาบุคลากรที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยมีการสับเปลี่ยนเรียนรู้งานที่หลากหลาย มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนคัดเลือกบุคลากร ขั้นตอนคัดเลือกงาน ขั้นตอนสอบถามความสมัครใจ ขั้นตอนหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานและขั้นตอนติดตามประเมินผล

2. วิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปศึกษาเรื่องที่ต้องการศึกษาจากหน่วยงานหรือสถานที่อื่นที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการ โดยที่ผู้เรียนสามารถพบเห็นสภาพจริง มีโอกาสได้สัมผัสด้วยประสาทสัมผัสต่าง ๆ เช่น การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสอบถามการสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม

2.2 กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออกด้วยความสนุกสนานและพึงพอใจ เช่น การร้องเพลง การปรบมือการแสดงท่าทางประกอบการเล่นเกม เพื่อให้เกิดการผ่อนคลายและสร้างความคุ้นเคยและเป็นกันเองระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม

2.3 การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการฝึกให้ผู้ผู้นำได้ลงมือฝึกการวิเคราะห์งานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อให้รู้เทคนิควิธีการและแนวทางการวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของปัจจัยภายใน และภายนอก

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2561) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาบุคลากร แบบ 70 % ดังนี้

1. การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) เป็นวิธีการพัฒนาด้วยการฝึกปฏิบัติจริง ณ สถานที่จริง ด้วยการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มในช่วง

การทำงานปกติ วิธีการนี้เน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐานให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง โดยมีผู้บังคับบัญชาหรือมอบหมายผู้ที่มีความชำนาญเรื่องนั้น ๆ เป็นผู้กำกับดูแล ส่วนใหญ่ใช้สำหรับข้าราชการใหม่ หรือกรณีย้ายเลื่อนตำแหน่ง หรือมีการปรับปรุงงานที่ต้องอธิบายงานใหม่ ๆ ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ฝึกการปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจ และเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนวิธีปฏิบัติงาน พร้อมคู่มือและระเบียบปฏิบัติงาน ประกอบด้วย วิธีการพัฒนานี้ทำให้เกิดการรักษาองค์ความรู้และคงไว้ซึ่งมาตรฐานการทำงาน แม้ว่าจะเปลี่ยนผู้รับผิดชอบงานแต่ยังคงรักษาความมีประสิทธิภาพในการทำงานต่อไปได้

2. การมอบหมายงาน (Job Assignment) การมอบหมายงานเป็นวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และมอบอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ กรณีงานในความรับผิดชอบของบุคคลหนึ่งมีมาก เร่งด่วน และต้องจัดลำดับความสำคัญ ต้องใช้การมอบหมายและกระจายงานโดยต้องมีความไว้วางใจเป็นส่วนสำคัญ ดังนั้น การมอบหมายงาน นอกจากเป็นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังช่วยลดปริมาณงานของหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานด้วย

3. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) เป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถที่ได้ทั้งในลักษณะเป็นกลุ่มหรือรายบุคคล โดยที่การมอบหมายโครงการรายบุคคลเป็นการมอบหมายโครงการให้คนใดคนหนึ่งดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมากนัก และระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น ใช้ทรัพยากรไม่มากเกินไป และสามารถควบคุมกำกับ การมอบหมายโครงการได้อย่างใกล้ชิด ส่วนการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่มเป็นการมอบหมายโครงการให้กับผู้ปฏิบัติงานหลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานให้ร่วมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้าง มีงานที่ต้องรับผิดชอบมากและซับซ้อนขึ้น รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลายการมอบหมายโครงการไม่ว่าจะเป็นแบบกลุ่มหรือแบบเดี่ยว ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดช่วงเวลาชัดเจนในการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลเป็นระยะ มีให้ข้อมูลป้อนกลับ(Feedback) การพูดคุยถึงจุดแข็งและจุดอ่อนกับผู้ปฏิบัติเป็นระยะ รวมถึงการปรับปรุงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อปรับเปลี่ยนให้โครงการนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ

4. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) เป็นวิธีการพัฒนาที่เน้นดูงานที่มีขอบเขตงานที่รับผิดชอบเหมือนกันหรือลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้เฉพาะเรื่องและเห็นประสบการณ์ใหม่ รูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) สามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการดูงานมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนาขีดความสามารถของตน

5. การติดตามเรียนรู้การทำงานของผู้บริหาร (Work Shadow) เป็นการติดตามต้นแบบ (Role model) ที่เป็นผู้บริหารระดับต่าง ๆ หรือบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือ เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาคนให้เรียนรู้จากผู้มีความเชี่ยวชาญ เพื่อสังเกตพฤติกรรมการทำงานจากต้นแบบที่เน้นกิจกรรมระยะสั้นในช่วงเวลาการทำงานปกติเหมาะกับการใช้ในการพัฒนาบุคลากรผู้มีความรู้สูง โดยให้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็น ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติในการทำงานของต้นแบบ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มทักษะความชำนาญในการทำงานเชิงลึก ช่วยให้มีมุมมองหรือแนวคิดในการปรับปรุงงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตำแหน่ง

6. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การหมุนเวียนงานเป็นวิธีการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานที่ก่อให้เกิดทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) โดยเน้นการสลับเปลี่ยนงานในแนวนอน จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง และสามารถทำได้ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

7. การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (Internal Trainer/In-House Instructor) เป็นการถ่ายทอดประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้กับบุคคลอื่น โดยการมอบหมายของผู้บังคับบัญชา เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ ความชำนาญด้านการเป็นวิทยากร ซึ่งต้องมีกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ผู้ที่ได้รับมอบหมายจะได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น เกิดการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรจากผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ทำให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนคงอยู่กับองค์กรต่อไป อันเป็นการแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลให้เป็นความรู้ภายนอก เช่น การจัดทำองค์ความรู้ การจัดทำสื่อการสอน เอกสารประกอบการบรรยาย เพื่อนำไปถ่ายทอดแก่ผู้อื่น ทำให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรขึ้น ดังนั้นการเป็นวิทยากรภายใน จึงเป็นทั้งการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและรักษาองค์ความรู้ในองค์กร และยังส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต่อไปได้

8. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบของสื่ออิเล็กทรอนิกส์สื่อออนไลน์ต่าง ๆ (E-Learning/Social media) และการอ่านหนังสือบทความ งานวิจัย คู่มือ ที่สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บังคับบัญชาอาจมอบหมายให้ไปเรียนรู้ตามหัวข้อที่กำหนด และสรุปประเด็นความรู้มานำเสนอเพื่อประเมินว่าได้เรียนรู้อย่างเข้าใจ และนำไปปฏิบัติงานได้

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (2565) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาบุคลากร แบบ 70 % ดังนี้

1. On The Job Training (OJT) หรือการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำ

เชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติซึ่ง OJT นั้นจะออกแบบเพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill-Based) ให้บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์กรสมัยใหม่มักจะใช้เครื่องมือ OJT ในการสร้างบรรยากาศการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ หรือที่เรียกว่า Knowledge Sharing เพื่อลดช่องว่างความรู้ของคนในองค์กรให้มากที่สุด การฝึกอบรมในขณะทำงานสามารถดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาหรือบุคลากรคนอื่น ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ เครื่องมือพัฒนานี้มักนำมาใช้สำหรับบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงานสับเปลี่ยนโอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ ๆ ผู้บังคับบัญชาจะมีหน้าที่ทำ OJT ให้กับบุคลากรตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ เพื่อสอนบุคลากรให้เรียนรู้ถึงกระบวนการปฏิบัติงาน (Procedure) วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) คู่มือการทำงาน (Manual) ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Rules & Regulation) หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการรักษาองค์ความรู้ และคงไว้ซึ่งมาตรฐานการทำงาน แม้ว่าจะเปลี่ยนบุคลากรที่รับผิดชอบ แต่องค์กรยังคงรักษาความมีประสิทธิภาพในการทำงานต่อไปได้

2. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการสับเปลี่ยน หมุนเวียน ให้บุคลากรไปปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น เน้นไปที่การเปลี่ยนงาน โดยที่ตำแหน่งของงานและผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับยังคงเหมือนเดิม งานที่หมุนเวียนอาจอยู่ในส่วนใดของโครงสร้างองค์กรก็ได้ เช่น การหมุนเวียนภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม หรือระหว่างสำนัก/กอง

3. การทำกิจกรรม (Activity) เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่ให้บุคลากรปฏิบัติงานจริงจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ สามัคคีกัน เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมุมมองซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เครื่องมือการทำกิจกรรมแบ่ง 2 รูปแบบ ดังนี้

3.1 การทำกิจกรรมภายในหน่วยงาน เป็นการมอบหมายให้บุคลากรทำกิจกรรมร่วมกันภายในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งเป็นการทำกิจกรรมที่ไม่ค่อยยุ่งยากมากนัก อาทิ กิจกรรม 5 ส เป็นต้น

3.2 การทำกิจกรรมภายนอกหน่วยงานหรือกิจกรรมขององค์กร เป็นกิจกรรมที่หน่วยงานต่างกันทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อเป็นการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานระหว่างหน่วยงานที่ต้อง ทำงานในพื้นที่เดียวกัน

3.4 การมอบหมายงาน (Job Assignment) เป็นเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะที่เน้นการทำงานจริงตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้การมอบหมายงาน

ประกอบด้วย 2 ประเภทหลัก ได้แก่ การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) และการเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) ดังนี้

3.4.1 การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เป็นกิจกรรมด้านการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบลักษณะงาน เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้บุคลากรเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy) และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะ Job Enrichment เป็นการเพิ่มคุณค่างาน โดยเพิ่มงานชนิดเดียวกันให้มีคุณค่างานมากขึ้น เป็นงานที่ยากและท้าทายมากขึ้น ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องใช้ความคิดวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ ความคิดอย่างเป็นระบบในการทำงานมากขึ้น

3.4.2 การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) เป็นเครื่องมือการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรอีกเครื่องมือหนึ่งที่น่าสนใจ เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ด้วยลักษณะงานที่มีมูลค่างาน (Job Value) ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงานขึ้น เน้นการเพิ่มทักษะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารงานที่มีปริมาณที่มากขึ้น กว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะการวางแผนงาน ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารทีมงาน การสอนและพัฒนาทีมงาน Job Enlargement เป็นการเพิ่มงานในระดับแนวนอน หรือแนวนอน (Horizontal Job Enlargement) ซึ่งเป็นการขยายงานออกด้านข้าง เช่น เมื่อก่อนเคยทำงานเพียง 1, 2, 3 หน้าที่ แต่ตอนนี้เพิ่มเป็น 4, 5, 6 หน้าที่ เป็นต้น

3.5 การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) เป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถของบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่ได้ทั้งในลักษณะเป็นกลุ่มหรือเป็นเดี่ยว ซึ่งการมอบหมายโครงการรายบุคคลเป็นการมอบหมายโครงการให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งดำเนินการจัดทำ เป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมาก ระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น และใช้ทรัพยากรไม่มากนัก แตกต่างกับการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่มเป็นการมอบหมายโครงการให้กับบุคลากรหลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกันร่วมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้าง มีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย

3.6 การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง โดยมอบหมายให้บุคลากรไปสังเกตเหตุการณ์ การกระทำ หรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ในช่วงเวลาสั้น ๆ ซึ่งการดูงานนอกสถานที่มักนิยมใช้กับบุคลากรในระดับบริหารจัดการ (Management Level) ขึ้นไป เป็นการดูงานที่มีขอบเขตงานที่รับผิดชอบเหมือนกันหรือเป็นการดูงานจากลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมด้วย

อาภรณ์ ภูวพิพันธุ์ (2552) หลักการพัฒนาศัลยกรรม แบบ 70% ไว้ว่า

1. การติดตามแม่แบบ คือ การติดตามแม่แบบที่เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือเป็น Role Model ในเรื่องที่ต้องการให้ติดตามหรือสังเกตพฤติกรรมการทำงานของแม่แบบ
2. การเพิ่มงานปริมาณงาน เน้นการมอบหมายงานที่เพิ่มมากขึ้น ด้วยลักษณะงานที่มีค่างานไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานที่ต้องการรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงานมากขึ้น
3. การเพิ่มค่างาน การพัฒนาที่เน้นการออกแบบลักษณะงานโดยให้เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นการมอบหมายงานที่ยากหรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนมากกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) และเกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identify)
4. การมอบหมายโครงการ เน้นการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริง การเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เน้นมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบโครงการระยะยาว ไม่สามารถทำให้เสร็จภายในวันหรือสองวัน เป็นโครงการพิเศษที่บุคลากรจะต้องแยกตัวจากเดิมที่เคยปฏิบัติหรือเป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ
5. การดูงานนอกสถานที่ การให้บุคลากรไปดูระบบงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานของสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งในช่วงเวลาสั้น ๆ
6. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การพัฒนาศัลยกรรมด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว หรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในพื้นที่การทำงานในช่วงเวลาการทำงานปกติ

ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์การพัฒนาศัลยกรรม แบบ 70% ของการพัฒนาศัลยกรรมตาม 70 : 20 : 10 ได้ดังนี้

พูน ปณ จิต ชีเว

ตาราง 4 การวิเคราะห์การพัฒนาศักยภาพ แบบ 70% ของการพัฒนาศักยภาพ ตาม 70 : 20 : 10

นักวิชาการและหน่วยงาน รายการ	อาจารย์ ภูมิพัฒน์ (2552)	บุญมี ก่อบุญ (2553)	สถาบันพัฒนาข้าราชการ กทม. (2561)	สผ. (2565)	สรุป
1. การติดตามแม่แบบ	✓				1
2. การเพิ่มงาน	✓				1
3. การเพิ่มค่างาน	✓				1
4. การมอบหมายโครงการ	✓	✓	✓	✓	4*
5. การดูงานนอกสถานที่	✓		✓	✓	3*
6. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง	✓				1
7. การศึกษาที่บ้าน		✓			1
8. การฝึกปฏิบัติงานจริง		✓	✓	✓	3*
9. การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน		✓	✓	✓	3*
10. การศึกษาดูงาน		✓			1
11. กิจกรรมนันทนาการ		✓			1
12. การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT		✓			1
13. การมอบหมายงาน			✓		1
14. การติดตามเรียนรู้การทำงานของผู้บริหาร				✓	1
15. การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน				✓	1
16. การเรียนรู้ด้วยตนเอง				✓	1
17. การทำกิจกรรม				✓	1

จากตาราง 4 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์วิธีการพัฒนาศักยภาพ แบบ 70 % เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และพัฒนาผ่านประสบการณ์ ตามการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเลือกวิธีการ

พัฒนาที่มีความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป ได้แก่ การมอบหมายโครงการ การดูงานนอกสถานที่ การฝึกปฏิบัติงานจริง และการหมุนเวียนงาน นอกจากนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์วิธีการพัฒนาที่มีความหมายเดียวกันแต่ใช้ชื่ออื่น จากการศึกษาานิยามของแต่ละวิธีการพัฒนา ได้ดังนี้

ตาราง 5 สังเคราะห์วิธีการพัฒนาที่มีความหมายเดียวกันแต่ใช้ชื่ออื่น จากการศึกษาานิยามของแต่ละวิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา	วิธีการพัฒนาที่มีความหมายเดียวกันแต่ใช้ชื่ออื่น	สังเคราะห์วิธีการพัฒนา
การมอบหมายโครงการ	การมอบหมายงาน	การมอบหมายโครงการ
	การเพิ่มงาน	
	การเพิ่มค่างาน	
การดูงานนอกสถานที่	การศึกษาดูงาน	การศึกษาดูงาน
	การติดตามเรียนรู้การทำงานของผู้บริหาร (Work Shadow)	
	การติดตามแม่แบบ	
การฝึกปฏิบัติงานจริง	กิจกรรมนันทนาการ	การศึกษาด้วยตนเอง
	การทำกิจกรรม	
	การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT	
	การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน	
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	
	การศึกษาที่บ้าน	
	การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง	
	การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน	
	การเพิ่มงาน	
	การเพิ่มค่างาน	

จากตาราง 5 ผู้วิจัยจึงสรุปการพัฒนาบุคลากรแบบ 70% เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และพัฒนาผ่านประสบการณ์ ตามการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 โดยมีวิธีการพัฒนาได้แก่ 1) การมอบหมาย โครงการ 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การศึกษาด้วยตนเอง

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรแบบ 70% ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจึงมีการศึกษาการพัฒนาบุคลากรแบบ 20 % เป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น เป็นลำดับถัดมา จากนั้นพิจารณาการหลาย ๆ ท่าน และหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ดังนี้

บุญมี ก่อบุญ (2553) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อนเพื่อกำหนดประเด็นปัญหา แล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
2. การศึกษารายกรณี หมายถึง การศึกษาข้อเท็จจริงจากสถานการณ์จริง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการอภิปรายและแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้รับการพัฒนได้ตรวจสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวย โดยการเปิดกว้าง ไม่จำกัดกรอบ และมีความเป็นกันเอง ในการวิเคราะห์ปัญหาต้องพิจารณาถึงตัวบุคคลสถานการณ์ วิธีการขั้นตอน และบริบทขององค์การเป็นส่วนประกอบสำคัญ
3. การฝึกสถานการณ์จำลอง หมายถึง การแสดงบทบาทสมมติ การสอนงาน การฝึกประสาทสัมผัส และการทดลองการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อนเพื่อกำหนดประเด็นปัญหา แล้วร่วมกันหาคำตอบประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
4. การอภิปราย หมายถึง การแสดงความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มผู้ที่มีความสนใจ หรือมีความเชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการ โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย
5. การประชุม หมายถึง การประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการประชุมสัมมนา ซึ่งเป็นการประชุมสมาชิกทั้งหมดพร้อมกันโดยสมาชิกดังกล่าวเป็นผู้ที่มีพื้นฐาน มีเป้าหมาย มีผลประโยชน์ในหน่วยงานร่วมกัน เพื่อทำความเข้าใจ สอบถามตอบ ปัญหาข้อข้องใจ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันของสมาชิกให้เกิดความชัดเจน

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2561) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาบุคลากร แบบ 20 % ดังนี้

1. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีการที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์มากกว่ากับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์น้อย โดยพี่เลี้ยงหรือผู้ที่มีประสบการณ์สูงจะทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำสอนงาน และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้กับผู้ที่มีประสบการณ์น้อย เน้นการมีส่วนร่วมการแก้ไขปัญหา และกำหนดเป้าหมาย

เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ อันเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้รับการสอน (Mentee)

2. การโค้ช (Coaching) เป็นเครื่องมือหนึ่งของผู้บังคับบัญชาและผู้นำทีมที่ใช้ดึงศักยภาพและประสิทธิภาพจากผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งสามารถพัฒนาความสามารถของทีมในการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญมากอย่างหนึ่งของผู้นำทีมในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการทำงานร่วมกัน/ประสานกันระหว่าง โค้ช (Coach) และผู้รับการโค้ช (Coachee) ให้ถึงจุดหมายที่ผู้รับการโค้ชต้องการด้วยตัวของผู้รับการโค้ชเอง

3. การให้คำปรึกษา (Consulting) เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งเป็นความรู้หรือทักษะเฉพาะ โดยที่ปรึกษา (Consultant) จะเข้าไปถ่ายทอดความรู้ตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ หรืออาจจะมีลักษณะเข้าไปศึกษา เก็บข้อมูล วิเคราะห์ เพื่อประมวลผลกลับมาให้องค์กรเพื่อรับรู้ แล้วนำไปใช้หรือการปรับเปลี่ยนเพื่อการพัฒนาคนพัฒนางานด้านต่าง ๆ

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (2565) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาศูนย์กลาง แบบ 20 % ดังนี้

1. การสอนแนะนำงาน (Coaching) เป็นเครื่องมือพัฒนาศูนย์กลางแบบหนึ่งที่น่ามาใช้ในการพัฒนาศูนย์กลางของบุคลากร ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้สอนงานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศูนย์กลางให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนงานและบุคลากร โดยมากการสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล (One-on-One Relationship and Personal Support) ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการสอนงานจึงเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาศูนย์กลางหรือลูกน้องของตนเอง ทั้งนี้การสอนงานนั้นมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ แก้ปัญหาทาง พัฒนาอาชีพ ปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การติดตามสังเกต (Job Shadowing) เป็นเครื่องมือพัฒนาศูนย์กลางอีกรูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานกับผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามอย่างแม่แบบ หรือ Role Model ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้น โดยไม่ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่สามารถแสดงตัวอย่างให้บุคลากรผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ เพื่อให้บุคลากรได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลาสั้น ๆ (Short-Term Experienced)

ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงเป็นเดือน หรือเป็นปี ทั้งนี้การติดตาม/เฝ้าสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบนั้นจะเกิดขึ้นจากความสนใจของบุคลากรเอง หรือจะเป็นการมอบหมายงานอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่ให้บุคลากรติดตามและสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ พบว่าเทคนิคดังกล่าวนี้มักจะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือการพัฒนาคนเก่งให้มีโอกาสติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อให้มีโอกาสศึกษาพฤติกรรม และวิธีการทำงานของผู้บริหารที่ควรนำมาเป็นแบบอย่าง นอกจากนี้ Job Shadowing ยังนำมาใช้เพื่อให้บุคลากรทั่วไปได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้อื่น เพื่อนำมาปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น และ Job Shadowing ยังใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร (Career Path) ได้อีกด้วย

3. การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar) เป็นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เน้นการพูดคุย ระดมความคิดเห็นของทีมงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/สัมมนาจึงมีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้นจิตใจให้ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนานำเสนอความคิดเห็นร่วมกัน การจัดประชุม/สัมมนาที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรเน้นการประชุม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยจัดให้มีการทำกิจกรรมกลุ่ม หรือหารือเกี่ยวกับกรณีศึกษาต่าง ๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร

อาจารย์ ภูวพิณพันธุ์ (2552) หลักการพัฒนาบุคลากรแบบ 20% ไว้ว่า

1. การสอนงาน (Coaching) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นแบบอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝากให้พนักงานปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยผ่านกระบวนการ
2. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การพัฒนาแบบมีส่วนร่วม จากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ข้อมูลต่าง ๆ และมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน พร้อมทั้งจะเจริญเติบโตและความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยมุ่งเน้นการให้กำลังใจ เน้นเรื่องอารมณ์ความรู้สึกของบุคคลที่ต้องดูแล (Mentee)
3. การประชุม (Meeting) การเรียนรู้จากการรับฟัง แนวคิด หรือผลงานใหม่ ๆ รวมถึงการหารือ หรือระดมความคิดเห็นกันในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร
4. การให้คำปรึกษา (Counseling) การให้คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหาขึ้นจากการทำงานในองค์กร โดยผู้ให้คำปรึกษาจะทำหน้าที่วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และหาทางเลือกวิธีการ และแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสม

ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์การพัฒนาบุคลากร แบบ 20% ของการพัฒนาบุคลากรตาม 70 : 20 : 10 ได้ดังนี้

ตาราง 6 การวิเคราะห์การพัฒนาบุคลากร แบบ 20% ของการพัฒนาบุคลากร ตาม 70 : 20 : 10

นักวิชาการและหน่วยงาน	รายการ	อาจารย์ วิทยุพันธุ์ (2552)	บุญมี ก่อบุญ (2553)	สถาบันพัฒนาข้าราชการ กทม. (2561)	สผ. (2565)	สรุป
	1. การสอนแนะนำงาน	✓			✓	2*
	2. การประชุม/สัมมนา	✓	✓		✓	3*
	3. การเป็นพี่เลี้ยง	✓		✓		2*
	4. การให้คำปรึกษา	✓		✓		2*
	5. การแสดงบทบาทสมมติ		✓			1
	6. การศึกษารายกรณี		✓			1
	7. การฝึกสถานการณ์จำลอง		✓			1
	8. การอภิปราย		✓			1
	9. การโค้ช			✓		1
	10. การติดตามสังเกต				✓	1

จากตาราง 6 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์วิธีการพัฒนาบุคลากร แบบ 20% เป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น ตามการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเลือกวิธีการพัฒนา ที่มีความถี่ตั้งแต่ 2 ขึ้นไป ได้แก่ การประชุม/สัมมนา การเป็นพี่เลี้ยง การสอนแนะนำงาน และการให้คำปรึกษา นอกจากนี้

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์วิธีการพัฒนาที่มีความหมายเดียวกันแต่ใช้ชื่ออื่น จากการศึกษานิยามของแต่ละวิธีการพัฒนา ได้ดังนี้

ตาราง 7 สัเคราะห์วิธีการพัฒนาแบบ 20% ที่มีความหมายเดียวกันแต่ใช้ชื่ออื่น จากการศึกษาานิยามของแต่ละวิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา	วิธีการพัฒนาที่มีความหมายเดียวกันแต่ใช้ชื่ออื่น	สัเคราะห์วิธีการพัฒนา
การประชุม/สัมมนา	การศึกษารายการณิ	การประชุม/สัมมนา
	การฝึกสถานการณิจำลอง	
	การอภิปราย	
	การแสดงบทบาทสมมติ	
การเป็นพี่เลี้ยง	การให้คำปรึกษา	การเป็นพี่เลี้ยง
	การโค้ช	
	การสอนแนะนำงาน	
	การติดตามสังเกต	

จากตาราง 7 ผู้วิจัยจึงสรุปการพัฒนาศักยภาพแบบ 20% เป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่นตามการเรียนรู้ 70 : 20 :10 โดยมีวิธีการพัฒนาได้แก่ 1) การประชุม/สัมมนา และ 2) การสอนงาน

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาการพัฒนาศักยภาพแบบ 70% และแบบ 20% ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจึงมีการศึกษาการพัฒนาศักยภาพแบบ 10 % เป็นการเรียนรู้จากการอบรมหรือโปรแกรมจากนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน และหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ดังนี้

บุญมี ก่อบุญ (2553) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การบรรยาย หมายถึงการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ หลักการ แนวคิด ทักษะ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ผู้เรียน โดยอาศัยการบรรยายและการสื่อสารด้านเดียวเป็นหลัก

2. การอบรม หมายถึง การพัฒนาศักยภาพโดยการแนะนำพร้อมทั้งให้ซึมซับเข้าไปจนติดเป็นนิสัย เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะในการทำงานเป็นทีม และให้มีความเข้าใจในภาวะผู้นำ

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2561) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาศักยภาพแบบ 10 % ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Classroom training) การเรียนรู้ที่ผู้เรียนมาจากองค์กรเดียวกันหรือต่างองค์กรได้เรียนรู้ร่วมกันในหลักสูตรที่มีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตร ระยะเวลาไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ทั้งลักษณะการฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์กร

2. การอบรมผ่านระบบออนไลน์ หรือจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-training/ e-Learning) คือ กระบวนการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เป็นกระบวนการเพิ่มพูนสาระความรู้ แนวทางการพัฒนาทักษะ ซึ่งอาจเป็นหลักสูตรเฉพาะหรือการเรียนรู้ที่เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม ปกติ โดยเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างเป็นทางการ อาจมีวิทยากรที่ปรึกษาประจำ รายวิชาคอยให้คำปรึกษาในการอบรมตลอดหลักสูตร นอกจากนี้ผู้เข้าอบรมยังสามารถติดต่อปรึกษา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันได้เช่นเดียวกับการอบรมในห้องหรือในชั้นเรียนปกติ โดยอาศัย เครื่องมือการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (2565) ได้กล่าวถึง หลักการพัฒนาบุคลากรแบบ 10 % ไว้ว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจทัศนคติและความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนพฤติกรรม ไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

อาภรณ์ ภูวพิณ (2552) กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่จะช่วยส่งเสริมและ เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งการฝึกอบรมจะเน้นให้เกิดการ เรียนรู้ระยะสั้นภายใต้ระยะเวลาและสถานที่ที่จำกัด

ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรแบบ 10% ของการพัฒนาบุคลากร ตาม 70 : 20 : 10 ได้ดังนี้

ตาราง 8 วิเคราะห์การพัฒนาบุคลากร แบบ 10% ของการพัฒนาบุคลากร ตาม 70 : 20 : 10

นักวิชาการและหน่วยงาน รายการ	อาภรณ์ ภูวพิณ (2552)	บุญมี ก่อบุญ (2553)	สถาบันพัฒนาข้าราชการ กทม. (2561)	สผ. (2565)	สรุป
1. การฝึกอบรม	✓	✓	✓	✓	4*
2. การบรรยาย		✓			1
3. การอบรมผ่านระบบออนไลน์			✓		1

จากตาราง 8 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์วิธีการพัฒนาบุคลากร แบบ 10% เป็นการเรียนรู้จากการอบรมหรือโปรแกรม ตามการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเลือกวิธีการพัฒนาที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป ได้แก่ การฝึกอบรม นอกจากนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์วิธีการพัฒนาที่มีความหมายเดียวกันแต่ใช้ชื่ออื่น จากการศึกษาานิยามของแต่ละวิธีการพัฒนา ได้ดังนี้

ตาราง 9 สังเคราะห์วิธีการพัฒนาแบบ 10% ที่มีความหมายเดียวกันแต่ใช้ชื่ออื่น จากการศึกษาานิยามของแต่ละวิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา	วิธีการพัฒนาที่มีความหมายเดียวกันแต่ใช้ชื่ออื่น	สังเคราะห์วิธีการพัฒนา
การฝึกอบรม	การบรรยาย	การฝึกอบรม
	การอบรมผ่านออนไลน์	

จากตาราง 9 ผู้วิจัยจึงสรุปการพัฒนาบุคลากรแบบ 10% เป็นการเรียนรู้จากการอบรมหรือโปรแกรม ตามการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 โดยมีวิธีการพัฒนาได้แก่ 1) การฝึกอบรม

จากการศึกษาวิเคราะห์ และสังเคราะห์หลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยสรุปวิธีการพัฒนา ตามแบบ 70 : 20 : 10 Learning Model ได้ดังนี้

ตาราง 10 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

หลักการพัฒนา	วิธีการพัฒนา
การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และพัฒนาผ่านประสบการณ์ 70%	1. การศึกษาด้วยตนเอง 2. การศึกษาดูงาน 3. การมอบหมายโครงการ
การเรียนรู้จากบุคคลอื่น 20%	1. การประชุม/สัมมนา 2. การเป็นพี่เลี้ยง
การเรียนรู้จากการอบรมหรือโปรแกรม 10%	1. การฝึกอบรม

จากตาราง 10 การศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาจากนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และพัฒนาผ่านประสบการณ์ 70% มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน และการมอบหมายโครงการ 2) การเรียนรู้จากบุคคลอื่น 20% ได้แก่ การประชุม/สัมมนา และการเป็นพี่เลี้ยง และ 3) การเรียนรู้จากการอบรมหรือโปรแกรม 10% ได้แก่ การฝึกอบรม ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและหลักการเพิ่มเติมดังนี้

1. การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Study Learning)

อาภรณ์ ภูวิทยพันธุ์ (2552) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองดังนี้ การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นเทคนิคการพัฒนาบุคลากรขององค์การที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ ซึ่งวิธีการนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการทำงานสูง การพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองจะเกิดประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดองค์การจะต้องกำหนดสื่อหรือแหล่งข้อมูล 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 ซึ่งบุคลากรสามารถค้นคว้าได้ด้วยตนเอง แม้ไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นการเรียนรู้ที่ง่ายสะดวก และสามารถเรียนรู้ได้ทุกหนทุกแห่ง

จากการศึกษาการศึกษาด้วยตนเอง ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การศึกษาด้วยตนเองคือ ความรับผิดชอบของบุคคลในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคคลสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ เช่น การศึกษาจากตำรา การเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยี การทดลอง การสังเกต

หรืองานวิจัย ซึ่งถ้าจะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยการสนับสนุนขององค์กร ทั้งด้านระยะเวลา สื่อเครื่องมือและที่สำคัญต้องมีผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม

2. การศึกษาดูงาน (Site Visit)

ทองฟู ชินะโชติ (2531) ได้ให้ความหมายของการศึกษาดูงานว่าเป็นการอบรม นอกสถานที่ให้บุคลากรได้พบสถานที่จริง เป็นการพัฒนาบุคลากรได้ทุกระดับหรือเป็นการฝึกอบรม ชนิดหนึ่งที่ต้องอาศัยศักยภาพของจริง เพื่อให้เกิดประโยชน์และประหยัดเวลาโดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนก่อนเดินทางไปศึกษาดูงาน แล้วอธิบายให้ บุคลากรเข้าใจถึงขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงานรายละเอียดต่าง ๆ ที่จำเป็นและ ข้อปลีกย่อยอื่น ๆ เช่น เวลาารถออกที่พักและเมื่อเสร็จสิ้นการดูงานจะต้องเขียนรายงานถึงประโยชน์ที่ได้รับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ พร้อมแนวทางการแก้ไข

2. สถานที่ผู้จัดต้องศึกษาในรายละเอียดก่อนที่จะนำคณะผู้ดูงานเข้าเยี่ยมชม ซึ่งต้องเลือกหน่วยงาน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และความร่วมมือ ตรวจสอบรายชื่อผู้ร่วมเดินทาง และจัดกำหนดการแจกผู้ร่วมเดินทางให้ทั่วถึงการศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานโดยทั่วไปแล้ว แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 การไปศึกษาดูงานและดูงานต่างประเทศ ปัจจุบันนี้พัฒนาการด้วยการ สัมพันธ์ระหว่างประเทศ มีการฟื้นฟูและช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น ประเทศที่เจริญและ พัฒนากว่าได้ให้ความช่วยเหลือประเทศไทยมากขึ้น ทั้งการกู้ยืมเงินการให้เงินอุปกรณ์เครื่องมือและ นักวิชาการช่วยเหลือสนับสนุน ตลอดจนให้ทุนการศึกษาและดูงานแก่ข้าราชการ เพื่อนำความรู้มา พัฒนาประเทศชาติให้เจริญทัดเทียมกับนานาอารยประเทศ

2.2 การไปศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานภายในประเทศปกติมักใช้ ระยะเวลาสั้น ๆ และปฏิบัติที่ได้ผล ได้แก่

2.2.1 การให้ไปฝึกงาน เป็นการส่งคนไปเพื่อทำงานและใช้สติปัญญาด้วย ดังต่อไปนี้

- ฝึกให้คิดและรู้จักวิธีคิด
- ฝึกให้เผชิญปัญหาและแก้ไขปัญหา
- ฝึกการทำงานที่รวดเร็วและฉลาดมีไหวพริบขึ้น

2.2.2 การพาไปดูงาน โดยพาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานไปดูกิจกรรม หรือปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เห็นว่าเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนเอง เพื่อให้เห็นของจริงช่วยสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม

3. ขั้นตอนการดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

3.1 ขั้นตอนการสำรวจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบว่าต้องการเพิ่มความรู้ และทักษะในเรื่องใดของบุคลากร และความสามารถนั้นสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ด้วยการใช้วิธีการดูงานนอกสถานที่

3.2 ขั้นการวางแผน ผู้บังคับบัญชาวางแผนการดูงานนอกสถานที่ โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ คือ

3.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดูงานเพื่อนำมากำหนดขอบเขต ของการไปดูงานนอกสถานที่ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดขึ้นและเสร็จตามเวลาที่ต้องการ

3.2.2 กำหนดจุดที่จะดูงาน เพราะในการไปดูงานจะต้องเลือกจุดที่จะไป ที่ดีที่สุดใช้เกณฑ์ในการพิจารณาในด้านความเป็นไปได้ในการให้ความรู้ ให้ประโยชน์และ ให้ประสบการณ์ด้านใดบ้างมากเพียงใดตรงตามที่ต้องการหรือไม่

3.2.3 การแจ้งวัตถุประสงค์และความต้องการก่อนล่วงหน้า เพื่อให้ เจ้าหน้าที่ของสถานที่ที่จะไปดูงานได้มีเวลาจัดเตรียมบุคลากรและวางแผนการต้อนรับได้ถูกต้อง

3.2.4 การกำหนดระยะเวลา ควรวางแผนการออกเดินทางและระยะเวลา ในการดูงานให้ชัดเจนและแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบ

3.3 ขั้นการสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากรเพื่อทราบ แนวทางในการดูงาน โดยให้คำแนะนำและแจ้งถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติและ วัตถุประสงค์ของการดูงาน เพื่อให้บุคลากรทราบจุดมุ่งหมายในแนวทางเดียวกันและได้มีการตั้ง คำถามในสิ่งที่อยากสอบถามเพิ่มเติมไว้ล่วงหน้า

3.4 ขั้นการปฏิบัติ บุคลากรที่ไปศึกษาดูงานนอกสถานที่จะต้องจดบันทึก รายละเอียดและสอบถามสิ่งที่ต้องการทราบในระหว่างศึกษาดูงาน นอกจากนี้องค์การบางแห่งได้มีการ มอบสิ่งของที่ระลึกให้กับองค์การภายนอกภายหลังเสร็จสิ้นการดูงานแล้ว

3.5 ขั้นการประเมิน ผู้บังคับบัญชาประเมินและติดตามผลจากการรายงาน สรุปรของบุคลากรโดยประเมินตามประเด็น ดังนี้

3.5.1 ประเมินว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

3.5.2 ได้รับประโยชน์อะไรบ้าง

3.5.3 รายละเอียด Best ที่พบและสิ่งที่พบสามารถนำมาประยุกต์ใช้

3.5.4 ความคิดเห็นของบุคลากร

ปัจจัยแห่งความสำเร็จการดูงานนอกสถานที่ที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับ ปัจจัยหรือเงื่อนไขดังนี้

1. ผู้บริหารที่จะส่งบุคลากรไปดูลานนอกสถานที่จะต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถที่ต้องการให้บุคลากรพัฒนา ก่อนไม่ว่าจะเป็นความรู้หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงกำหนดเป้าหมายหรือความคาดหวังจากการดูลานนอกสถานที่ให้ชัดเจน

2. การเตรียมความพร้อมของบุคลากรก่อนดูลานนอกสถานที่ต้องมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการดูลานเป็นอย่างดี และการร่วมกันช่วยตั้งคำถามระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรก่อนไปดูลาน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจขอบเขตและประเด็นที่ผู้บังคับบัญชาต้องการมากขึ้น

3. ความร่วมมือของสถานที่ที่จะไปดูลาน เพื่อให้ห้องค์การที่ขอเข้าไปดูลานจัดเตรียมข้อมูลได้ถูกต้องและตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการขอไปดูลาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแจ้งเป้าหมายให้ชัดเจนว่าต้องการขอดูลานในเรื่องใดและต้องการข้อมูลเอกสารใดบ้าง เพราะองค์การจะได้เตรียมข้อมูลหรือเอกสารบางส่วนที่เปิดเผยให้กับบุคลากรที่ขอเข้ามาดูลาน ทำให้ไม่ต้องเสียเวลาค้นหาหรือรอเอกสาร

4. ภายหลังดูลานนอกสถานที่ทุกครั้ง ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามและดำเนินการพัฒนาต่อยอด โดยการใช้เทคนิคการพัฒนาอื่น ๆ มาใช้ปรับปรุงความสามารถของบุคลากร เช่น การมอบหมายงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น ถือว่าเป็นเทคนิคการพัฒนาความสามารถที่นำมาใช้หลังจากการดูลานเสร็จสิ้น

วิจิตร อาวะกุล (2537) การศึกษาดูลาน หมายถึง การที่หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรไปสังเกตการทำงานของหน่วยงานหรือองค์การอื่นในลักษณะที่เรียกว่า “Study Tour/Visit” กิจกรรมเช่นนี้จะช่วยไม่ให้หลงผิดไปว่าสิ่งที่ตนเองทำนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบการไปสังเกตกิจการในหน่วยงานอื่นย่อมจะทำให้มีโอกาสได้เปรียบเทียบทำให้เกิดความคิดมองเห็นตัวอย่างในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในหน่วยงานของตนบ้าง ซึ่งประโยชน์ของการฝึกทำงานทำให้รู้หลักการข้อเท็จจริงมากขึ้นช่วยให้การทำงานดีขึ้น

จากการศึกษา การศึกษาดูลาน ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การศึกษาดูลาน การสังเกตการทำงานของหน่วยงานหรือองค์การอื่น เป็นการอบรมนอกสถานที่ได้พบสถานที่จริง ทำให้เกิดความคิดมองเห็นตัวอย่างในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะนำมาปรับใช้ในหน่วยงานของตนให้การทำงานดีขึ้น เป็นการพัฒนาในวิสัยทัศน์เพราะเป็นการเปิดโลกทัศน์ และยังเป็น การนำเอาความรู้ที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขในหน่วยงานของตนเองตามสภาพหรือบริบทที่เป็นอยู่ และต้องมีการประเมินติดตามเพื่อต่อยอดในการพัฒนาต่อไป และที่สำคัญทำให้ได้เครือข่ายการปฏิบัติเพิ่มขึ้นอีกด้วย เช่น การทัศนศึกษา การดูลานนอกสถานที่ทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น

3. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (2565) กล่าวว่า เป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถที่ได้ทำทั้งในลักษณะเป็นกลุ่มหรือรายบุคคล โดยที่

การมอบหมายโครงการรายบุคคลเป็นการมอบหมายโครงการให้คนใดคนหนึ่งดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมากนัก และระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น ใช้ทรัพยากรไม่มากเกินไป และสามารถควบคุมกำกับกับการมอบหมายโครงการได้อย่างใกล้ชิด ส่วนการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่มเป็นการมอบหมายโครงการให้กับผู้ปฏิบัติงานหลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานให้ร่วมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้าง มีงานที่ต้องรับผิดชอบมากและซับซ้อนขึ้น รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย การมอบหมายโครงการไม่ว่าจะเป็นแบบกลุ่มหรือแบบเดี่ยว ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดช่วงเวลาชัดเจนในการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลเป็นระยะ มีให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การพูดคุย ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนกับผู้ปฏิบัติเป็นระยะ รวมถึงการปรับปรุงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อปรับเปลี่ยนให้โครงการนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1. การพิจารณาคัดเลือกโครงการ โดยผู้บังคับบัญชาพิจารณาคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นโครงการที่คิดขึ้นมาใหม่หรือเป็นโครงการที่สามารถตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์การ ทั้งนี้ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการนั้น หัวหน้างานจะต้องประเมินทรัพยากรและการบริหารเบื้องต้นก่อนมอบหมายโครงการ เนื่องจากบางโครงการต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากร และการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นได้

2. การสำรวจความคิดเห็น ด้วยการปรึกษาหารือร่วมกับผู้ร่วมปฏิบัติงาน เนื่องจากโครงการที่จะมอบนั้นผู้ปฏิบัติอาจไม่ถนัดหรืออาจมีโครงการที่สนใจอยู่แล้ว ซึ่งควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัตินำเสนอโครงการที่สนใจ รวมถึงการให้โอกาสในการสอบถามประเด็นที่สงสัยเพื่อให้ผู้มอบหมายเข้าใจถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินโครงการนั้นให้ประสบความสำเร็จ และเมื่อสรุปชื่อโครงการที่ต้องดำเนินการแล้ว หัวหน้างานจะต้องอธิบายวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และขอบเขตโครงการให้ชัดเจน

3. การจัดทำร่างโครงการ เป็นการให้ผู้รับมอบโครงการเขียนร่างแนวทางดำเนินการเสนอเพื่อสรุปความเข้าใจและการให้คำแนะนำที่ควรพัฒนาปรับปรุงเพิ่มเติมแก่ผู้ปฏิบัติ ซึ่งการจัดทำโครงการจะต้องมีรูปแบบการเขียนที่อาจมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน โดยปกติจะมีหัวข้อที่เหมือนกัน ได้แก่ ชื่อโครงการ ผู้รับผิดชอบโครงการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์และเป้าหมาย วิธีดำเนินการ แผนปฏิบัติงาน ระยะเวลา งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้ และการติดตามและประเมินผลโครงการ

4. การติดตามประเมินผลการจัดทำโครงการ ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการที่มอบหมายให้เป็นระยะ เพื่อติดตามความก้าวหน้าตามแผน

ตาม Action plan และแนะนำประเด็นที่ควรพัฒนาปรับปรุงให้แก่ผู้รับผิดชอบตลอดระยะเวลา
ดำเนินโครงการ จนสิ้นสุดโครงการ

จากการศึกษา การมอบหมายโครงการ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การมอบโครงการ
มีทั้งในลักษณะเป็นกลุ่มหรือรายบุคคล โดยที่การมอบหมายโครงการรายบุคคลเป็นการมอบหมาย
โครงการให้คนใดคนหนึ่งดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมากนัก และระยะเวลา
ในการดำเนินงานสั้น ใช้ทรัพยากรไม่มากเกินไป และสามารถควบคุมกำกับกับการมอบหมายโครงการ
ได้อย่างใกล้ชิด ส่วนการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่มเป็นการมอบหมายโครงการให้กับผู้ปฏิบัติงาน
หลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานให้ร่วมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขตโครงการ
ที่กว้าง มีงานที่ต้องรับผิดชอบมากและซับซ้อนขึ้น รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยผู้ที่มีความ
เชี่ยวชาญที่หลากหลาย

4. การประชุม/สัมมนา

อาภรณ์ ภูวพิณพันธุ์ (2552) ได้ให้ความหมายการเข้าร่วมประชุม สัมมนา
(Meeting/Seminar) ว่า เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะในการคิด
เชิงนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ ประสบการณ์และทักษะในการแก้ไขปัญหาและ
การตัดสินใจ โดยผู้บังคับบัญชาอาจมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าร่วมในการประชุม/สัมมนา
ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยให้รับผิดชอบการเตรียมข้อมูลในงานของตน ได้ทบทวนข้อมูล
สรุปประเด็นในงานของตน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างทักษะการนำเสนอ การแสดงความคิดเห็นและเจรจา
ต่อรอง รวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และยังเป็นการแบ่งเบ
ภาระงานและความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาเมื่อได้รับเชิญให้เข้าร่วมประชุม ยกเว้นงานที่เป็น
ชั้นความลับ งานเชิงนโยบายที่ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบสูง เป็นต้น มีรูปแบบการดำเนินการดังนี้

1. การเข้าร่วมประชุม/สัมมนาภายในหน่วยงาน ผู้เข้าร่วมจะได้รับทราบ
ความคิดเห็นและมีการเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูล ทำให้ได้
ทบทวนความเข้าใจในข้อมูลก่อนการประชุม/สัมมนา ช่วยเสริมสร้างทักษะในการแก้ไขปัญหา
เฉพาะหน้าและการตัดสินใจ
2. การเข้าร่วมประชุม/สัมมนาภายนอกหน่วยงานอื่น ผู้เข้าร่วมจะได้เพิ่มพูนความรู้
ความเข้าใจมุมมองจากองค์กรภายนอก และเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
และข้อมูลระหว่างองค์กร ช่วยเสริมสร้างทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจเฉพาะหน้า
การรับรู้มุมมอง วิธีคิด วิธีแก้ไขปัญหา รายละเอียดสาระสำคัญ และข้อสังเกตต่าง ๆ ที่สามารถนำมา
เชื่อมโยงกับประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมซึ่งอาจจะช่วยพัฒนาความคิดต่อยอดได้

ขั้นตอนของการเข้าร่วมประชุมสัมมนา

1. สำนวความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานในด้านข้อมูล ความคิดสร้างสรรค์ และวิเคราะห์ ความต้องการเพิ่มความรู้และทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรม ทักษะการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ รวมถึงกำหนดเป้าหมายหรือความคาดหวังจากการเข้าร่วมประชุม/สัมมนาให้ชัดเจน จึงต้องพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมและมีความพร้อมให้เข้าร่วมการประชุม/สัมมนา
2. กำหนดหัวข้อประเด็นที่ต้องการเสริมสร้างความคิด การแก้ปัญหาและตัดสินใจ
3. สื่อสารให้ผู้ปฏิบัติทราบประเด็นที่ต้องการให้ได้รับจากการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา โดยมอบหมายระบุให้ชัดเจน พร้อมให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายเดียวกันและได้มีการเตรียมข้อมูล และประเด็นแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และเหมาะสมแก่การเผยแพร่ในการประชุม/สัมมนาเป็นการล่วงหน้า
4. ให้จัดบันทึกประเด็นในระหว่างการประชุม/สัมมนา โดยให้ทำสรุปรายงาน การเข้าร่วมประชุม/สัมมนาในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญและเป็นประโยชน์ในการนำมาต่อยอด ปรับปรุงพัฒนางาน
5. การประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาประเมินติดตามผลจากรายงานสรุป การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา

จากการศึกษา การประชุม/สัมมนา ผู้วิจัยมาสรุปได้ว่า การประชุม/สัมมนา เป็นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เน้นการพูดคุย ระดมความคิดเห็นของทีมงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/สัมมนาจึงมีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้นใจให้ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนานำเสนอความคิดเห็นร่วมกัน การจัดประชุม/สัมมนาที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรเน้นการประชุม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยจัดให้มีการทำกิจกรรมกลุ่ม หรือหาหรือเกี่ยวกับกรณีศึกษาต่าง ๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร

5. การเป็นพี่เลี้ยง

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552) ให้ความหมายการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือ เป็นวิธีการที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์มากกว่ากับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์น้อย โดยพี่เลี้ยงหรือผู้ที่มีประสบการณ์สูงจะทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ สอนงาน และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้กับผู้ที่มีประสบการณ์น้อย เน้นการมีส่วนร่วมการแก้ไขปัญหา และกำหนดเป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ อันเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้รับการสอน (Mentee) ลักษณะสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง คือ ผู้เป็นพี่เลี้ยงอาจเป็นบุคคลอื่นได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า

โดยตรง ทำหน้าที่สนับสนุน ให้กำลังใจ ช่วยเหลือ ทั้งการทำงาน การวางแผนเป้าหมายในอนาคตให้กับผู้รับการสอน มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. การกำหนดตัวพี่เลี้ยง (Mentor) โดยคัดสรรผู้เป็นพี่เลี้ยงที่เหมาะสม รับผิดชอบหน้าที่ รู้วิธีการ ขั้นตอน จัดสรร เวลาได้ เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับ

2. สืบหาข้อมูลบุคคลที่เกี่ยวข้องผู้รับคำแนะนำ เช่น จุดอ่อน จุดแข็ง ระดับความสามารถตามสมรรถนะ ความรู้ ทักษะที่จำเป็นต้องพัฒนา

3. การทำความเข้าใจกับผู้รับคำแนะนำถึงวัตถุประสงค์ ระยะเวลา เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่คาดหวัง บทบาทหน้าที่ของทั้งสองฝ่าย และช่วงติดตาม/ให้ข้อมูล ย้อนกลับ (Feedback)

4. การฝึกปฏิบัติ โดยพี่เลี้ยงต้องสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ มีการเปิดใจระหว่างกัน โดยไม่ก้าวท้าวเรื่องส่วนตัวจนเกินไป พยายามให้ผู้รับคำแนะนำภาคภูมิใจ รู้จักคุณค่า และยอมรับในความสามารถของตนเอง และสร้างความรู้สึกผูกพันร่วมกันในเป้าหมายและความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ตลอดจนต้องกำหนดระยะเวลาในการพูดคุยและตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จเป็นระยะ

5. การติดตามประเมินผล พี่เลี้ยงต้องประเมินผลการทำงาน การรับรู้ และทัศนคติของผู้รับคำแนะนำว่าได้ปรับตัวในการทำงาน และเปิดโอกาสพูดคุยและสอบถามประเด็นที่สงสัย รวมทั้งสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับคำแนะนำว่าเมื่อสิ้นสุดเวลาแล้วยังสามารถพูดคุยขอคำปรึกษาจากพี่เลี้ยงได้ เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวหรือวิตกกังวลในการทำงานหรือการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กร

จากการศึกษา การเป็นพี่เลี้ยง ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การเป็นพี่เลี้ยงหรือผู้ที่มีประสบการณ์สูงจะทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ สอนงาน และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้กับผู้ที่มีประสบการณ์น้อย เน้นการมีส่วนร่วมการแก้ไขปัญหา และกำหนดเป้าหมายเพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จ นำสู่เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างพี่เลี้ยง และผู้รับการสอน

6. การฝึกอบรม (Training)

6.1 ความหมายของการฝึกอบรม

สมชาย หิรัญภิตติ (2542) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่ต้องการในงานปัจจุบัน กระบวนการฝึกอบรม (The Training Process) เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดให้เกิดทักษะ แนวคิด กฎเกณฑ์หรือทัศนคติ เพื่อเพิ่มผลการทำงานของบุคคลหรือเป็นกระบวนการฝึกหัดงานขององค์การ แก่พนักงานใหม่ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความชำนาญในเทคนิคต่าง ๆ ในด้านการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้มีประสบการณ์ และมีการพัฒนาด้านต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของ

พนักงานการฝึกอบรมและการสนองตอบ (Training และ Responsiveness) การฝึกอบรมนั้นมุ่งทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานปัจจุบันหรือพนักงานที่จะทำงานกับองค์กรในอนาคต

ชาญ สวัสดิ์สาลี (2550) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ ที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล (ผู้ปฏิบัติงาน) ให้ดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อ “งาน” ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และ/หรืองานที่กำลังจะได้รับมอบหมายให้ทำในอนาคตโดยตรง

Rothwell (1996) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการของกิจกรรมที่มุ่งเน้นทางด้านการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ และให้บุคลากรพึงมีสมรรถภาพตามที่ต้องการในการปฏิบัติงาน

6.2 จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

เริงลักษณ์ โรจนพันธ์ (2539) การฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคลากร แต่ไม่ว่าจะกระทำด้วยวิธีใดหรือรูปแบบใดก็ตามย่อมมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานฝึกอบรมเฉพาะเจาะจงลงไปในแต่ละโครงการ แต่จุดมุ่งหมายโดยรวม ๆ ย่อมมีลักษณะคล้ายคลึงกันและได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม ไว้ดังนี้

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

6.3 ประเภทของการฝึกอบรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) แบ่งประเภทการฝึกอบรมไว้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. แบ่งตามลักษณะเป้าหมาย เช่น

1.1 การฝึกอบรมเพื่อเตรียมตัวการปฐมนิเทศและการเสริมทักษะงาน
สำหรับผู้แรกเข้าทำงานก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริงที่เป็นงานถาวร

1.2 การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขและให้การรักษาข้อบกพร่องของพนักงาน
ทั้งด้านความรู้ ทักษะ เจตคติและพฤติกรรม

1.3 การฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมและปรับปรุงเรียกว่า “อัปเกรดดิ้ง
(Upgrading)” รวมทั้งขยายทักษะและความรู้เกี่ยวกับงาน

1.4 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพื้นฐานความรู้ความเข้าใจของพนักงาน
ให้กว้างขวางและรอบด้านขึ้น รวมทั้งการเตรียมตัวพนักงานในการรับตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่ง
สูงขึ้น

2. แบ่งตามหลักสูตรของหน่วยงาน การแบ่งตามหลักสูตรของหน่วยงาน เช่น
หลักสูตรปฐมนิเทศ ความปลอดภัยในงานด้านเทคนิคมนุษยสัมพันธ์ เตรียมเป็นหัวหน้างาน
นักบริหาร โครงการพิเศษ รวมทั้งอบรมขณะปฏิบัติ งานการสอน งานการหมุนเวียน งานการศึกษา
และเรียน งานการพัฒนาตนเอง เป็นต้น สำหรับกิจกรรมที่ใช้ประกอบในการจัดกิจกรรมในการ
ฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมแบบใดจะใช้กิจกรรมในการฝึกอบรมคล้ายกันขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย
และเทคนิคของวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมกิจกรรมที่สำคัญมีดังนี้

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 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

2.9 การระดมสมอง (Brainstorming)

2.10 การฝึกปฏิบัติ (Practical Exercise)

2.11 กิจกรรมการเรียนรู้ (Game)

2.12 การสอนงาน (Coaching)

2.13 ใช้บทเรียนสำเร็จรูป (Programmed Learning)

จากการศึกษา การฝึกอบรมดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง
กระบวนการในการพัฒนาบุคคล เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีแบบแผนหรือเป็นทางการ เพื่อให้

บุคคลเกิดความรู้ ทักษะความชำนาญประสบการณ์ที่เหมาะสมเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวร เป็นกิจกรรมที่นำไปสู่การทำงานของบุคคลในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

1. ความหมายของโปรแกรม

หรรษา สุขกาล (2543) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้คือ แผนที่วางไว้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมาย ภายใต้บริบทของสถาบัน

สุวิมล ว่องวานิช (2544) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

อุ้นตา นพคุณ (2546) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้ คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและโครงการไว้ว่า โปรแกรม คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคม เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนาน ในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนา ประเมินผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

ปริญญ์ มีสุข (2552) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพของครู หมายถึง ระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีทางแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง (2554) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นประมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์ โดยองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักแนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทการพัฒนาแต่ละองค์กร

Barr และ Keating (1990) กล่าวว่า โปรแกรมมีความหมายได้หลายแบบขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล โดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ

1. โปรแกรม หมายถึง หน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล

2. โปรแกรม หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ

3. โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned Activity) เพื่อเป้าหมายโดยเฉพาะ

Chen (1990) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรมว่า เป็นการกำหนดถึงสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่พึงประสงค์ ผลกระทบสำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และเงื่อนไขที่จะทำให้เป้าหมายหรือผลกระทบเหล่านี้เกิดขึ้นได้ ทฤษฎีโปรแกรมประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่ระบุถึงโครงสร้างของโปรแกรมที่ควรจะเป็น ประกอบด้วย การจัดการกระทำ (Treatments) ผลลัพธ์ (Outcomes) และกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation Processes) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าของโปรแกรม ส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Normative Theory” ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ระบุถึงกลไกเชิงสาเหตุที่เชื่อมต่อการสัมพันธ์ระหว่างการจัดการกระทำของโปรแกรม กระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ และผลลัพธ์ ส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Causative Theory” โดยที่ Normative Theory จะให้การชี้แนะเกี่ยวกับเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่จะต้องตรวจสอบหรือติดตาม และการออกแบบ และการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการกระทำส่วน Causative Theory จะระบุถึงประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานของโปรแกรมภายใต้สภาพการณ์ที่กำหนด และผลที่จะเกิดขึ้นจากโปรแกรม

Boone (1992) ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพ หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดกิจกรรม การปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ การประเมินผล การรายงาน และความรับผิดชอบต่อโปรแกรม

Rogers (2000) ได้ให้ความหมายของ ทฤษฎีโปรแกรม เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

จากการศึกษาโปรแกรม ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า โปรแกรม คือ แผนกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบท ของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

ดังนั้น โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินการเสริมสร้างเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวเองของผู้บริหารสถานศึกษา

2. องค์ประกอบของโปรแกรม

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

ไท คำล้าน (2551) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย กิจกรรม วิธีการอบรม เนื้อหาสาระ รวมทั้งวิธีการประเมินผล ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดที่เกิดจากสภาพปัญหาและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาและปรับปรุงเนื้อหา และกิจกรรม และปรับปรุงเนื้อหา และกิจกรรม ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และนโยบายเร่งด่วนของหน่วยงานต้นสังกัด และสอดคล้องกับแนวทาง ในการประเมินคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

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 และการประเมินผล จากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรม สรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบไปด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

รังสรรค์ สุธารมย์ (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

Barr และ Keating (1990) ได้เสนอองค์ประกอบของโปรแกรม 5 องค์ประกอบ เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step Model for Program Development) ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment) 1) ประเมินความต้องการของนิสิตนักศึกษา 2) ประเมินสิ่งแวดล้อมสถาบัน 3) ประเมินทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เงินและทรัพยากรทางกายภาพ ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning) 1. การพัฒนาทีม

วางแผน 2. กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และการประเมินผล 3. เลือกวิธีปฏิบัติ 4. ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 5) กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้ 6) กำหนดเวลาสิ้นสุดโปรแกรม ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation) 1) กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถที่ต้องทำ 2) ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ 3) ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product) ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม และขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไปหรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Caffarella (2002) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย

11 องค์ประกอบ มีลักษณะดังนี้

1. การจัดพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน
2. การกำหนดแนวคิดโปรแกรม
3. การค้นหาและจัดลำดับความสำคัญของแนวคิดโปรแกรม
4. การพัฒนา วัตถุประสงค์ของโปรแกรม
5. การเตรียมถ่ายโอนการเรียนรู้
6. การสร้างแผนการประเมินผล
7. การพิจารณารูปแบบ ตารางเวลา และความต้องการของเจ้าหน้าที่
8. การเตรียมแผนด้านงบประมาณและการตลาด
9. การออกแบบแผนการสอน
10. การประสานงานด้านสิ่งสนับสนุนและ พร้อมรับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น
11. การสื่อสารคุณค่าของโครงการ

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

ตาราง 11 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นักวิชาการ									ความถี่
	นฤมล มณีงาม (2547)	ไท คำถิณ (2551)	ยอดอนงค์ จอมทองพิพัฒน์ (2553)	สุวัฒน์ จตุสุวรรณ์ (2554)	รังสรรค์ สุทธารมย์ (2556)	สุวิทย์ ยอดสละ (2557)	Barr และ Keating (1990)	Caffarella (2002)	Kanaya และ Mcmillan (2005)	
15. การสื่อสารคุณค่าของโครงการ		✓								1
16. รูปแบบของโปรแกรม			✓	✓						2
17. บริบทของผู้ใช้งาน			✓							1
18. เนื้อหา			✓		✓	✓	✓	✓	✓	6*
19. วิสัยทัศน์						✓				1
20. โครงสร้างของโปรแกรม						✓		✓		2

จากตาราง 11 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาทั้งในและต่างประเทศนำมาสังเคราะห์ จำนวน 9 แหล่ง พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 20 องค์ประกอบ แต่การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง โดยใช้ความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป และเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของโปรแกรมเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยมีองค์ประกอบ 5 ส่วน ดังนี้

1. หลักการ
2. วัตถุประสงค์
3. เนื้อหา
4. กิจกรรม/วิธีการพัฒนา
5. การวัดและประเมินผล

3. กระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการวินิจฉัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม
 - การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา
 - ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุง แก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ
 - ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม
 - ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม
 - ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนาม การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนามจริง
- Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย

7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

- ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน
- ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับเรียนรู้
- ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการ การปรึกษาทางด้านการศึกษางบประมาณ)
- ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้
- ขั้นที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Barr และ Keating (1990) กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) โดยเสนอรูปแบบ 5 ขั้นตอน เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step Model for Program Development) คือ

- ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)
 - 1.1 ประเมินความต้องการ
 - 1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถานศึกษา
 - 1.3 ประเมินทรัพยากร เช่น บุคลากร เงิน ทรัพยากรทางกายภาพ
- ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)
 - 2.1 การพัฒนาที่มวางแผน
 - 2.2 การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และการประเมินผล
 - 2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ
 - 2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้

2.6 กำหนดเวลาที่ใช้จนสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ

3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-Assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิต เพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

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)

Boone (1992) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาการศึกษาของระบบโรงเรียนไว้ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผน

1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจปรัชญา และเป้าหมาย

1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้านการบริหาร และความสัมพันธ์

1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการองค์การทางด้านการอำนวยความสะดวก การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและการตรวจสอบได้

1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิดสำหรับ
การวางโปรแกรม

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 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับมหภาค
2.1.2 การแปลงความต้องการระดับให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค
2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้
2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาในระดับมหภาคของโปรแกรม

2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

3. การประเมินผลและการตรวจสอบ

3.1 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม
3.2 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม
3.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรม

การเปลี่ยนแปลงองค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะ องค์การที่เหนือขึ้นไป
ผู้ให้เงินทุน องค์การวิชาชีพ และรัฐบาล

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรม การพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย
7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากร ผู้นำ วิธีการ ตาราง

กำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและเกณฑ์
ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ

ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตใหญ่กว่าทั้งด้าน การแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุน และการตีความหมาย

ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ

ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตาม กระบวนการของโปรแกรม

Caffarella (2002) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ในหนังสือ ซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน

ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้

ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบ ตารางเวลา

และความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่

ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน

ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรมสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 1) ขั้นศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ เป็นขั้นตอนการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของผู้เข้าร่วมโปรแกรม 2) ขั้นการออกแบบโปรแกรม เป็นขั้นตอนการออกแบบโปรแกรมให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรม โดยใช้องค์ประกอบของโปรแกรมเป็นหลักในการออกแบบประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีดำเนินการ การประเมินผลโปรแกรม และ 3) ขั้นการประเมินผลโปรแกรม เป็นขั้นตอนการประเมินผล ที่ได้จากการใช้โปรแกรมจากการศึกษาแนวคิดหลักการเกี่ยวกับการพัฒนา โปรแกรมและการสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรมสรุปได้ว่า โปรแกรม คือ แผนกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบพัฒนาขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีหลักการ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม โปรแกรม ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบของโปรแกรม 2) กระบวนการพัฒนาโปรแกรม องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีดำเนินการ และ

5) การประเมินผลโปรแกรม กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 1) ชั้นศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ 2) ขั้นตอนการออกแบบโปรแกรม และ 3) ขั้นตอนการประเมินผลโปรแกรม

แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น

1. ความหมายของความต้องการจำเป็น

จากการศึกษาพบว่า นักประเมินทางการศึกษาหรือทางสังคมให้นิยามและความหมายของคำว่า “ความต้องการจำเป็น” ไว้หลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

สุวิมล ว่องวาณิช (2548) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็นหมายถึงความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดกับสภาพที่เป็นอยู่จริง

Kaufman และ English (1981) กล่าวว่า “ความต้องการจำเป็น เป็นความขัดแย้งระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสิ่งที่ปรารถนาจะให้เกิดหรือต้องการให้เกิดขึ้น” อธิบายเป็นประโยคสัญลักษณ์

2. วิธี Priority Needs Index (PNI) แบบปรับปรุง เป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิม โดย นางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช เป็นวิธีการที่หาค่าผลต่างของ (I-D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นรากฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม

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

สำหรับเกณฑ์การสอบถามความต้องการจำเป็นนั้น ประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์แบบวิธี Priority Needs Index (PNI) แบบปรับปรุง เป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิม โดยนางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช เป็นวิธีการที่หาค่าผลต่างของ (I-D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไป และให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม

2.1 การวิเคราะห์เมทริกซ์ (matrix analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่เน้นการเสนอผลการดำเนินงานของหน่วยงานในส่วนที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนา โดยการแบ่ง

ตารางออกเป็น 4 ช่อง แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพที่มุ่งหวัง (หรือเรียกว่าเกณฑ์ที่ควรจะเป็น) และสภาพที่เกิดขึ้นจริง จุดที่ใช้ในการแบ่งอาจเป็นค่าเฉลี่ยของคะแนนสูง-ต่ำที่กำหนด หรือเกณฑ์ที่ผู้ประเมินเห็นว่าเหมาะสมที่จะเป็นจุดตัด (cut-off score)

3. ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจะอยู่บนพื้นฐานหลักการ 2 ประการ คือ หลักความแตกต่าง (discrepancy) และหลักความสำคัญ (importance) เมื่ออิงหลักการทั้งสองหลักการในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นโดยทั่วไปจึงควรประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานที่จำแนกออกได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสิ่งที่มุ่งหวัง (what should be)
2. การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน (what is)
3. การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่ได้จากข้อ (1) และข้อ (2) และจัดลำดับความสำคัญของผลที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดเป็นความต้องการจำเป็น
4. การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างในข้อ (3) และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น
5. การศึกษาและกำหนดแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นที่วิเคราะห์ได้จากข้อ (4)

อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัตินอกจากนักวิจัยต้องคำนึงถึงประเด็นที่ส่งผลต่อการกำหนดขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น ได้แก่ การกำหนดขอบเขตของการวิจัย ระดับความต้องการจำเป็น ประเภทของความต้องการจำเป็น และการกำหนดแนวคิดที่ใช้ในการแปลความหมายเกี่ยวกับผลการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นที่ได้รับ

4. ขอบเขตของการวิจัย (scope of needs assessment)

การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นสามารถกำหนดขอบเขตได้หลายแบบ คือ กำหนดขอบเขตเฉพาะการระบุความต้องการจำเป็น (needs identification) แล้วนำผลการวิจัยไปเผยแพร่ กำหนดขอบเขตเฉพาะ การกำหนดสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น (needs analysis) กำหนดขอบเขตเฉพาะ การเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาหรือกำหนดขอบเขตการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (complete needs assessment) เพื่อให้ได้คำตอบเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น สาเหตุของความต้องการจำเป็น และวิธีการแก้ไขปัญหาที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น

5. ระดับของความต้องการจำเป็น (level of needs assessment research)

นักวิจัยต้องกำหนดระดับของความต้องการจำเป็นว่า ต้องการให้ได้รับความต้องการจำเป็นในระดับจุลภาค (micro level) ระดับมหภาค (macro level) หรือระดับเมกะ (mega level) การกำหนดระดับของความต้องการจำเป็นจะช่วยในการออกแบบการเก็บข้อมูลว่าจะได้ผลการวิจัย

เป็นความต้องการจำเป็นเทียม (ปัจจัยและกระบวนการ) ความต้องการจำเป็นด้านผลผลิต
ด้านผลิตผล หรือด้านผลลัพธ์

6. ประเภทของความต้องการจำเป็น (type of needs assessment research)

การจัดประเภทของความต้องการจำเป็นสามารถจำแนกได้หลายแบบ เช่น การจัดตาม
วิธีการเก็บข้อมูล ทำให้ได้ความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ ความต้องการจำเป็นที่แท้จริง หรือ
การจัดประเภทตามเนื้อหาสาระ เช่น ความต้องการจำเป็นด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการประเมิน
ด้านการวิจัย เป็นต้น

7. การแปลความหมายของผลการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (interpretation of needs assessment research results)

วิธีการตีความผลการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นมี 2 วิธีหลัก คือ การแปลผลตาม
แนวคิดปรนัยนิยม (objective approach) และการแปลผลตามแนวการตีความ (interpretive
approach) นักวิจัยต้องกำหนดแนวคิดที่ใช้ในการแปลความหมายของการวิจัยที่เหมาะสมกับบริบท
ของสิ่งที่ศึกษา ซึ่งการแปลผลตามแนวคิดเชิงปรนัยนิยมการตีความตามแนวคิดดั้งเดิม มีขั้นตอน
การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแบบตรงไปตรงมา เน้นการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผล
มีการเก็บข้อมูลจากอดีตเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น โดยอิงข้อมูลที่ได้จากการวัดตายตัว
ส่วนการแปลผลตามแนวคิดเชิงการตีความ เป็นการใช้ความรู้สึกของผู้เกี่ยวข้องมาช่วยวิเคราะห์
ความต้องการจำเป็น ซึ่งอาจมีหลายมุมมอง และมีความเป็นไปได้ที่จะเป็นมุมมองที่แตกต่างกัน
ขึ้นอยู่กับบริบทภายใต้ความรู้สึกของแต่ละคน

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

1. สถานที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เลขที่ 99/7 ถนนสนามบิน
ตำบลก่ำสินธุ์ อำเภอมือกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46000 โทร 043811211
โทรสาร 043811211, 043813290 เว็บไซต์ <http://www.ksn1.go.th> มีพื้นที่บริเวณ สำนักงาน
2,053.21 ตารางเมตร เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ เขต 1 ตั้งอยู่ใน
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร เดินทางโดยรถยนต์ ระยะทางประมาณ
516 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อกับอำเภอกมลาไสย และจังหวัดใกล้เคียงดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ และจังหวัดอุดรธานี

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอฆ้องชัย จังหวัดกาฬสินธุ์ และจังหวัดร้อยเอ็ด

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอนามน และอำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดกาฬสินธุ์

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอขามเฒ่า อำเภอห้วยเม็ก และอำเภอหนองสูงศรี
จังหวัดกาฬสินธุ์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 มีเขตพื้นที่บริการจำ
6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอกมลาไสย อำเภอสหัสขันธ์ อำเภอร่องคำ อำเภอสามชัย
อำเภอดอนจาน

2. สภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามความในมาตรา 8
และมาตรา 34 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ
พ.ศ. 2546 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการเขตพื้นที่การศึกษา
พ.ศ. 2560 ข้อ 5 แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามประกาศ
กระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
พ.ศ. 2560 ข้อ 6 และฉบับที่ 2 แก้ไขเพิ่มเติม ปี 2561 ประกอบด้วย 9 กลุ่ม 1 หน่วย ดังนี้

- 2.1 กลุ่มอำนวยการ
- 2.2 กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
- 2.3 กลุ่มนโยบายและแผน
- 2.4 กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 2.5 กลุ่มบริหารงานบุคคล
- 2.6 กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2.7 กลุ่มกฎหมายและคดี
- 2.8 กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
- 2.9 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
- 2.10 หน่วยตรวจสอบภายใน

3. บทบาทหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้
การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ให้มีหน้าที่
ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบ
บริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไประหว่างองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่
12. ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

4. กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษา

เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาเกิดประสิทธิภาพ ความคล่องตัว รวดเร็ว และเป็นตัวเชื่อมระหว่างเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนในสังกัด จึงแบ่งกลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาออกเป็น 11 กลุ่มเครือข่าย และมอบรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 และศึกษานิเทศก์เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการนิเทศด้านการศึกษา
แต่ละกลุ่มเครือข่ายๆ ดังนี้

1. กลุ่มเครือข่ายโสมพะมิตร	7. กลุ่มเครือข่ายสหสัมพันธ์ก้าวหน้า
2. กลุ่มเครือข่ายเมืองโป่งกลาง	8. กลุ่มเครือข่ายโนนนาทอง
3. กลุ่มเครือข่ายเขื่อนลำปาว	9. กลุ่มเครือข่ายร่องคำ
4. กลุ่มเครือข่ายพุทธไสิยาสน์	10. กลุ่มเครือข่ายสามชัย
5. กลุ่มเครือข่ายกมลาไสย	11. กลุ่มเครือข่ายสามชัย
6. กลุ่มเครือข่ายเมืองฟ้าแดดสงยาง	

5. ข้อมูลจำนวนโรงเรียน ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู นักเรียน และห้องเรียน
จำแนกเป็นอำเภอโดยกลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1, 2566) ดังตาราง 12

ตาราง 12 ข้อมูลจำนวนโรงเรียน ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู นักเรียน และห้องเรียน
จำแนกเป็นอำเภอ

อำเภอ	จำนวน โรงเรียน สพฐ.	จำนวนนักเรียน (คน)			จำนวน ห้องเรียน (ห้อง)	จำนวนครู (คน)	ผอ. (คน)	รอง ผอ. (คน)
		ชาย	หญิง	รวม				
เมืองกาฬสินธุ์	58	4,481	4,280	8,761	587	486	35	8
กมลาไสย	35	2,100	1,915	4,015	323	248	27	1
ร่องคำ	9	493	390	883	77	53	8	0
สหสัมพันธ์	32	1,571	1,332	2,903	246	175	23	0
สามชัย	17	1,099	1,005	2,104	161	112	14	1
ดอนจาน	16	1,037	978	2,015	137	114	15	1
รวมทั้งสิ้น	167	10,781	9,900	20,681	1,531	1,170	122	11

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 (2566)

จากการศึกษาบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
จึงได้ข้อสรุปว่า การบริหารงานต่าง ๆ ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครู
และบุคลากรทางศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งภาวะผู้นำ

เชิงสร้างสรรค์ไม่ได้มีทุกคนในผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำดังกล่าว การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการมีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ทำให้เกิดนวัตกรรมในการสร้างองค์กรให้เข้มแข็ง ปราศจากปัญหาในการบริหารงาน เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบกับปัจจัยอื่น เช่น ครูมีอัตราค่าจ้างน้อย ไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน นอกจากนี้ครูทั้งยังต้องปฏิบัติงานในด้านอื่น ๆ ที่ผู้บริหารมอบหมาย ได้แก่ งานวิชาการ งานธุรการ งานอาคารสถานที่ ทำให้ครูทำงานไม่เต็มความสามารถ เพราะต้องปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารเท่านั้น ประกอบกับบรรยากาศในการปฏิบัติงานของคณะครูในโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีการติดต่อประสานงานกัน ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งบรรยากาศในการทำงานนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้บรรยากาศเดิม ๆ ที่ไม่ได้รับการแก้ไขจากผู้บริหาร ประกอบกับไม่ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ครูจึงต้องการย้ายสถานที่ทำงานเกิดปัญหาการเปลี่ยนครูบ่อย ๆ ส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนไม่ต่อเนื่อง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตกต่ำ ทำให้เกิดผลเสียต่อการบริหารจัดการของโรงเรียนเป็นอย่างมาก จึงนำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

จันจิรา น้ำขาว (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 นี้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก

ธนาภรณ์ นิลพัทธานันท์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลวิจัยพบว่า 1) ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย องค์ประกอบ พบว่า

ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารเวลา การไว้วางใจ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการใช้เทคโนโลยี ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

เสาวณีย์ สมบูรณ์ศรีโรรัตน์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินการปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า ด้านจินตนาการมีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมา ด้านการแก้ปัญหา ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความไว้วางใจ และภาวะผู้นำด้านความยืดหยุ่น ตามลำดับ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องเป็นผู้ฟังที่ดี รับฟังเสียงสะท้อนจากภายนอก ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำด้านจินตนาการผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นนักวางแผนที่ดี มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน หาทางออกของปัญหาและนำเสนอนโยบายไปสู่ความสำเร็จ ภาวะผู้นำด้านความยืดหยุ่นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ คาดการณ์ และตั้งรับเหตุที่อาจเกิดขึ้นได้ เป็นผู้รอบรู้ ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยสืบค้น ใช้ข้อมูลช่วยตัดสินใจ ภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหาผู้บริหารสถานศึกษาต้องยึดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์เหตุแห่งปัญหาวางแผนดำเนินการตามลำดับ สื่อสาร สั่งการ ตรวจสอบ ภาวะผู้นำด้านความไว้วางใจผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาล มอบงานตามความรู้ความสามารถของสมาชิก

จิตนิกา ปัญมาตร์ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ การปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมตามลำดับ 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของโปรแกรม หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาการพัฒนากระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ชาญวิทย์ จันทะวงษ์ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม 5 ด้าน อยู่ในระดับน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย รูปแบบวิธีการพัฒนา โครงสร้างของโปรแกรม เนื้อหา การจัดกิจกรรม สื่อ/เครื่องมือ การวัดและประเมินผล มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 และ 4.17 ตามลำดับ

แก้วมณี ปัทมะ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหลังการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 พบว่า โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การมีจินตนาการ การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีความยืดหยุ่น และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีจินตนาการ และการมีความยืดหยุ่น ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนเรียงลำดับความต้องการจำเป็นอย่างมากไปหาน้อย ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีความยืดหยุ่น การมีความคิดสร้างสรรค์ และการมีจินตนาการ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีความยืดหยุ่นด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ และด้านการมีจินตนาการ ทั้ง 4 ด้าน มีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทั้งสิ้น 17 แนวทาง โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

เกรียงไกร นามทองใบ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ผลวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 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 ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

เพชร บุญมาหล้า (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ผลวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมีจินตนาการ และด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

สืบทพงษ์ ทัพหลวง (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 ผลวิจัยพบว่า 1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 สภาพปัจจุบันของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ พบว่า

โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 มีส่วนประกอบของแนวทาง ได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 5) เนื้อหา 6) เทคนิคและเครื่องมือ และ 7) การประเมินผล วิธีการพัฒนาการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2) การฝึกอบรม 3) การศึกษาดูงาน ผลการประเมิน ความเหมาะสมของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 พบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ใน ระดับมากที่สุด

ชูไธรี มะลิเป็ง (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารงานด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรเพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 4) การเปรียบเทียบการบริหารงานด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาจำแนกตามตัวแปรเพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 5) การหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์กับการบริหารงานด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ระดับสูงในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) ประมวลผลข้อเสนอแนะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ครูมีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน ควรรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรในสถานศึกษาและเปิดโอกาสให้มีการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้และนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ โดยเน้นให้ผู้เรียนปฏิบัติกิจกรรมเป็นทีม ควรส่งเสริมให้ครูจัดทำวิจัยในชั้นเรียนและเผยแพร่ผลงานในรูปแบบต่าง ๆ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและใช้กระบวนการนิเทศให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พรวิมล ไวยกรณ์ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน และตัวชี้วัด ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ มี 4 ตัวชี้วัด 2) องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มี 4 ตัวชี้วัด 3) องค์ประกอบด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว มี 4 ตัวชี้วัด

4) องค์ประกอบ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์มี 4 ตัวชี้วัด และ 5) องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม มี 5 ตัวชี้วัด รวม 21 ตัวชี้วัด ซึ่งมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ 3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

สุทธินันท์ วงศ์มุลิก (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 7 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 7 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 7 จำแนกตามตัวแปร อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดของสถานศึกษา และประเภทสถานศึกษาในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 7 ตามตัวแปรอายุต่างกัน พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามตัวแปรประสบการณ์การทำงานต่างกัน พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามตัวแปรตามตัวแปรขนาดของสถานศึกษาต่างกัน พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามตัวแปรประเภทสถานศึกษาในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษกลุ่ม 7 ต่างกัน พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยต่างประเทศ

Sternberg (2006) ในฐานะสมาชิกของสมาคมผู้บริหารสถานศึกษาแห่งแคลิฟอร์เนีย ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษา พบว่า ผู้นำสถานศึกษาที่ดีนั้นจะต้องประกอบไปด้วย การตัดสินใจที่ชาญฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์ในการนำหลักสูตรมาปรับใช้ได้จริง มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ในการวิเคราะห์

ความคิดของตน และของบุคลากร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความสามารถในการโน้มน้าวใจบุคลากรในสถานศึกษาให้เห็นคุณค่าของตนเอง และทำให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน

Olsson (2012) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำความคิดสร้างสรรค์และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ได้โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตามปฏิบัติตามอย่างเต็มความสามารถ รวมถึงการพัฒนาและสนับสนุนด้านแหล่งทรัพยากรความรู้ ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่ดีจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นอีกด้วย

Bosiok (2013) ได้ศึกษาเรื่อง ลักษณะผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ ใช้มุมมองที่แตกต่างของสถานการณ์ และมีความปรารถนาในการยอมรับความเสี่ยงด้วยนวัตกรรมและความคิดใหม่ ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความจำเป็นมากในการอยู่รอดขององค์กร

Tiffany (2015) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์วิธีการผสมผสานในการเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนรัฐมิสซูรี ผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์และคุณลักษณะทางอาชีพ เช่น อายุ เพศ ระดับโรงเรียน ระดับงาน ความพร้อมของงานและประสบการณ์การทำงาน ไม่มีผลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์ โรงเรียนควรตรวจสอบการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักยภาพความเป็นผู้นำของครูและผู้บริหาร

Badejo (2016) ได้ศึกษาเรื่อง การออกแบบกรอบการทำงานส่วนบุคคลของการตัดสินใจเพื่อความเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนากรอบการทำงานส่วนบุคคลเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ อาจมีส่วนช่วยเพิ่มพูนทักษะในการตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์ กลุ่มตัวอย่างเข้าใจและสามารถนำไปประกอบการตัดสินใจได้ มีความยืดหยุ่นเมื่อนำไปใช้กับบริบทและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และมีความความชัดเจนในการตัดสินใจ สามารถเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาย่างเร่งด่วน เพื่อรองรับการบริหารในศตวรรษที่ 21

Zhang (2016) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครูในมณฑลกว่างสีประเทศจีน ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครู ประกอบด้วย การส่งเสริมความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของครูทุกคนในโรงเรียน การสร้างและส่งเสริมทีมงานครูให้มีความคิดสร้างสรรค์เชิงพลวัต และการส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงนวัตกรรม 2) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครูในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การส่งเสริมความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของครูทุกคนในโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการสร้างและ

ส่งเสริมทีมงานครูให้มีความคิดสร้างสรรค์เชิงพลวัตมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ
 เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครูในภาพรวม
 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การส่งเสริมความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของครู
 ทุกคนในโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด จุดแข็งของภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน
 ประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครู คือ การส่งเสริมความสามารถเชิงสร้างสรรค์
 ของครูทุกคนในโรงเรียน ในขณะที่จุดอ่อนคือการสร้าง และส่งเสริมทีมงานครูให้มีความคิดสร้างสรรค์
 เชิงพลวัต และการส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน เชิงนวัตกรรม ส่วนโอกาส คือ การเมืองและนโยบาย
 ภาครัฐ และภัยคุกคาม คือ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี 4) กลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
 สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครู ประกอบด้วย
 3 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) ส่งเสริมทีมงานครูให้มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อบ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์ของ
 นักเรียน 2) ส่งเสริมวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของครูแต่ละคนและทีมงาน
 ครูเพื่อบ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน และ 3) ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครูแต่ละคน
 เพื่อบ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า
 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาทั้งผู้บริหาร หรือครู เป็นการพัฒนาบุคลากรทาง
 การศึกษาทั้งผู้บริหาร หรือครู เป็นการพัฒนาให้บุคลากรด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังนั้นผู้วิจัยจึง
 นำมาสังเคราะห์องค์ประกอบเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ
 เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร
 เขต 1 ซึ่งสังเคราะห์มาเป็นกรอบแนวคิดได้ ดังนี้ 1) มิวส์ทัศน์ (Vision) 2) ความยืดหยุ่นและปรับตัว
 (Flexibility and Adaptability) 3) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) 4) คำนึงถึงความแตกต่าง
 ระหว่างบุคคล (Individualized Differences) และ 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

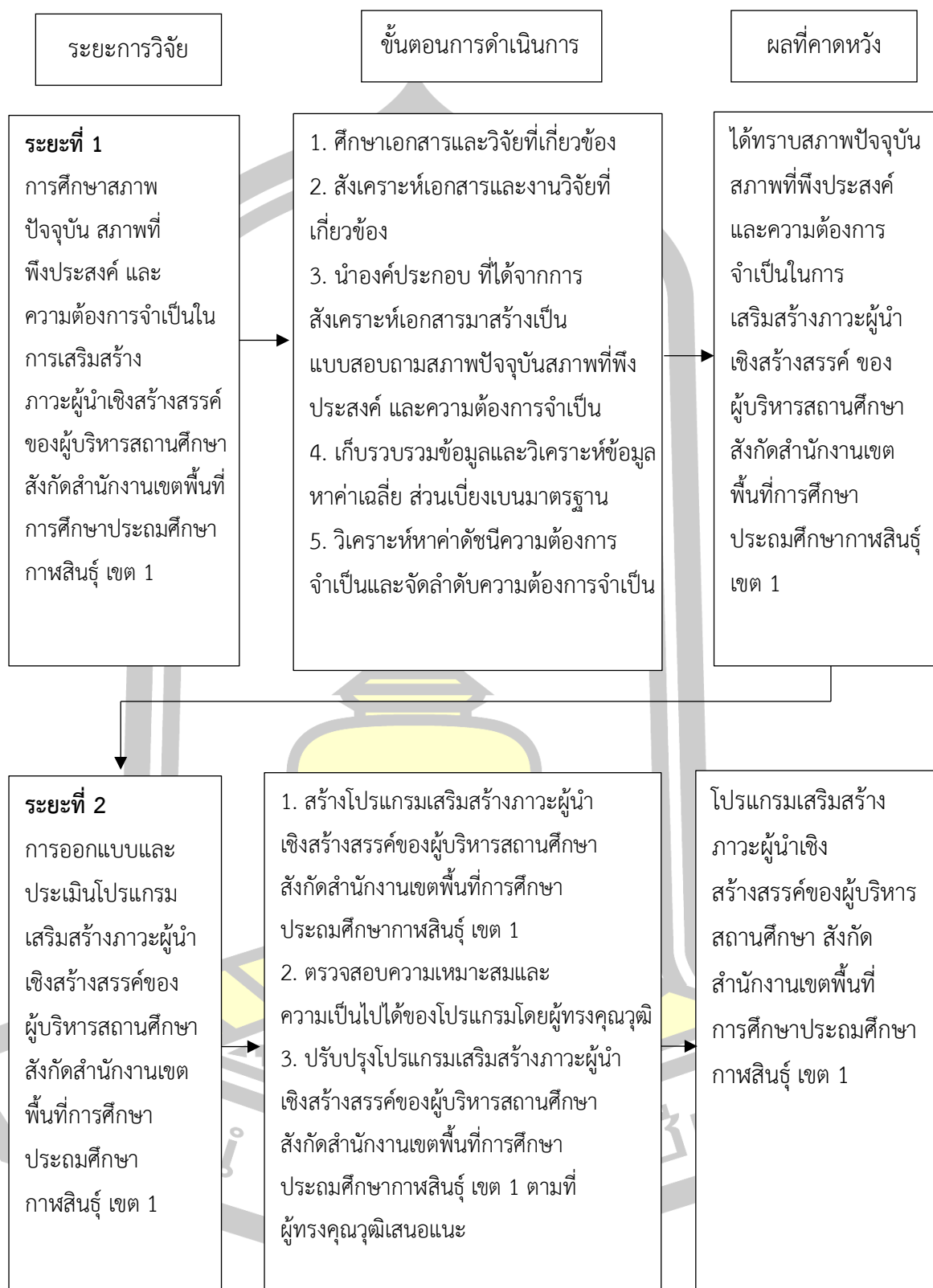
การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ระยะที่ 2 การออกแบบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละระยะมีขั้นตอน ดังนี้





ภาพประกอบ 5 ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เป็นการวิจัยแบบ
ผสมวิธี ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กาฬสินธุ์ เขต 1**

1. ขั้นตอนดำเนินการ

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์
เขต 1 ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 สืบเคราะห์ข้อมูลจากข้อ 1.1 เพื่อให้ได้องค์ประกอบของการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1.3 ตรวจสอบ ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1.4 นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

1.5 นำแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น
ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กาฬสินธุ์ เขต 1 ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.6 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น
ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กาฬสินธุ์ เขต 1

1.7 นำข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของ
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กาฬสินธุ์ เขต 1 มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) โดยการ
คำนวณ $PNI_{modified}$ เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ปีการศึกษา 2566 ได้แก่ รวมทั้งสิ้น จำนวน 1,303 คน จากโรงเรียน จำนวน 167 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ปีการศึกษา 2566 จำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 298 คน

2.2.2 สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดของ สถานศึกษา และสถานภาพ

2.2.3 คำนวณหากลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิ แล้วสุ่ม แบบง่าย (Simple Random Sampling) มีรายละเอียดดังแสดงในตาราง 13

ตาราง 13 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดโรงเรียน	ประชากร (คน)			กลุ่มตัวอย่าง (คน)		
	ผู้บริหาร	ครู	รวม	ผู้บริหาร	ครู	รวม
เล็ก	64	633	697	15	144	159
กลาง	60	376	436	14	86	100
ใหญ่และใหญ่พิเศษ	9	161	170	2	37	39
รวม	133	1,170	1,303	31	267	298

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลระยะที่ 1 เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ประกอบด้วย 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) โดยมีข้อมูลดังนี้ 1) ขนาดสถานศึกษา และ 2) สถานภาพ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร
เขต 1 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Type)
5 ระดับ เพื่อสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร
เขต 1 มีลักษณะการเรียงลำดับความสำคัญ

3.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)
ตามแบบของ Likert Type

3.2.2 ร่างแบบสอบถามโดยใช้ประเด็นขององค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จาก
การศึกษาในระยะที่ 1 ตอนที่ 1 (องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา)
มาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถาม

3.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ
ความถูกต้อง ความเหมาะสมของข้อคำถามและให้คำแนะนำ แล้วปรับปรุงแก้ไข แบบสอบถามตามที่
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะ

3.2.4 นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย
จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำปรับปรุงแก้ไข

1) ผู้เชี่ยวชาญมีคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญดังต่อไปนี้

1.1) อาจารย์มหาวิทยาลัย ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาวิจัย
และประเมินผลการศึกษา หรือสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

1.2) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือรองผู้อำนวยการ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

2) ผู้เชี่ยวชาญได้มาโดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย

2.1) รองศาสตราจารย์ ดร.อพันธ์ พูลพทุฐา วุฒิการศึกษา ปร.ด.
(วิจัยและประเมินผลการศึกษา) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์
ประจำภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาภรณ์ เรืองสุวรรณ วุฒิการศึกษา
ปร.ด. (การศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น) (ปร.ด. การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2.3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณธิดา ยลวิลาศ วุฒิการศึกษา

ปร.ด. (การวิจัยและสถิติทางวิทยาการปัญญา) มหาวิทยาลัยบูรพา ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ประจำสาขาคณิตศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์และนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

2.4) ดร.วิเศษ พลอาจทัน วุฒิการศึกษา ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์
เขต 1

2.5) นายเสกสรรค์ เขียวไกร วุฒิการศึกษา กศ.ม. (การบริหารและพัฒนา

การศึกษา) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

3.2.5 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบพิจารณาหาความสอดคล้องเชิงเนื้อหา
(IOC) แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อสรุปผล โดยพิจารณาและคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง
เชิงเนื้อหาตั้งแต่ 0.60–1.00 จำนวน 30 ข้อ ซึ่งแบ่งเป็นด้านละ 6 ข้อคำถาม

3.2.6 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

3.2.7 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่น
โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) ของแบบสอบถาม
จำนวน 30 ข้อ ดังนี้

1) มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน (วิธี Item Total
Correlation) ตั้งแต่ 0.697 ถึง 0.976 และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามสภาพที่
พึงประสงค์ ตั้งแต่ 0.864 ถึง 0.979 มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ทั้งหมด 30 ข้อ

2) แบบสอบถามของสภาพปัจจุบัน มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.993
และแบบสอบถามของสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.996

3.2.8 จัดทำแบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง
ต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
การวิจัย

4.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือประสานขอความร่วมมือและแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง
เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

4.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และผ่าน Google Form

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

5.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์การตรวจให้คะแนน

แบบสอบถามตามเกณฑ์โดยใช้เกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ต่อไปนี้

มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์	คะแนน
ระดับมากที่สุด	5
ระดับมาก	4
ระดับปานกลาง	3
ระดับน้อย	2
ระดับน้อยที่สุด	1

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปใช้การวิเคราะห์ความถี่และร้อยละ

5.2.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร

สถานศึกษา นำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยมีการแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ดังนี้

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

5.3 ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาจากผลการประเมินในด้านสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ที่มีผลการประเมินเป็นไปตามเกณฑ์

5.4 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยนำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) 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 R เป็นคะแนนระดับความสอดคล้องที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนประเมินในแต่ละข้อ
n เป็นจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ประเมินความสอดคล้องในแต่ละข้อนั้น

6.1.2 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ดังนี้ โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's alpha coefficient; α) ได้มีการพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

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

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

โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient; α) ได้มีการพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544)

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α)	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 PNI_{modified} (Priority Needs Index)

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

เมื่อ I คือ สภาพที่พึงประสงค์

D คือ สภาพปัจจุบัน

6.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

6.2.1 ค่าเฉลี่ย

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

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

เมื่อ S.D. คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

x คือ ข้อมูล (1,2,3,...n)

n คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

ระยะที่ 2 ออกแบบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ตอนที่ 1 ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา

1. การดำเนินการศึกษา

1.1 ศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) โดยดำเนินการดังนี้

1.1.1 คัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (Obec Awards) หรือมีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
จำนวน 8 คน โดยผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติในการคัดเลือกดังนี้

1) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานเชิงประจักษ์ในการบริหาร
โดยสถานศึกษานั้นได้รับการรับรองจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ ให้เป็น
โรงเรียนแกนนำ หรือโรงเรียนที่มี Best Practices ด้านใดด้านหนึ่ง

2) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการปฏิบัติที่ดี
ในการถอดองค์ความรู้ครั้งนี้ ประกอบด้วย

2.1) ดร.สุชาติ แวงโสธรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสัย
วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
(ผู้อำนวยการสถานศึกษาดีเด่นตามมาตรฐานวิชาชีพ ด้านผลงานวิชาการที่เป็นเลิศ จากสมาคม
โรงเรียนประถมศึกษาประจำจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โรงเรียนมีผลการประเมินคุณธรรมและ
ความโปร่งใสในการดำเนินงานของสถานศึกษาออนไลน์ (ITA Online) คะแนน 96.73 ระดับ AA และ
โรงเรียนแกนนำนวัตกรรมทางการศึกษา IFTE ระดับจังหวัด)

2.2) นายฉลาด ศรีจุลฮาด ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลกาฬสินธุ์
วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
(โรงเรียนเครือข่ายแกนนำ 2 ภาษา ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โรงเรียนแกนนำเครือข่าย
วิทยาศาสตร์พลังสิบ และโรงเรียนแกนนำยุทธศาสตร์ความดี กระทรวงการต่างประเทศ)

2.3) นายศักรินทร์ ภูละมูล ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองกุงวิทยา
วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
(ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี
เพื่อการเรียนการสอน รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (Obec Awards) ปี พ.ศ. 2565)

2.4) นายนิกร สันประภะ ผู้อำนวยการโรงเรียนถ้ำปลาวิทยายน
วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
(โรงเรียนแกนนำสถานศึกษาสีขาว และโรงเรียนแกนนำสถานศึกษาปลอดภัย ประจำปี 2565)

2.5) นายอภิรักษ์ ภูผาดาว ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนศิลาไกรฤกษ์
ราษฎร์อำนวยการ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์
เขต 1 (โรงเรียนแกนนำโครงการรักษ์พงไพรเฉลิมพระเกียรติ ปีการศึกษา 2565 โรงเรียนแกนนำด้าน
การส่งเสริมกิจกรรมทางกายเพื่อเด็กไทย สูงสมส่วนแข็งแรง IQ EQ ดี ประจำปี 2565)

2.6) นายสมจิตร จำปาสาร ผู้อำนวยการโรงเรียนนาสินวโสภทราญวิทยา
วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
(โรงเรียนแกนนำด้านโภชนาการ ประจำปี 2565 โรงเรียนแกนนำคุณธรรมต้นแบบ ประจำปี 2565)

2.7) นายวีระยุทธ ยนยุบล ผู้อำนวยการโรงเรียนสิงห์สะอาด วิทยฐานะ
ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 (โรงเรียนแกนนำ
สถานศึกษาปลอดภัย 8 ปีซ้อน พ.ศ. 2559-2566)

2.8) นายประเดิม วรรณทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนดงน้อยสงเคราะห์
วิทยฐานะเชี่ยวชาญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 (โรงเรียนแกนนำ
โรงเรียนสุจริต ประจำปี 2564 และโรงเรียนเครือข่ายแกนนำวิทยาศาสตร์พลังสิบ ปี 2565)

ซึ่งแต่ละโรงเรียนจะมีผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา
จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 8 คน จาก 8 โรงเรียน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง
(Purposive Sampling)

1.1.2 จัดทำและสร้างแบบสัมภาษณ์วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)
เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสังเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะ
และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้องของภาษาและข้อคำถามในการสัมภาษณ์

1.1.3 จัดกิจกรรมการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับ
องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิง
สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
และผลการวิเคราะห์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์
โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 8 คน

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่

2.1 ดร.สุชาติ แวงโสธรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสัย วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 (ผู้อำนวยการสถานศึกษาดีเด่นตามมาตรฐานวิชาชีพ ด้านผลงานวิชาการที่เป็นเลิศ จากสมาคมโรงเรียนประถมศึกษาประจำจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โรงเรียนมีผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของสถานศึกษาออนไลน์ (ITA Online) คะแนน 96.73 ระดับ AA และโรงเรียนแกนนำนวัตกรรมทางการศึกษา IFTE ระดับจังหวัด)

2.2 นายฉลาด ศรีจุลฮาด ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลกาฬสินธุ์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 (โรงเรียนเครือข่ายแกนนำ 2 ภาษา ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โรงเรียนแกนนำเครือข่ายวิทยาศาสตร์พลังสิบ และโรงเรียนแกนนำยุทธศาสตร์ความดี กระทรวงการต่างประเทศ)

2.3 นายศักรินทร์ ภูละมูล ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองกุงวิทยาคม วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 (ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (Obec Awards) ปี พ.ศ. 2565)

2.4 นายนิกร สันประเภท ผู้อำนวยการโรงเรียนถ้ำปลาวิทยายน วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 (โรงเรียนแกนนำสถานศึกษาสีขาว และโรงเรียนแกนนำสถานศึกษาปลอดภัย ประจำปี 2565)

2.5 นายอภิรักษ์ ภูผาดาว ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนศิลาไกรฤกษ์ราษฎร์อำนวยการวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 (โรงเรียนแกนนำโครงการรักษ่วงไพโรเฉลิมพระเกียรติ ปีการศึกษา 2565 โรงเรียนแกนนำด้านการส่งเสริมกิจกรรมทางกายเพื่อเด็กไทย สูงสมส่วนแข็งแรง IQ EQ ดี ประจำปี 2565)

2.6 นายสมจิตร จำปาสาร ผู้อำนวยการโรงเรียนนาสินวลโสภนวิทยาย วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 (โรงเรียนแกนนำด้านโภชนาการ ประจำปี 2565 โรงเรียนแกนนำคุณธรรมต้นแบบ ประจำปี 2565)

2.7 นายวีระยุทธ ยนยุบล ผู้อำนวยการโรงเรียนสิงห์สะอาด วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 (โรงเรียนแกนนำสถานศึกษาปลอดภัย 8 ปีซ้อน พ.ศ. 2559-2566)

2.8 นายประเดิม วรรณทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนดงน้อยสงเคราะห์ วิทยฐานะเชี่ยวชาญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 (โรงเรียนแกนนำโรงเรียนสุจริต ประจำปี 2564 และโรงเรียนเครือข่ายแกนนำวิทยาศาสตร์พลังสิบ ปี 2565)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ลักษณะเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้องของภาษาและข้อคำถามในการสัมภาษณ์

3.2.2 นำแบบสัมภาษณ์วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษานำไปใช้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์จากคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เพื่อขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้

4.1.1 ดร.สุชาติ แวงโสธรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสัย วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 (ผู้อำนวยการสถานศึกษาดีเด่นตามมาตรฐานวิชาชีพ ด้านผลงานวิชาการที่เป็นเลิศ จากสมาคมโรงเรียนประถมศึกษาประจำจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โรงเรียนมีผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของสถานศึกษาออนไลน์ (ITA Online) คะแนน 96.73 ระดับ AA และโรงเรียนแกนนำนวัตกรรมทางการศึกษา IFTE ระดับจังหวัด)

4.1.2 นายฉลาด ศรีจุลฮาด ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลกาฬสินธุ์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 (โรงเรียนเครือข่ายแกนนำ 2 ภาษา ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โรงเรียนแกนนำเครือข่ายวิทยาศาสตร์พลังสิบ และโรงเรียนแกนนำยุวทูตความดี กระทรวงการต่างประเทศ)

4.1.3 นายศักรินทร์ ภูละมูล ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองกุงวิทยาคม วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 (ผู้อำนวยการ

สถานศึกษายอดเยี่ยมโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (Obec Awards) ปี พ.ศ. 2565)

4.1.4 นายนิกร สันประภะ ผู้อำนวยการโรงเรียนถ้ำปลาวิทยายน วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาพสินธุ์ เขต 1 (โรงเรียนแกนนำสถานศึกษาสีขาว และโรงเรียนแกนนำสถานศึกษาปลอดภัย ประจำปี 2565)

4.1.5 นายอภิรักษ์ ภูผาดาว ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนศิลาไกรฤกษ์ราษฎร์ อำเภอยาย วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาพสินธุ์ เขต 1 (โรงเรียนแกนนำโครงการรักษ์พงไพรเฉลิมพระเกียรติ ปีการศึกษา 2565 โรงเรียนแกนนำด้านการส่งเสริมกิจกรรมทางกายเพื่อเด็กไทย สูงสมส่วนแข็งแรง IQ EQ ดี ประจำปี 2565)

4.1.6 นายสมจิตร จำปาสาร ผู้อำนวยการโรงเรียนนาสินวโสภทวิทยายาย วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาพสินธุ์ เขต 1 (โรงเรียนแกนนำด้านโภชนาการ ประจำปี 2565 โรงเรียนแกนนำคุณธรรมต้นแบบ ประจำปี 2565)

4.1.7 นายวีระยุทธ ยนยุบล ผู้อำนวยการโรงเรียนสิงห์สะอาด วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาพสินธุ์ เขต 1 (โรงเรียนแกนนำสถานศึกษาปลอดภัย 8 ปีซ้อน พ.ศ. 2559-2566)

4.1.8 นายประเดิม วรรณทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนดงน้อยสงเคราะห์ วิทยฐานะเชี่ยวชาญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาพสินธุ์ เขต 1 (โรงเรียนแกนนำโรงเรียนสุจริต ประจำปี 2564 และโรงเรียนเครือข่ายแกนนำวิทยาศาสตร์พลังสิบ ปี 2565)

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามาวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้ได้ถึงวิธีการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Analytical Approach)

ตอนที่ 2 ออกแบบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

1. การดำเนินการศึกษา

1.1 ศึกษาเนื้อหาในรายละเอียดขององค์ประกอบด้านต่าง ๆ ตามลำดับความต้องการจำเป็นและนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเป็นแนวทางในการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

1.2 สร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยพิจารณาเนื้อหาตามลำดับความต้องการจำเป็น แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้อง

1.3 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน โดยมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ของผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา และภาวะผู้นำ อาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา หรือสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบยืนยัน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ประกอบด้วย

2.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

2.1.2 รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทศิริสิริ ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ

2.1.3 รองศาสตราจารย์ ดร.อัฐพล อินตะเสนา ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ

2.2 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบยืนยัน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ประกอบด้วย

2.2.1 ดร.วิเศษ พลอาจทัน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารการศึกษา

2.2.2 นายเสกสรรค์ เขียวไกร ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารการศึกษา

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งแบบประเมินมีลักษณะเป็นแบบตรวจรายการและแบบมาตราส่วน ประมาณค่า แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 พิจารณาระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยมีแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) โดยให้ผู้ตอบแบบประเมินพิจารณาระดับความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยกำหนดเกณฑ์เป็น ระดับคะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	ความหมาย
5	ความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้ มากที่สุด
4	ความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้ มาก
3	ความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้ ปานกลาง
2	ความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้ น้อย
1	ความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้ น้อยที่สุด

3.2 การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือและ หาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย 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 การประเมินผล นำมาเขียนคำถามให้ครอบคลุมทุกประเด็น

3.2.3 นำแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องของสำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.2.4 จัดพิมพ์แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 ผู้วิจัยจัดส่งโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 และแบบประเมินให้กับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง และติดต่อรับแบบประเมินด้วยตนเอง

5. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดทำข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้รับคืน

5.1.2 วิเคราะห์ผลการให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้

5.1.3 บันทึกข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์วิธีการทางสถิติ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

สำเร็จรูป

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

5.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51-5.00	ความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้ มากที่สุด
3.51-4.50	ความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้ มาก
2.51-3.50	ความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้ ปานกลาง

1.51-2.50 ความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้ น้อย

1.00-1.50 ความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้ 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 ผลรวม

X คือ จำนวน

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

พูน ปณ ทิโต ชีเว

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 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 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น
ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 14 ความถี่และค่าร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลเบื้องต้น	N = 298	
	ความถี่	ร้อยละ
1. สถานภาพ		
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	31	10.41
2) ครูผู้สอน	267	89.59
2. ขนาดสถานศึกษา		
1) สถานศึกษาขนาดเล็ก	159	53.36
2) สถานศึกษาขนาดกลาง	100	33.56
3) สถานศึกษาขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ	39	13.08

จากตาราง 14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ได้รับกลับคืนมา 298 ฉบับ พบว่า
จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 31 คน
คิดเป็นร้อยละ 10.41 และผู้ตอบแบบสอบถามเป็นครูผู้สอน จำนวน 267 คน คิดเป็นร้อยละ 89.59
และเมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยแบ่งเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กจำนวน 159 คน
คิดเป็นร้อยละ 53.36 สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 33.56 และ
สถานศึกษาขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 13.08 ส่วนใหญ่ผู้ตอบ

แบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาขนาดเล็ก รองลงมาเป็นผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาขนาดกลาง และลำดับสุดท้ายเป็นผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง
($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็น

องค์ประกอบภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหาร สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม		
1. การมีวิสัยทัศน์	4.41	0.85	มาก	4.56	0.69	มากที่สุด	0.0341	5
2. ความยืดหยุ่นและปรับตัว	4.38	0.87	มาก	4.53	0.70	มากที่สุด	0.0342	4
3. ความคิดสร้างสรรค์	4.20	1.05	มาก	4.61	0.63	มากที่สุด	0.0978	1
4. คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.41	0.80	มาก	4.58	0.66	มากที่สุด	0.0385	3
5. การทำงานเป็นทีม	4.40	0.83	มาก	4.60	0.59	มากที่สุด	0.0454	2
รวม	4.36	0.88	มาก	4.58	0.65	มากที่สุด		

จากตาราง 15 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.88) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีพฤติกรรมในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ 2 ลำดับ คือ การมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.85) และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.80) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 1.05) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์

เขต 1 โดยรวมมีพฤติกรรมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.65) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.63) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความยืดหยุ่นและปรับตัว ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.70) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) ที่มากที่สุด เท่ากับ 0.0978 คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ แสดงให้เห็นว่าด้านความคิดสร้างสรรค์ต้องการได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม คำนึงถึงแตกต่างระหว่างบุคคล ความยืดหยุ่นและปรับตัว และการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการมีวิสัยทัศน์

การมีวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI_{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม		
1. มีการวิเคราะห์โอกาสหรือสภาพภายนอก ทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา	4.39	0.90	มาก	4.57	0.61	มากที่สุด	0.0410	2
2. มีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาร่วมกับบุคลากรที่สามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติ	4.47	0.78	มาก	4.59	0.67	มากที่สุด	0.0268	6

ตาราง 16 (ต่อ)

การมีวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม		
3. กำหนดบทบาทหน้าที่การทำงาน ของบุคลากรเพื่อให้บรรลุใน ทิศทางและจุดหมายอย่างเป็น ระบบ	4.45	0.84	มาก	4.58	0.69	มากที่สุด	0.0292	6
4. มีการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ นำมา ประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ สถานศึกษา	4.40	0.79	มาก	4.55	0.69	มากที่สุด	0.0340	3
5. สร้างบรรยากาศการทำงานใน ลักษณะสนุกสนานไม่เครียดกับงาน	4.41	0.87	มาก	4.55	0.76	มากที่สุด	0.0317	4
6. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการทำงานและให้ความสำคัญกับ บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	4.36	0.90	มาก	4.55	0.73	มากที่สุด	0.0436	1
รวม	4.41	0.85	มาก	4.56	0.69	มากที่สุด		

จากตาราง 16 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.85) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ

ข้อ 2 มีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาร่วมกับบุคลากรที่สามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.78) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 6 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานและให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.90) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 2 มีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาร่วมกับบุคลากรที่สามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.67) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 6 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานและให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.69) และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้อ 1 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานและให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ข้อ 2 มีการวิเคราะห์โอกาสหรือสภาพภายนอก ทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา ข้อ 3 มีการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ข้อ 4 สร้างบรรยากาศการทำงานในลักษณะสนุกสนาน ไม่เครียดกับงาน ข้อ 5 กำหนดบทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากร เพื่อให้บรรลุในทิศทางและจุดหมายอย่างเป็นระบบ และ ข้อ 6 มีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาร่วมกับบุคลากรที่สามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติ



ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และ
 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
 ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว

ความยืดหยุ่นและ ปรับตัว	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม		
1. มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัว ตามสถานการณ์ที่ เปลี่ยนไปจากเดิม โดยปรับตาม ความเหมาะสม	4.38	0.88	มาก	4.52	0.66	มากที่สุด	0.0319	6
2. สามารถคิดและ มองปัญหาพร้อม ทางออกของปัญหาที่ หลายมิติ ด้วยการ บูรณาการวิธีการ ทำงานอย่าง หลากหลาย	4.35	0.90	มาก	4.49	0.70	มาก	0.0321	5
3. ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและ แก้ไขกฎระเบียบ การทำงานให้สะดวก และรวดเร็ว	4.34	0.92	มาก	4.49	0.76	มาก	0.0345	3

ตาราง 17 (ต่อ)

ความยืดหยุ่นและปรับตัว	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม		
4. เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากร เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหาและเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา	4.38	0.82	มาก	4.54	0.68	มากที่สุด	0.0365	2
5. ให้ความสำคัญอิสระในการตัดสินใจแก่บุคลากรที่ไม่ขัดต่อกฎและระเบียบของทางราชการ	4.36	0.90	มาก	4.54	0.77	มากที่สุด	0.0412	1
6. สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีการที่แปลกใหม่ ตามความถนัดและความสนใจมาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.47	0.79	มาก	4.62	0.65	มากที่สุด	0.0336	4
รวม	4.38	0.87	มาก	4.53	0.70	มากที่สุด		

จากตาราง 17 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.87) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 6 สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีการที่แปลกใหม่ ตามความถนัดและความสนใจมาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.79) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 3

ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและแก้ไขกฎระเบียบการทำงานให้สะดวกและรวดเร็ว ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.92) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อ 6 สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีการที่แปลกใหม่ ตามความถนัดและความสนใจมาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.65) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 3 ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและแก้ไขกฎระเบียบการทำงานให้สะดวกและรวดเร็ว ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.70) และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้อ 1 ให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจแก่บุคลากรที่ไม่ขัดต่อกฎและระเบียบของทางราชการ ข้อ 2 เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากบุคลากร เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหาและเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน ข้อ 3 ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและแก้ไขกฎระเบียบการทำงานให้สะดวกและรวดเร็ว ข้อ 4 สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีการที่แปลกใหม่ ตามความถนัดและความสนใจมาใช้ในการปฏิบัติงาน ข้อ 5 สามารถคิดและมองปัญหาพร้อมทางออกของปัญหาที่หลากหลายมิติ ด้วยการบูรณาการวิธีการทำงานอย่างหลากหลาย และ ข้อ 6 มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจากเดิมโดยปรับตามความเหมาะสม

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านความคิดสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม		
1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมมาใช้ในการบริหาร	3.99	1.18	มาก	4.62	0.61	มากที่สุด	0.1579	1

ตาราง 18 (ต่อ)

ความคิดสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม		
2. ส่งเสริม บรรยากาศแห่งการ ค้นคว้า การประดิษฐ์คิดค้น การทดลองและกล้า คิดกล้าทำในสิ่งใหม่	4.21	1.05	มาก	4.58	0.67	มากที่สุด	0.0879	3
3. สามารถบูรณา การวิธีการทำงานที่ หลากหลายโดย อาศัยการเชื่อมโยง จากความรู้และ ประสบการณ์เดิม อย่างสร้างสรรค์	4.18	1.09	มาก	4.56	0.69	มากที่สุด	0.0909	2
4. สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาที่รวดเร็ว และถูกต้อง ในสถานการณ์ที่ ซับซ้อน	4.25	1.03	มาก	4.62	0.58	มากที่สุด	0.0871	4
5. มีทักษะ การตัดสินใจที่ รอบคอบ และ แก้ปัญหาในการ ทำงานอย่างเป็น ระบบ บนพื้นฐาน เหตุและผล	4.27	0.98	มาก	4.63	0.62	มากที่สุด	0.0843	5

ตาราง 18 (ต่อ)

ความคิดสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม		
6. มีการส่งเสริม การศึกษาค้นคว้า ของบุคลากรให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์ สิ่งใหม่	4.28	0.97	มาก	4.63	0.62	มากที่สุด	0.0818	6
รวม	4.20	1.05	มาก	4.61	0.63	มากที่สุด		

จากตาราง 18 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 1.05) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 6 มีการส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าของบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.79) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 1 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมมาใช้ในการบริหาร ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 1.18) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณา รายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 5 มีทักษะการตัดสินใจที่รอบคอบ และแก้ปัญหาในการทำงานอย่างเป็นระบบ บนพื้นฐานเหตุและผล และ ข้อ 6 มีการส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าของบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.62) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 3 สามารถบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.69) และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านความคิดสร้างสรรค์ เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้อ 1 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม มาใช้ในการบริหาร ข้อ 2 สามารถบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมอย่างสร้างสรรค์ ข้อ 3 ส่งเสริมบรรยากาศแห่งการค้นคว้า การประดิษฐ์คิดค้น การทดลองและกล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ ข้อ 4 สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาที่รวดเร็วและถูกต้องในสถานการณ์ที่คับขัน ข้อ 5 มีทักษะการตัดสินใจที่รอบคอบ และแก้ปัญหา

ในการทำงานอย่างเป็นระบบ บนพื้นฐานเหตุและผล และ ข้อ 6 มีการส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าของบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และ คำนวณความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

ด้านคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม		
1. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร	4.49	0.76	มาก	4.63	0.63	มากที่สุด	0.0312	4
2. มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และให้ความเป็นกันเอง และมีความยุติธรรม	4.45	0.80	มาก	4.62	0.65	มากที่สุด	0.0382	3
3. ให้ความสนใจในสิ่งที่เกิดขึ้นกับบุคลากรอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ	4.49	0.71	มาก	4.62	0.56	มากที่สุด	0.0290	6
4. มอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบอย่างทั่วถึงโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล	4.33	0.88	มาก	4.46	0.78	มาก	0.0300	5

ตาราง 19 (ต่อ)

ด้านคำนึงถึงความ แตกต่างระหว่าง บุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม		
5. มีการสร้างขวัญ กำลังใจให้กับ บุคลากรในการ ทำงานอย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอ	4.35	0.91	มาก	4.57	0.72	มากที่สุด	0.0506	1
6. ใช้ความรู้ ความสามารถและ ประสบการณ์ที่ มากกว่าร่วมกับ สถานภาพการเป็น ผู้บริหารที่จะ ช่วยเหลือให้ คำปรึกษา สอน แนะนำให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.38	0.78	มาก	4.55	0.63	มากที่สุด	0.0388	2
รวม	4.41	0.80	มาก	4.58	0.66	มากที่สุด		

จากตาราง 19 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 1 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.76) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 4 มีมอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.88) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณา

รายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 1 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.63) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 4 มอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.78) และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ด้านคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้อ 1 มีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในการทำงานอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ ข้อ 2 ใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มากกว่าร่วมกับสถานภาพการเป็นผู้บริหารที่จะช่วยเหลือให้คำปรึกษา สอนแนะนำให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อ 3 มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และให้ความเป็นกันเอง และมีความยุติธรรม ข้อ 4 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร ข้อ 5 มอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล และข้อ 6 ให้ความสนใจในสิ่งที่เกิดขึ้นกับบุคลากรอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการทำงานเป็นทีม

ด้านการทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม		
1. ยึดมั่นในทิศทางและจุดหมายการทำงานที่กำหนด	4.37	0.76	มาก	4.53	0.61	มากที่สุด	0.0366	6
2. มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน	4.40	0.86	มาก	4.63	0.64	มากที่สุด	0.0523	3

ตาราง 20 (ต่อ)

ด้านการทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม		
3. มีการสร้างความ ร่วมมือระหว่างสมาชิก ในทีมงานและกำหนด บทบาทหน้าที่การ ทำงานของบุคลากร เพื่อให้บรรลุใน จุดหมายอย่างเป็น ระบบ	4.45	0.79	มาก	4.63	0.59	มากที่สุด	0.0404	5
4. มีการสนับสนุนและ มอบความไว้วางใจ ให้กับครูและบุคลากร ในการปฏิบัติงานและ มีความเชื่อมั่นใน ทีมงานว่าจะสามารถ ทำงานให้บรรลุตาม เป้าหมายที่วางไว้ได้	4.38	0.90	มาก	4.62	0.56	มากที่สุด	0.0548	2
5. ส่งเสริมให้ครูและ บุคลากรมีบทบาทเป็น ผู้ประสานงาน วิเคราะห์สังเคราะห์ ความคิดเห็นต่าง ๆ ในทีมงานเพื่อให้เกิด ความเชี่ยวชาญในการ ปฏิบัติงาน	4.43	0.85	มาก	4.61	0.59	มากที่สุด	0.0406	4

ตาราง 20 (ต่อ)

ด้านการทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม		
6. มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในแต่ละทีมงานได้อย่างหลากหลายและทันต่อเวลา	4.35	0.82	มาก	4.59	0.57	มากที่สุด	0.0552	1
รวม	4.40	0.83	มาก	4.60	0.59	มากที่สุด		

จากตาราง 20 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.83) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 3 มีการสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงานและกำหนดบทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุในจุดหมายอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.79) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 6 มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรใน แต่ละทีมงานได้อย่างหลากหลายและทันต่อเวลา ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.82) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณา รายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 3 มีการสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงานและกำหนดบทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุในจุดหมายอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.59) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 1 ยึดมั่นในทิศทางและจุดหมายการทำงานที่กำหนด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.61) และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้อ 1 มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในแต่ละทีมงานได้อย่างหลากหลายและทันต่อเวลา ข้อ 2 มีการสนับสนุนและมอบความไว้วางใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานและมีความเชื่อมั่นในทีมงานว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ข้อ 3 มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงาน

ร่วมกัน ข้อ 4 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์สังเคราะห์ความคิดเห็นต่าง ๆ ในทีมงานเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ข้อ 5 มีการสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงานและกำหนดบทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุในจุดหมายอย่างเป็นระบบ และข้อ 6 ยึดมั่นในทิศทางและจุดหมายการทำงานที่กำหนด

โดยสรุปความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้วิจัยสรุปแต่ละด้านโดยเรียงความต้องการจำเป็นมากไปน้อยได้ ดังนี้

1. ด้านความคิดสร้างสรรค์ พบว่า ต้องการให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม มาใช้ในการบริหาร ต้องการให้มีความสามารถบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลาย โดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมอย่างสร้างสรรค์ ต้องการให้ส่งเสริมบรรยากาศแห่งการค้นคว้า การประดิษฐ์คิดค้น การทดลองและกล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ ต้องการให้มีความสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาที่รวดเร็วและถูกต้องในสถานการณ์ที่คับขัน ต้องการให้มีทักษะการตัดสินใจที่รอบคอบ และแก้ปัญหาในการทำงานอย่างเป็นระบบ บนพื้นฐานเหตุและผล และต้องการให้มีการส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าของบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่
2. ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ต้องการให้มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในแต่ละทีมงานได้อย่างหลากหลายและทันต่อเวลา ต้องการให้มีการสนับสนุนและมอบความไว้วางใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานและมีความเชื่อมั่นในทีมงานว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ต้องการให้มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน ต้องการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์สังเคราะห์ความคิดเห็นต่าง ๆ ในทีมงานเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ต้องการให้มีการสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงานและกำหนดบทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุในจุดหมายอย่างเป็นระบบ และต้องการให้ยึดมั่นในทิศทางและจุดหมายการทำงานที่กำหนด
3. ด้านคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล พบว่า ต้องการมีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในการทำงานอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ ต้องการใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มากกว่าร่วมกับสถานภาพการเป็นผู้บริหารที่จะช่วยเหลือให้คำปรึกษา สอนแนะนำให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องการมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และให้ความเป็นกันเอง และมีความยุติธรรม ต้องการส่งเสริมสนับสนุนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร ต้องการมอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมของแต่ละบุคคล และต้องการให้ความสนใจในสิ่งที่เกิดขึ้นกับบุคลากรอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ

4. ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว พบว่า ต้องการให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจแก่บุคลากรที่ไม่ขัดต่อกฎและระเบียบของทางราชการ ต้องการเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากบุคลากร เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหาและเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน ต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและแก้ไขกฎระเบียบการทำงานให้สะดวกและรวดเร็ว ต้องการ สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีการที่แปลกใหม่ ตามความถนัดและความสนใจมาใช้ในการปฏิบัติงาน ต้องการสามารถคิดและมองปัญหาพร้อมทางออกของปัญหาที่หลากหลายมิติ ด้วยการบูรณาการวิธีการทำงานอย่างหลากหลาย และต้องการมีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจากเดิมโดยปรับตามความเหมาะสม

5. ด้านการมีวิสัยทัศน์ พบว่า ต้องการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ต้องการมีการวิเคราะห์โอกาสหรือสภาพภายนอก ทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา ต้องการมีการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ต้องการสร้างบรรยากาศการทำงานในลักษณะสนุกสนาน ไม่เครียดกับงาน ต้องการกำหนดบทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากร เพื่อให้บรรลุในทิศทางและจุดหมายอย่างเป็นระบบ และต้องการมีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาร่วมกับบุคลากรที่สามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติ

ผู้วิจัยได้นำวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 โดยกลุ่มตัวอย่าง มาหาค่าความถี่และร้อยละดังตาราง 21 เป็นดังนี้

ตาราง 21 ความถี่และร้อยละ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 โดยกลุ่มตัวอย่าง

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	กลุ่มตัวอย่าง (N = 298)		ลำดับวิธีการ เสริมสร้าง
	ความถี่	ร้อยละ	
1. การศึกษาดูงาน	70	23.49	1
2. การศึกษาด้วยตนเอง	60	20.13	2
3. การฝึกอบรม	41	13.76	3

ตาราง 21 (ต่อ)

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	กลุ่มตัวอย่าง (N = 298)		ลำดับวิธีการ เสริมสร้าง
	ความถี่	ร้อยละ	
4. การประชุม/สัมมนา	37	12.42	4
5. การแสดงบทบาทสมมติ	12	4.03	7
6. การมอบหมายโครงการ	17	5.70	6
7. การเป็นพี่เลี้ยง	32	10.74	5
8. การใช้กิจกรรมนันทนาการ	9	3.02	9
9. การหมุนเวียนงาน	11	3.69	8
10.การอภิปราย	9	3.02	10

จากตาราง 21 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เรียงลำดับ ที่กลุ่มตัวอย่างได้ทำการตอบแบบสอบถามที่คิดว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ 5 ลำดับแรก ได้แก่ 1. การศึกษาดูงาน 2. การศึกษาด้วยตนเอง 3. การฝึกอบรม 4. การประชุม/สัมมนา และ 5. การเป็นพี่เลี้ยง

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ผู้วิจัยศึกษาคำลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้วิจัยได้ประเด็นที่มีความสำคัญและต้องการจำเป็นจาก 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ความยืดหยุ่นและปรับตัว และการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง เพื่อใช้พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดย กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 8 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา ดังกล่าวเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนววิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. ดร.สุชาติ แวงโสธรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสัย วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 (ผู้อำนวยการสถานศึกษาดีเด่นตามมาตรฐานวิชาชีพ ด้านผลงานวิชาการที่เป็นเลิศ จากสมาคมโรงเรียนประถมศึกษาประจำจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โรงเรียนมีผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของสถานศึกษาออนไลน์ (ITA Online) คะแนน 96.73 ระดับ AA และโรงเรียนแกนนำนวัตกรรมทางการศึกษา IFTE ระดับจังหวัด)

2. นายฉลาด ศรีจุลฮาด ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลกาฬสินธุ์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 (โรงเรียนเครือข่ายแกนนำ 2 ภาษา ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โรงเรียนแกนนำเครือข่ายวิทยาศาสตร์พลังสิบ และโรงเรียนแกนนำพูดความดี กระทรวงการต่างประเทศ)

3. นายศักรินทร์ ภูละมูล ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองกุงวิทยาคม วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 (ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (Obec Awards) ปี พ.ศ. 2565)

4. นายนิกร สันประภาพร ผู้อำนวยการโรงเรียนถ้ำปลาวิทยายน วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 (โรงเรียนแกนนำสถานศึกษาสีขาว และโรงเรียนแกนนำสถานศึกษาปลอดภัย ประจำปี 2565)

5. นายอภินันท์ ภูผาดาว ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนศิลาไกรฤกษ์ราษฎร์อำนวยการ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 (โรงเรียนแกนนำโครงการรักษ์พงไพรเฉลิมพระเกียรติ ปีการศึกษา 2565 โรงเรียนแกนนำด้านการส่งเสริมกิจกรรมทางกายเพื่อเด็กไทย สูงสมส่วนแข็งแรง IQ EQ ดี ประจำปี 2565)

6. นายสมจิตร จำปาสาร ผู้อำนวยการโรงเรียนนาสินวลโสทรวิทยายา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 (โรงเรียนแกนนำด้านโภชนาการ ประจำปี 2565 โรงเรียนแกนนำคุณธรรมต้นแบบ ประจำปี 2565)

7. นายวีระยุทธ ยนยุบล ผู้อำนวยการโรงเรียนสิงห์สะอาด วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 (โรงเรียนแกนนำสถานศึกษาปลอดภัย 8 ปีซ้อน พ.ศ. 2559-2566)

8. นายประเดิม วรรณทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนดงน้อยสงเคราะห์ วิทยฐานะเชี่ยวชาญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 (โรงเรียนแกนนำโรงเรียนสุจริต ประจำปี 2564 และโรงเรียนเครือข่ายแกนนำวิทยาศาสตร์พลังสิบ ปี 2565)

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) มีดังนี้

1. องค์ประกอบของโปรแกรม

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

“...คำว่าโปรแกรมก็เปรียบเหมือนคู่มือ เป็นแนวทางในการพัฒนา ซึ่งรายละเอียดทั่วไปมีองค์ประกอบอยู่ 5 ส่วน โดยมีหลักการ จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ เนื้อหา สาระ วิธีพัฒนาต่าง ๆ และรวมถึงการวัดและประเมินผล ทั้งนี้เพื่อให้ตอบโจทย์ในการพัฒนาต้องยึด วัตถุประสงค์ไว้เป็นที่ตั้งแล้ววิธีการต่าง ๆ จะตามมา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...คิดตามหลักคู่มือหรือโปรแกรมนั้น จะต้องประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ เช่น หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนาตามองค์ประกอบหลัก และที่สำคัญจะรู้ผลว่าสำเร็จอยู่ที่ การวัดและประเมินผล โดยจะอย่างไรให้โปรแกรมของตนเองมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ตามหลักการในการสร้างเครื่องมือหรือโปรแกรมนั้น ต้องมีอยู่ 5 องค์ประกอบ หลัก ส่วนอื่นเป็นเพียงองค์ประกอบย่อย มีดังนี้ 1) หลักการในการพัฒนา 2) วัตถุประสงค์ในการ พัฒนา 3) เนื้อหาในการพัฒนา 4) วิธีการในการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...โปรแกรมควรประกอบ 5 ส่วน ได้แก่ หลักการ จุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา และการประเมินผล ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 4, วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...โปรแกรมจะต้องประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา และการวัดและประเมินผล ทั้งหมดนี้จะต้องผ่านผู้เชี่ยวชาญเพื่อประสิทธิภาพในการจัดทำ โปรแกรม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 5, วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...การทำโปรแกรมนั้น จะต้องศึกษาค้นคว้าอย่างหลากหลาย เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา องค์ประกอบของโปรแกรมได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนาและการวัดและประเมินผล เป็นสิ่งสำคัญ ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 6, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...โดยหลักการในการสร้างเครื่องมือในการพัฒนา หรือคู่มือต่าง ๆ แม้กระทั่งโปรแกรมจะต้องมีอยู่ 5 องค์ประกอบ ซึ่งได้แก่ หลักการพัฒนา วัตถุประสงค์การพัฒนา เนื้อหาการพัฒนา วิธีการพัฒนาและสุดท้ายการวัดและประเมินผล...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 7, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...องค์ประกอบหลักของโปรแกรม ประกอบด้วย หลักการ คือ ที่ไปที่มาของโปรแกรม วัตถุประสงค์ คือ เป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการให้บรรลุ เนื้อหา คือ ใจความสำคัญหรือข้อสำคัญหรือสาระสำคัญ วิธีการพัฒนาและกิจกรรม คือสิ่งที่จะทำให้ดีขึ้นตามวัตถุประสงค์ และการวัดและประเมินผล ขั้นตอนสุดท้าย คือ กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล ร่องรอยหลักฐานที่ทำให้เห็นถึงการพัฒนา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 8, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

สรุปการสัมภาษณ์ด้านองค์ประกอบของโปรแกรม ได้ข้อสรุปว่า องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา และการวัดและประเมินผล

2. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาในประเด็นเรื่องหลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยใช้หลัก 70:20:10 Learning Model ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นสอดคล้องกันที่จะใช้ 70:20:10 Learning Model ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ทฤษฎี 70:20:10 ถือว่าเป็นทฤษฎีของการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งเห็นด้วยกับหลักการ 70:20:10 เพราะเป็นภาพรวมของการเรียนรู้และพัฒนา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...รูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 เป็นรูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่ผสมผสานกันทั้ง 3 รูปแบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างสูงสุด...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...โมเดลการเรียนรู้ 70:20:10 เป็นการขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านทักษะที่เรียนรู้สู่การปฏิบัติได้ทันที...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...70:20:10 Learning Model ช่วยให้องค์กรสร้างขีดความสามารถของบุคลากร รวมถึงโอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์จากคนอื่น และหลักสูตร เพื่อให้ได้ผลการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 4, วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...การพัฒนาตนเอง อาศัยหลักการการเรียนรู้ 70% 20% และ 10% โดย 70% คือ การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติหรือประสบการณ์ 20% คือ การเรียนจากสังคม 10% คือ การเรียนรู้ผ่านการอบรม ทั้งหมดนี้สามารถพัฒนาตนเองได้ขึ้นอยู่กับความสามารถและประสบการณ์ของคนนั้น ๆ ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 5, วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...การเรียนรู้แบบ 70:20:10 มีความเหมาะสมกับการสร้างโปรแกรมของผู้วิจัย ซึ่งการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย เช่น การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ การเรียนรู้ผ่านบุคคลอื่น และการเรียนรู้ผ่านหลักสูตร การเรียนรู้เหล่านี้ล้วนสร้างความรู้ให้กับตนเอง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 6, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...การสร้างคู่มือหรือโปรแกรมควรยึดหลักการการเรียนรู้ 70:20:10 ที่กล่าวถึง การเรียนรู้ 3 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบ 70 คือ การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ 2) รูปแบบ 20 คือ การเรียนรู้จากคนอื่น และ 3) รูปแบบ 10 คือ การเรียนรู้จากการฝึกอบรม ทั้งหมดนี้เพื่อพัฒนาตนเอง และเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 7, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...หลักการพัฒนาตาม Learning Model แบบ 70:20:10 คือ แบบ 70 การเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ เป็นการสร้างประสบการณ์จากการทำงานจริง แบบ 20 การเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น และแบบ 10 การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม เป็นการอบรมอย่างเป็นทางการ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 8, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

สรุปการสัมภาษณ์ด้านหลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีข้อสรุปได้ว่า หลักการเรียนรู้และพัฒนาแบบ 70:20:10 โดย แบบ 70 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาจากการปฏิบัติหรือจากประสบการณ์ แบบ 20 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น และแบบ 10 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาจากการอบรมหรือโปรแกรม

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาในประเด็นเรื่องวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่นและปรับตัว ความคิดสร้างสรรค์ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวดังนี้

ด้านการมีวิสัยทัศน์

“...ยึดเป็นทิศทางในการกำหนดพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยเกิดจากการ SWOT และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงการสร้างบุคลากรให้มีคุณภาพพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพต่อไปในอนาคต เพราะวิสัยทัศน์คือการมองภาพในอนาคต หรือการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดทิศทางในการบริหารงานในสถานศึกษา หรือบริหารทั้ง 4 ด้าน เพื่อพัฒนาสถานศึกษาโดยเป็นกลไกแรกในการกำหนดทิศทาง วางแผนพัฒนาไปในอนาคต...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาของแต่ละคนก็จะแตกต่างกันออกไปด้วย บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ พื้นฐานความคิด แนวคิดของแต่ละคนก็จะไม่เหมือนกัน ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจะต้องยึดแนวทางหลัก เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาประเทศ แผนการศึกษาชาติ พระราชบัญญัติการศึกษา ต่าง ๆ ต้องมองภาพกว้าง ๆ และสามารถปฏิบัติได้ บรรลุเป้าหมาย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...การมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การปฏิบัติโดยสอดคล้องกับเป้าหมาย สามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติและนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจะต้องไม่หยุดพัฒนาตนเอง แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ทันท่วงทีเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคต...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 4, วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...เป็นหลักสำคัญขององค์กรในการกำหนดทิศทางว่าจะไปในทิศทางไหน ต้องมีเป้าหมาย เพราะผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีการวางแผนตามเป้าหมายของสถานศึกษา ต้องกำหนดให้ชัดเจน ต้องรู้และวิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือ SWOT ในองค์กร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 5, วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...การมองการณ์ไกล การคาดการณ์ในอนาคต หรือคาดการณ์ในการพัฒนา โดยวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาคือจะอย่างไรให้ตนเองเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ เพราะเป็นองค์กรการศึกษา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 6, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารจะต้องมองภาพในอนาคตตั้งเป้าหมายในการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับบริบทสถานศึกษา สังคม ชุมชน และจะต้องแสวงหาความรู้ รอบรู้ ให้ทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคต...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 7, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารจะต้องรับรู้รับทราบภาวะในปัจจุบัน แนวโน้มในปัจจุบัน หรือความต้องการของชุมชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความต้องการในการบริหารจัดการในทิศทางใด โดยจะคำนึงถึงศักยภาพบริบทของสถานศึกษา ชุมชน ตลอดจนบุคลากรในสถานศึกษา ความรู้ความสามารถนำพองค์กรในทิศทางแบบใด นำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นการกำหนดทิศทาง

และภาพอนาคตของสถานศึกษา โดยวิสัยทัศน์จะต้องสามารถปฏิบัติได้ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิสัยทัศน์จะต้องมาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์จากหลาย ๆ ฝ่าย โดยมุ่งเป้าหมายเดียวกัน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 8, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

สรุปการสัมภาษณ์ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีข้อเสนอแนะว่า การมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การปฏิบัติโดยสอดคล้องกับเป้าหมาย สามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติและนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจะต้องไม่หยุดพัฒนาตนเอง แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ทันท่วงทีเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตโดยยึดเป็นทิศทางในการกำหนดพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยเกิดจากการ SWOT รวมถึงการสร้างบุคลากรให้มีคุณภาพพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพต่อไปในอนาคต และต้องมองภาพกว้าง ๆ และสามารถปฏิบัติได้ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว

“...ผู้บริหารจะต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์หรือบริบทของสถานศึกษา สังคม ชุมชน โดยปรับตามความเหมาะสม ไม่ตึงจนเกินไป ไม่หย่อนจนเกินไป สามารถบูรณาการในการทำงานที่หลากหลาย และเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ความยืดหยุ่นและปรับตัวเกี่ยวกับการปรับตัวในการบริหารงานโดยปรับตามสภาพแวดล้อม ตามบุคลากร ตามนโยบาย และมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน โดยไม่ตายตัวในการบริหารงานจนเกินไป เราต้องปรับเพื่อที่จะสามารถทำให้งานไปต่อได้ ปราศจากความขัดแย้งในองค์กรให้น้อยที่สุด...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารจะต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ไม่เอาตนเองเป็นที่ตั้ง ต้องรับฟังความเห็นของทุกคน เพราะผู้บริหารไม่สามารถบังคับให้คนอื่นคิดเหมือนกันกับเราได้ทุกคน แต่ต้องอาศัยการพูดคุย ความเข้าใจกันแล้วทำงานด้วยกันอย่างมีความสุข...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีความความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ยึดติดกับแนวคิด วิธีการเดิม ๆ สร้างนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารและจะต้องเป็นบุคคลที่ไม่หยุดพัฒนาตนเอง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 4, วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารต้องยืดหยุ่นให้เป็น ปรับตัวให้ได้ โลกเปลี่ยนไปคนเปลี่ยนแปลง หลักการปรับตัวต้องปรับตนเอง ไม่ต้องปรับคนอื่น ปรับไปตามสถานการณ์ อยู่ให้เป็น เย็นให้พอ รอให้ได้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 5, วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...เป็นธรรมชาติขององค์กร โดยยึดถือความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น แนวความคิด ความสามารถ ผู้บริหารจะมองประสิทธิภาพเกิดจากผลของการทำงาน ถ้าอยากได้งาน ก็ต้องขับเคลื่อนให้ตรงตามความสามารถและความถนัดของแต่ละคน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 6, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแนวคิด อย่ายึดติดกับสิ่งเดิม ๆ มีการรับฟังความคิดของผู้อื่น ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 7, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ในแต่ละช่วงย่อมมีการเปลี่ยนแปลงตามบริบทของสังคม ชุมชน จะต้องมีความยืดหยุ่นให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการณ์นั้น ๆ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ ถ้าเกิดเราตรงไปตรงมามากเกินไป จะทำให้การทำงานบางอย่างไม่เอื้อหรือไม่สะดวกในการขับเคลื่อน แต่ถ้าเรามีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์แต่จะต้องอยู่ภายใต้กรอบการทำงานของวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 8, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

สรุปการสัมภาษณ์ด้านการยืดหยุ่นและปรับตัว มีข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารจะต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์หรือบริบทของสถานศึกษา สังคม ชุมชน โดยปรับตามความเหมาะสม ไม่ตึงจนเกินไป ไม่หย่อนจนเกินไป สามารถบูรณาการในการทำงานที่หลากหลาย และเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรปราศจากความขัดแย้งในองค์กรให้น้อยที่สุด ต้องรับฟังความเห็นของทุกคน สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีความความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ยึดติด

กับแนวคิด วิธีการเดิม ๆ สร้างนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารและจะต้องเป็นบุคคลที่ไม่หยุดพัฒนาตนเอง

ด้านความคิดสร้างสรรค์

“...ต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ให้ทันต่อยุคเทคโนโลยี เพราะปัจจุบันมีแนวคิดวิธีการในการพัฒนาใหม่ และหลากหลาย สร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...เป็นตัวแปรที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาสถานศึกษา หรือพัฒนาตนเองให้มีความแตกต่าง มีสถานะที่พัฒนาขึ้นจากการบริหารแบบเดิม ๆ หรือภาวะผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อจะพัฒนางานของตนเองในอนาคต...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ความคิดสร้างสรรค์ไม่สามารถสอนกันได้ จะมีติดตัวมาแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ หรือความรู้ที่ตนเองมี เพราะความคิดสร้างสรรค์เป็นเรื่องของจินตนาการบนพื้นฐานความรู้ที่แตกต่างกัน โดยวิธีการต่าง ๆ หรือแนวคิดต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่นวัตกรรม เพราะนวัตกรรมเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ มองโลกในแง่ดี ฟังบุคลากรและเพื่อนร่วมงาน มีการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ใช้ความคิดใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหากับองค์กร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 4, วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ความคิดสร้างสรรค์ เขาเรียกว่านวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์สิ่งนี้ไม่มีในตำราเรียนต้องอาศัยประสบการณ์ ต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะได้เปรียบกว่าบุคคลอื่น ศึกษาแนวคิดของบุคคลอื่น แล้วนำมาปรับและต่อยอดในสถานศึกษาของตนเอง เพื่อให้ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดการยอมรับ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 5, วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ความคิดสร้างสรรค์ไม่ได้เกิดขึ้นเอง แต่จะเป็นการนำมาต่อยอดจากการศึกษาค้นคว้า หรือไปศึกษาดูงาน แล้วนำมาปรับให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษาตนเอง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 6, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...จะต้องมีแนวคิดใหม่ ๆ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ก้าวทันต่อเทคโนโลยี และต้องเปิดกว้างทางความคิด ไม่ตีกรอบให้บุคลากรในการทำงาน สร้างนวัตกรรมในการพัฒนาสถานศึกษานำสู่การปฏิบัติ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 7, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารจะต้องมีแนวทางหรือแนวคิดใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้ผู้เรียนหรือผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ และขับเคลื่อนไปได้ต้องหาวิธีการ เทคนิค ต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับบริบทสถานศึกษา ผู้เรียน ตลอดจนบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งปัจจุบันมีการใช้เทคโนโลยีมาใช้ การใช้สื่อออนไลน์เข้ามาช่วยจะต้องสอดคล้องและเอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 8, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

สรุปการสัมภาษณ์ด้านความคิดสร้างสรรค์ ได้ข้อเสนอแนะว่า ต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ให้ทันต่อยุคเทคโนโลยี เพราะปัจจุบันมีแนวคิด วิธีการในการพัฒนาใหม่ และหลากหลาย สร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง เพื่อนำไปสู่นวัตกรรม ในการพัฒนาสถานศึกษานำสู่การปฏิบัติซึ่งความคิดสร้างสรรค์เป็นเรื่องของจินตนาการบนพื้นฐานความรู้ที่แตกต่างกัน ต้องอาศัยประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต้องเปิดกว้างทางความคิด ไม่ตีกรอบให้บุคลากรในการทำงาน มองโลกในแง่ดี ฟังบุคลากรและเพื่อนร่วมงาน มีการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ใช้ความคิดใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหากับองค์กร

ด้านคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

“...การมอบหมายงานต้องคำนึงความสามารถและศักยภาพของผู้ทำ เมื่อสิ่งที่ผู้ปฏิบัติเกิดความถนัดและให้ความสนใจ ผลที่ตามมาจะออกมาดีสมบูรณ์ แต่เมื่อไหร่ก็ตามผู้ทำไม่เกิดความถนัดและไม่สนใจในการทำงาน งานนั้นก็จะไม่มีคุณภาพหรือมีประสิทธิภาพน้อย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ไม่ว่าจะเป็นความรู้ พื้นเพ ที่อยู่อาศัยแตกต่างกัน มีสังคม การเรียนรู้ วิชาเอก ครอบครัวยุคแตกต่างกัน การที่คำนึงถึงความ

แตกต่างระหว่างบุคคลจะทำให้สามารถเลือกใช้งานบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถที่แตกต่างกัน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...การมาอยู่ด้วยกันหลาย ๆ คน แนวทาง ความคิดไม่เหมือนกัน ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับทุกคน การบริหารงานภายใต้ความแตกต่างระหว่างบุคคล หน้าที่ของผู้บริหารจะต้องทำอย่างไรก็ได้ให้ทุกคนปฏิบัติหน้าที่ให้มีผลสัมฤทธิ์ของงานให้ดีที่สุด และเป็นเรื่องท้าทายของผู้บริหาร เพราะมีทั้งความแตกต่างระหว่างวัย ระหว่างบุคคล ทั้งนี้ปัญหาจะไม่เกิด ถ้าทุกคนทุกฝ่ายเข้าใจหน้าที่และบทบาทของตนเอง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ และมีความยุติธรรม เอาใจใส่กับบุคลากรทุกคน ให้ความเท่าเทียมกับบุคลากร มอบหมายงานตามความสามารถ ศักยภาพ และความสนใจเป็นหลัก และจะต้องนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 4, วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารต้องดูคนให้ออก บอกคนให้ได้ ต้องรู้จักลักษณะนิสัย ความสามารถ กับทุกคน เพื่อจะได้ทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 5, วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ยึดหลัก Put the right man on the right job. และมีการสร้างแรงจูงใจ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 6, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารจะต้องยอมรับความเห็นของบุคคลอื่น ยอมรับในตัวบุคคล มีการมอบหมายงานตามความสามารถ ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล รวมถึงสั่งการตามบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 7, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...แน่นอนว่าเวลาเราดำเนินการพัฒนาผู้เรียน หรือบุคลากรในสถานศึกษา มีความแตกต่างกันแน่นอน เช่น การเรียนรู้ การแสดงศักยภาพพัฒนาตนเอง การสนใจตามศักยภาพ

สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงคือความแตกต่างระหว่างบุคคลในการบริหารจัดการ ส่วนผู้เรียนจะดูที่การพัฒนาศักยภาพมากกว่าการแข่งขันหรือจัดอันดับ เพราะผู้เรียนมีพัฒนาการที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเสริมสร้างหรือจัดการเรียนรู้จะต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยอยู่ในกรอบเรื่องของการบริหารหลักสูตร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 8, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

สรุปการสัมภาษณ์ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีข้อเสนอแนะว่า การมอบหมายงานต้องคำนึงความสามารถและศักยภาพของผู้ทำ ทำให้สามารถเลือกใช้งานบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับทุกคน ซึ่งการบริหารงานภายใต้ความแตกต่างระหว่างบุคคล หน้าที่ของผู้บริหารจะต้องให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติหน้าที่ให้มีผลสัมฤทธิ์ของงานดีที่สุด และเป็นเรื่องท้าทายของผู้บริหาร นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ มีความยุติธรรม เอาใจใส่กับบุคลากรทุกคน ให้ความเท่าเทียมกับบุคลากร มีการสร้างแรงจูงใจ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา และยอมรับความเห็นของบุคคลอื่น ยอมรับในตัวบุคคล

ด้านการทำงานเป็นทีม

“...ให้โอกาสบุคลากรทุกคนได้ทำงานร่วมกัน โดยผู้บริหารต้องตั้งเป้าหมายให้กับทุกคนได้รับทราบ และปฏิบัติร่วมกัน เพื่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...สิ่งที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารจะต้องสร้างทีมงาน เพราะบุคคลหรือผู้นำไม่สามารถทำงานด้วยตนเองได้ ต้องอาศัยทีมงานในหลายทีม ผู้บริหารก็เหมือนโค้ช คอยให้คำแนะนำ คำปรึกษา สร้างทีมงานทุกคนให้มีภาวะผู้นำ ผู้ตามในทีมงานก็จะประสบความสำเร็จ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารต้องมีเป้าหมายในการทำงาน โดยอาศัยศักยภาพ ความสามารถของแต่ละบุคคล นำไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษา ที่ผ่านการประชุมคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ปกครอง และยังมีการสร้างแรงจูงใจให้กับทุกคน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่สามารถยอมรับฟังกัน สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารในองค์กร และร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากการทำ PLC แล้วนำผลมาพัฒนาและส่งเสริมต่อไป...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 4, วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารต้องส่งเสริมสนับสนุนและให้ความสำคัญกับบุคลากร มอบหมายงานให้เหมาะสมตามความสามารถ ความสนใจ และศักยภาพ ให้บุคลากรมีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์สังเคราะห์ร่วมกัน PLC ร่วมกัน โดนนำประสบการณ์ของแต่ละบุคคลมาปรับและพัฒนาต่อไปในสถานศึกษา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 5, วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...มีเป้าหมายเดียวกัน แล้วทำงานเป็นทีม ทำงานร่วมกัน มุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร มอบหมายงานตามความสามารถและความถนัด...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 6, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...มีความสำคัญต่อสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องให้โอกาสทุกคนได้ทำงาน มอบหมายงาน ความรับผิดชอบ ตามคำสั่ง จะต้องมีการสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรช่วยกัน โดยมุ่งให้หลักคุณธรรมและหลักจิตวิทยา เข้าใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 7, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ในส่วนของงานโรงเรียนจะต้องบริหารจัดการให้บุคลากรทำงานเป็นทีม ให้สามารถทำและเอื้อสอดคล้อง สนับสนุน ตอบรับเพื่อนร่วมงานในองค์กร โดยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมจะเป็น PLC ในการปรับทัศนคติ ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องของการจัดการเรียน ซึ่งแต่ละคนก็จะมีแนวคิดแนวทางของแต่ละคน จะสามารถพัฒนาไปได้ การทำงานเป็นทีมเป็นหัวใจสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องค้นหา หรือมองเห็นศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนให้สามารถแสดงศักยภาพของตนเองเพื่อที่จะส่งเสริม สนับสนุนงานของตนเองให้ไปด้วยกันได้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 8, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

สรุปการสัมภาษณ์ด้านการทำงานเป็นทีม มีข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารต้องสร้างทีมงาน ให้โอกาสบุคลากรทุกคนได้ทำงานร่วมกัน ปฏิบัติร่วมกัน ตั้งเป้าหมายในการทำงาน โดยอาศัยศักยภาพ ความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ซึ่งผู้บริหารก็เหมือนโค้ช คอยให้

คำแนะนำ คำปรึกษา สร้างทีมงานทุกคนให้มีภาวะผู้นำ ผู้ตามในทีมงาน ทั้งยังมีการสร้างแรงจูงใจให้กับทุกคน ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่สามารถยอมรับฟังกัน สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารในองค์กร และร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากการทำ PLC แล้วนำผลมาพัฒนาและส่งเสริมต่อไป การทำงานเป็นทีมเป็นหัวใจสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องค้นหา หรือมองเห็นศักยภาพของบุคลากร แต่ละคนให้สามารถแสดงศักยภาพของตนเองเพื่อที่จะส่งเสริม สนับสนุนงานของตนเองให้ไปด้วยกันได้

4. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาในประเด็นเรื่องวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยใช้วิธีการพัฒนาดังนี้ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน 3) การมอบหมายโครงการ 4) การประชุม/สัมมนา 5) การเป็นพี่เลี้ยง และ 6) การฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...การศึกษาด้วยตนเอง เป็นการเรียนรู้ทั้งการลงมือปฏิบัติ และประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่พัฒนาและเห็นผลมากที่สุด...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...การศึกษาดูงาน ถือว่าเป็นกิจกรรมที่เปิดมุมมองของใครหลาย ๆ คน เพราะจะช่วยให้เห็นถึงความแปลกใหม่ ได้รับความรู้ใหม่ ๆ ถ้าจะให้ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ควรระบุให้ชัดเจนถึงวิธีการพัฒนาด้านการศึกษาดูงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“....การประชุมหรือสัมมนา เป็นวิธีการเรียนรู้อีกแบบหนึ่ง ที่สามารถให้สมาชิกทุกคนได้ร่วมกันอภิปรายหาข้อสรุปร่วมกัน ซึ่งทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นและระดมความคิด ช่วยกันได้การประชุมถึงมีความสำคัญกับองค์กรหรือสถานศึกษา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...การมอบหมายโครงการเป็นการสั่งการของผู้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติโดยมีทั้งโครงการเดี่ยว หรือกลุ่ม ซึ่งต้องตามความสามารถ ศักยภาพ และความสนใจเป็นหลัก และจะต้องนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ และมีความยุติธรรม เอาใจใส่กับ บุคลากรทุกคน ให้ความเท่าเทียมกับบุคลากร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 4, วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...การศึกษาดูงาน ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ซึ่งปัจจุบันการศึกษาดูงาน ควรตั้งวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน และนำความรู้ที่ได้นำมาปรับใช้ในสถานศึกษาของตนเอง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 5, วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...การเป็นพี่เลี้ยง ก็มีความสำคัญในวิธีการพัฒนา เพราะผู้ที่พี่เลี้ยงจะต้องมี ประสบการณ์ที่มากพอ และมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะนำความรู้ไปถ่ายทอด ได้อย่างแจ่มแจ้ง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 6, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาบางคนชอบให้คณะครูไปอบรมต่าง ๆ ที่เป็นงาน สถานศึกษาหรือเกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน ซึ่งบอกว่าเป็นผลดีต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในบางครั้งต้องอาศัยการฝึกอบรมแล้วนำมาขยายผลต่อคณะครูต่อไป...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 7, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...วิธีการพัฒนาในมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นสมควรทุกวิธีการ ไม่ว่าจะเป็น) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน 3) การมอบหมายโครงการ 4) การประชุม/ สัมมนา 5) การเป็นพี่เลี้ยง และ 6) การฝึกอบรม ทั้งหมดนี้เป็นการเรียนรู้ได้ดี...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 8, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

สรุปการสัมภาษณ์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีข้อสรุปได้ว่า การพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาพลันธุ์ เขต 1 โดยใช้วิธีการพัฒนาดังนี้ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน 3) การมอบหมายโครงการ 4) การประชุม/สัมมนา 5) การเป็นพี่เลี้ยง และ 6) การฝึกอบรม

5. ระยะเวลาในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาในประเด็นเรื่องระยะเวลาในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ว่าสอดคล้องกันว่าควรใช้เวลาประมาณ 80 – 100 ชั่วโมงดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญ เพราะจะช่วยให้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีเพิ่มมากขึ้น โดยองค์ประกอบทั้ง 5 มีความสำคัญ ทุกองค์ประกอบ ส่วนระยะเวลาในการพัฒนาที่เหมาะสมนั้นควรใช้เวลาไม่น้อยกว่า 80 ชั่วโมง ซึ่งแต่ละ Module ไม่ควรใช้เวลาเท่ากัน ควรพิจารณาตามลำดับความต้องการจำเป็น ถ้าค่า PNI_{modified} มากที่สุด ควรได้รับเวลาในการพัฒนามากที่สุด...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ถ้าพูดถึงระยะเวลาในการพัฒนาต้องยึดจากค่าความต้องการจำเป็นหรือ PNI_{modified} เพราะจะได้รู้ในสิ่งที่มีความต้องการจำเป็นจริง ๆ เวลาในการพัฒนาควรปรับให้มีความเหมาะสม แต่การปรับเวลาต้องยึดตามเนื้อหาหรือ Module ทั้ง 5 องค์ประกอบ ควรใช้เวลาแตกต่างกัน ไม่ควรใช้เวลาต่ำกว่า 90 ชั่วโมง ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...เวลาในการพัฒนาที่เหมาะสม มองว่า มีการจัดสรรเวลาให้ลงตัวกับเนื้อหาที่เราทำทั้ง 5 องค์ประกอบ ควรยึดเวลา 100 ชั่วโมงไว้เลย ง่ายต่อการปรับและจัดสรรเวลา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ถือเป็นเรื่องยากสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารแต่ละท่านมีไม่เท่ากันหรือแตกต่างกัน เช่น การมีวิสัยทัศน์ ก็มองต่างกัน ความคิดสร้างสรรค์ก็ต้องต่างกัน เวลาคือตัวกำหนดในการพัฒนา บางองค์ประกอบใช้เวลาสั้น ๆ บางองค์ประกอบใช้เวลานาน ๆ ถึงจะบรรลุผล การจัดเวลาให้เหมาะสมยึดการลำดับค่าความต้องการจำเป็นที่เราหามาได้ ส่วนเวลากำหนดให้ 100 ชั่วโมง มีความเหมาะสมจาก 5 องค์ประกอบ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 4, วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...เวลาในการพัฒนาให้ผู้วิจัยควรให้สอดคล้องกับกับค่าความต้องการจำเป็นที่ผู้วิจัยหาได้ ซึ่งมีค่ามากที่สุด ควรได้รับเวลาในการพัฒนามากที่สุด เพื่อการพัฒนาจะเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ควรปรับเวลาให้มีความเหมาะสม โดยไม่ต่ำกว่า 80 ชั่วโมง ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 5, วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...การกำหนดเวลาในการพัฒนาควรให้มีความสอดคล้องกับเนื้อหาของตนเอง โดยเวลาที่ใช้จะต้องมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ซึ่งจะทำอย่างไร ต้องดูผลการหาค่าความต้องการจำเป็นที่ผู้วิจัยได้ทำไว้ แล้วแบ่งเวลากับเนื้อหาให้มีความเหมาะสม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 6, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...จัดสรรเวลาให้เข้ากับแต่ละ Module องค์ประกอบของผู้วิจัยมี 5 องค์ประกอบ ก็ควรจัดให้เหมาะสม เวลาที่ใช้ควรเป็น 100 ชั่วโมง ให้แต่ละองค์ประกอบมีเวลาที่แตกต่างกันตามลำดับความต้องการจำเป็น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 7, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...การบริหารจัดการเวลา ควรลำดับความสำคัญขององค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ จะช่วยให้การบริหารจัดการเวลาง่ายขึ้น มองเห็นภาพเพื่อให้พัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง และให้สอดคล้องกับ หลักการพัฒนาที่กล่าวมาก่อนหน้านี้ ที่บอกว่า หลักการ 70:20:10 การบริหารเวลาควรให้มีความแตกต่างกันในแต่ละโมดูล เวลาที่ใช้ในการพัฒนาคิดเป็น 100 ชั่วโมง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 8, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

สรุปการสัมภาษณ์เวลาในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ต้องจัดสรรเวลาให้มีความเหมาะสมตามองค์ประกอบที่มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด โดยแต่ละ Module จะใช้เวลาแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงสามารถจัดสรรเวลาในการพัฒนาในครั้งนี้ เป็น 100 ชั่วโมง

6. การวัดและการประเมินผล

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาประเด็นเรื่อง การวัดและการประเมินผล ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะสอดคล้องกันว่า

ควรใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการวัดและการประเมินผล เช่น แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา แบบประเมินความพึงพอใจในการพัฒนา โดยมีการประเมินผล 3 ช่วงเวลาของการประเมิน คือ ก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ผลการพัฒนาจะเป็นตัวสะท้อนว่าโปรแกรมมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ที่จะนำไปเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาหรือไม่...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...การวัดและการประเมินผลเป็นตัวกำหนดของการบรรลุผลในการพัฒนา โดยการวัดและการประเมินผล ควรใช้เครื่องมือที่หลากหลาย เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ระหว่างการพัฒนา ผู้เข้ารับการประเมินควรรับทราบผลการประเมินของตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในการเข้าร่วมการพัฒนานั้น ๆ ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...สร้างเครื่องมือให้สอดคล้องกับการประเมิน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เพื่อจะได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางได้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 4, วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...การจัดพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารถ้าไม่มีการวัดและการประเมินผลแล้วผู้จัดก็จะไม่ทราบว่าผู้เข้าร่วมมีความรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และไม่ทราบได้ว่าการจัดการพัฒนาในครั้งนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ ดังนั้นอย่างน้อยต้องมีการประเมินในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อจะสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ต่อไปได้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 5, วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...การวัดและการประเมินผลต้องมีเครื่องมือในการวัดและการประเมิน เพื่อพิจารณาตรวจสอบว่าผู้เข้าร่วมการพัฒนามีคุณสมบัติหรือเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่กำหนดไว้หรือไม่ และการแบ่งช่วงการประเมินควรให้มี 3 ช่วง คือ ก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 6, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...โปรแกรมที่ดีจะต้องมีการวัดและการประเมินผลเพื่อให้บรรลุตาม
วัตถุประสงค์ในการจัดพัฒนา ซึ่งผู้บริหารก็จะได้รับพัฒนาการของตนเอง และควรเพิ่มเติมในส่วนใด
ดังนั้นจึงมีที่มาว่าทำไมต้องมีการวัดและการประเมินผล...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 7, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

“...การพัฒนาจะต้องได้รับการวัดและการประเมิน ควรใช้เครื่องมือที่หลากหลาย
ในการวัดและการประเมินผล เช่น แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
แบบประเมินความพึงพอใจในการพัฒนา โดยมีการประเมินผล 3 ช่วงเวลาของการประเมิน คือ
ก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 8, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2567 : การสัมภาษณ์)

สรุปการสัมภาษณ์การวัดและการประเมินผล มีข้อสรุปได้ว่า การวัดและการประเมิน
จะต้องใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการวัดและการประเมินผล เช่น แบบประเมินภาวะผู้นำ
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา แบบประเมินความพึงพอใจในการพัฒนา โดยมีการ
ประเมินผล 3 ช่วงเวลาของการประเมิน คือ ก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปตามประเด็นการสัมภาษณ์
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยนำความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ว่ามีความ
เหมือนหรือความแตกต่างกันอย่างไร ดังต่อไปนี้

พูน ปณ จิตโต ชีเว

ตาราง 22 สรุปความเหมือนและความแตกต่างกันของประเด็นการสัมภาษณ์การพัฒนาโปรแกรม
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ประเด็นสัมภาษณ์	Best Practices	ความเหมือน	ความแตกต่าง
องค์ประกอบของ โปรแกรมโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาพสินธุ์ เขต 1	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 6 ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 8	1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหา 4. วิธีการพัฒนา 5. การวัดและ ประเมินผล	
หลักการพัฒนาภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 6 ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 8	รูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 70 % เป็นการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ และ ประสบการณ์ 20% เป็นการเรียนรู้ จากบุคคลอื่น 10% เป็นการเรียนรู้ จากการอบรมหรือ โปรแกรม	
องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ด้านการมี วิสัยทัศน์	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1	ยึดเป็นทิศทางในการ กำหนดพัฒนา คุณภาพสถานศึกษา โดยเกิดจากการ SWOT	

ตาราง 22 (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	Best Practices	ความเหมือน	ความแตกต่าง
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2	และการกำหนด	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 4	เป้าหมายที่ชัดเจน	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 5	รวมถึงการสร้าง	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 6	บุคลากรให้มีคุณภาพ	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 7	พัฒนาผู้เรียนให้มี	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 8	คุณภาพต่อไปใน	
		อนาคต เพราะ	
		วิสัยทัศน์คือการมอง	
		ภาพในอนาคต หรือ	
		การคาดการณ์	
		เหตุการณ์ในอนาคต	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3		ยึดแนวทางหลัก เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาประเทศ แผนการศึกษาชาติ พระราชบัญญัติ การศึกษา ต่าง ๆ ต้อง มองภาพกว้าง ๆ และ สามารถปฏิบัติได้ บรรลุเป้าหมาย
องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ด้าน ความยืดหยุ่นและ ปรับตัว	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1	มีความยืดหยุ่นและ สามารถปรับตัวให้เข้า กับสถานการณ์หรือ บริบทของสถานศึกษา สังคม ชุมชน	

ตาราง 22 (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	Best Practices	ความเหมือน	ความแตกต่าง
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2	โดยปรับตามความเหมาะสม ไม่ตึงจนเกินไป ไม่หย่อนจนเกินไป สามารถบูรณาการในการทำงานที่หลากหลาย และเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3		
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 5		
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 6		
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 8		
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 4		ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีความความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ยึดติดกับแนวคิด วิธีการเดิม ๆ สร้างนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารและจะต้องเป็นบุคคลที่ไม่หยุดพัฒนาตนเอง
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 7		ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแนวคิด อย่ายึดติดกับสิ่งเดิม ๆ มีการรับฟังความคิดของผู้อื่น ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน

ตาราง 22 (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	Best Practices	ความเหมือน	ความแตกต่าง
องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ด้าน ความคิด สร้างสรรค์	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1	ต้องแสวงหาความรู้	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 7	ใหม่ ๆ ให้ทันต่อยุค	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 8	เทคโนโลยี เพราะปัจจุบัน มีแนวคิด วิธีการในการ พัฒนาใหม่ และ หลากหลาย สร้าง บรรยากาศให้เอื้อต่อการ พัฒนาตนเอง	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2	เป็นตัวแปรที่จะทำให้	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 6	ผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาสถานศึกษา หรือ พัฒนาตนเองให้มีความ แตกต่าง มีสถานะที่ พัฒนาขึ้นจากการบริหาร แบบเดิม ๆ หรือภาวะ ผู้นำต้องมีความคิด สร้างสรรค์ เพื่อจะพัฒนา งานของตนเองในอนาคต	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3	ความคิดสร้างสรรค์ไม่ สามารถสอนกันได้ จะมี ติดตัวมาแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ หรือ ความรู้ที่ตนเองมีเพราะ ความคิดสร้างสรรค์ เป็นเรื่องของจินตนาการ บนพื้นฐานความรู้	

ตาราง 22 (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	Best Practices	ความเหมือน	ความแตกต่าง
องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ด้าน ความคิด สร้างสรรค์	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 5	ที่แตกต่างกัน โดยวิธีการ ต่าง ๆ หรือแนวคิดต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่นวัตกรรม เพราะนวัตกรรมเกิดจาก ความคิดสร้างสรรค์ของ ตนเอง	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 4		ผู้บริหารจะต้องมี ความคิดสร้างสรรค์ มองโลกในแง่ดี ฟังบุคลากรและ เพื่อนร่วมงาน มีการแก้ไขปัญหา อย่างสร้างสรรค์ ใช้ความคิดใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหากับ องค์กร
องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ ด้านคำนึงถึง ความแตกต่าง ระหว่างบุคคล	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1	การมอบหมายงานต้อง คำนึงความสามารถและ ศักยภาพของผู้ทำเมื่อ สิ่งที่ผู้ปฏิบัติเกิดความ ถนัดและให้ความสนใจ ผลที่ตามมาจะออกมาดี สมบูรณ์ แต่เมื่อไหร่ก็ตาม ผู้ทำไม่เกิดความถนัดและ ไม่สนใจในการทำงาน งานนั้นก็ย่อมไม่มี	

ตาราง 22 (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	Best Practices	ความเหมือน	ความแตกต่าง
องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ด้าน การทำงาน เป็นทีม	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1	ให้โอกาสบุคลากรทุกคน	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3	ได้ทำงานร่วมกัน	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 6	โดยผู้บริหารต้อง	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 7	ตั้งเป้าหมายให้กับทุกคน ได้รับทราบ และปฏิบัติ ร่วมกัน เพื่อผลสัมฤทธิ์ ขององค์กร	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2		ผู้บริหารจะต้องสร้าง ทีมงาน เพราะบุคคล หรือผู้นำไม่สามารถ ทำงานด้วยตนเองได้ ต้องอาศัยทีมงานใน หลายทีม ผู้บริหารก็ เหมือนโค้ช คอยให้ คำแนะนำ คำปรึกษา สร้างทีมงานทุกคนให้ มีภาวะผู้นำ ผู้ตามใน ทีมงาน ก็จะประสบ ความสำเร็จ
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 4		ส่งเสริมให้บุคลากรมี พฤติกรรมที่สามารถ ยอมรับฟังกัน สนับสนุนให้เกิดการ สื่อสารในองค์กร และร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้

ตาราง 22 (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	Best Practices	ความเหมือน	ความแตกต่าง
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 5		จากการทำ PLC แล้ว
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 8		นำผลมาพัฒนาและ ส่งเสริมต่อไป
วิธีการพัฒนา เสริมสร้างภาวะ ผู้นำเชิง สร้างสรรค์	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1	1. การศึกษาด้วยตนเอง	1. การอภิปราย
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 4	2. การศึกษาดูงาน	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2	3.การประชุม/สัมมนา	1. การแสดงบทบาท สมมติ
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 5	4. การฝึกอบรม	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3		1. การมอบหมาย โครงการ
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 6		
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 7		1. การหมุนเวียนงาน
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 8		1. การใช้กิจกรรม นันทนาการ
ระยะเวลาที่ใช้ใน การพัฒนา	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1	ไม่น้อยกว่า 80 ชั่วโมง	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 5		
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2		ไม่น้อยกว่า 90 ชั่วโมง
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3	100 ชั่วโมง	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 4		
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 6		
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 7		
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 8		
การวัดและ ประเมินผล	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1	การวัดและการประเมิน จะต้องใช้เครื่องมือที่ หลากหลายในการวัดและ การประเมินผล เช่น แบบประเมินภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของ	

ตาราง 22 (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	Best Practices	ความเหมือน	ความแตกต่าง
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2	ผู้บริหารสถานศึกษา	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3	แบบประเมิน	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 4	ความพึงพอใจในการ	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 5	พัฒนา โดยมีการ	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 6	ประเมินผล 3 ช่วงเวลา	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 7	ของการประเมิน คือ	
	ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 8	ก่อนการพัฒนา ระหว่าง การพัฒนา และหลังการ พัฒนา	

จากตาราง 22 ผู้วิจัยสรุปความเหมือนและความแตกต่างกันของประเด็นการสัมภาษณ์ การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ได้ว่า องค์ประกอบ และหลักการของโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 จากผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 8 คน มีความเห็นเหมือนกัน องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นเหมือนกันในบาง องค์ประกอบ และมีความเห็นบางองค์ประกอบไม่เหมือนกัน แต่มีความคล้ายคลึงกัน ด้านวิธีการ พัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีความเหมือนกัน ได้แก่ 1. การศึกษาด้วยตนเอง 2. การศึกษาดูงาน 3. การประชุม/สัมมนา และ 4. การฝึกอบรม ส่วนไม่เหมือนกัน ได้แก่ การอภิปราย การแสดงบทบาทสมมติ การมอบหมายโครงการ การหมุนเวียนงาน และการใช้กิจกรรมนันทนาการ วิธีการพัฒนาเหล่านี้ยังคงอยู่ในกรอบของวิธีการพัฒนาที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ขึ้น ด้านระยะเวลาในการ พัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่าการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีระยะเวลา ไม่น้อยกว่า 80 ชั่วโมง ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเวลาในการพัฒนาครั้งนี้ 100 ชั่วโมง และด้านการวัดและ ประเมินผลจากผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 8 คน มีความเห็นเหมือนกัน อาจมีการใช้คำอื่น แต่ความหมายที่สื่อมีความคล้ายคลึงกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นข้อค้นพบเพื่อออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ดังตาราง 23

ตาราง 23 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1

Best Practices	เนื้อหา	หลักการ	วิธีการ	ระยะเวลา (ชม.)
ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1	Module 1 ความคิดสร้างสรรค์	หลักการ 70:20:10	1. การศึกษาด้วยตนเอง 2. การศึกษาดูงาน	28
	Module 2 การทำงานเป็นทีม	Learning	3.การประชุม/สัมมนา	24
	Module 3 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	Model	4.การอภิปราย 5. การฝึกอบรบ	20
	Module 4 ความยืดหยุ่นและปรับตัว			16
	Module 5 การมีวิสัยทัศน์			12
ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2	Module 1 ความคิดสร้างสรรค์	หลักการ 70:20:10	1. การศึกษาด้วยตนเอง 2. การศึกษาดูงาน	28
	Module 2 การทำงานเป็นทีม	Learning	3.การประชุม/สัมมนา	24
	Module 3 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	Model	4. การแสดงบทบาทสมมติ 5. การฝึกอบรบ	20
	Module 4 ความยืดหยุ่นและปรับตัว			16
	Module 5 การมีวิสัยทัศน์			12
ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3	Module 1 ความคิดสร้างสรรค์	หลักการ 70:20:10 Learning Model	1. การศึกษาด้วยตนเอง 2. การศึกษาดูงาน 3.การประชุม/สัมมนา 4. การมอบหมายโครงการ 5. การฝึกอบรบ	28

ตาราง 23 (ต่อ)

Best Practices	เนื้อหา	หลักการ	วิธีการ	ระยะเวลา (ชม.)
	Module 2 การทำงานเป็นทีม			24
	Module 3 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล			20
	Module 4 ความยืดหยุ่นและปรับตัว			16
	Module 5 การมีวิสัยทัศน์			12
ผู้บริหาร สถานศึกษา คนที่ 4	Module 1 ความคิดสร้างสรรค์	หลักการ 70:20:10 Learning Model	1. การศึกษาดูงาน 2. การศึกษาด้วยตนเอง 3.การประชุม/สัมมนา 4.การอภิปราย 5. การฝึกอบรม	28
	Module 2 การทำงานเป็นทีม			24
	Module 3 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล			20
	Module 4 ความยืดหยุ่นและปรับตัว			16
	Module 5 การมีวิสัยทัศน์			12
ผู้บริหาร สถานศึกษา คนที่ 5	Module 1 ความคิดสร้างสรรค์	หลักการ 70:20:10 Learning Model	1. การศึกษาด้วยตนเอง 2. การศึกษาดูงาน 3.การประชุม/สัมมนา 4. การแสดงบทบาทสมมติ 5. การฝึกอบรม	28
	Module 2 การทำงานเป็นทีม			24
	Module 3 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล			20
	Module 4 ความยืดหยุ่นและปรับตัว			16
	Module 5 การมีวิสัยทัศน์			12
ผู้บริหาร สถานศึกษา คนที่ 6	Module 1 ความคิดสร้างสรรค์	หลักการ 70:20:10 Learning Model	1. การศึกษาด้วยตนเอง 2. การศึกษาดูงาน 3.การประชุม/สัมมนา 4. การมอบหมายโครงการ 5. การฝึกอบรม	28
	Module 2 การทำงานเป็นทีม			24
	Module 3 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล			20

ตาราง 23 (ต่อ)

Best Practices	เนื้อหา	หลักการ	วิธีการ	ระยะเวลา (ชม.)
	Module 4 ความยืดหยุ่นและปรับตัว			16
	Module 5 การมีวิสัยทัศน์			12
ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 7	Module 1 ความคิดสร้างสรรค์	หลักการ 70:20:10	1. การศึกษาดูงาน 2. การศึกษาด้วยตนเอง 3.การประชุม/สัมมนา 4.การหมุนเวียนงาน 5. การฝึกอบรม	28
	Module 2 การทำงานเป็นทีม	Learning		24
	Module 3 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	Model		20
	Module 4 ความยืดหยุ่นและปรับตัว			16
	Module 5 การมีวิสัยทัศน์			12
ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 8	Module 1 ความคิดสร้างสรรค์	หลักการ 70:20:10	1. การประชุม/สัมมนา 2. การศึกษาดูงาน 3. การศึกษาด้วยตนเอง 4. การใช้กิจกรรม นันทนาการ 5. การฝึกอบรม	28
	Module 2 การทำงานเป็นทีม	Learning		24
	Module 3 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	Model		20
	Module 4 ความยืดหยุ่นและปรับตัว			16
	Module 5 การมีวิสัยทัศน์			12

จากตาราง 23 การวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จำนวน 8 คน ในวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสรุปได้ว่ามีเนื้อหาจำนวน 5 Module ได้แก่ Module 1 ความคิดสร้างสรรค์ Module 2 การทำงานเป็นทีม Module 3 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล Module 4 ความยืดหยุ่นและปรับตัว และ Module 5 การมีวิสัยทัศน์ หลักการพัฒนายึดหลักการ 70:20:10 Learning Model ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาได้เลือกวิธีการพัฒนาตามความสำคัญหรือเห็นสมควรในการพัฒนาของแต่ละท่านแตกต่างกัน แต่ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตาราง 24 สรุปประเด็นการวิเคราะห์จากแนวทางในการพัฒนาในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ประเด็นสัมภาษณ์	สรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์
1. องค์ประกอบโปรแกรม	1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหา 4. วิธีการพัฒนา 5. การวัดและการประเมินผล
2. รูปแบบการพัฒนา	การเรียนรู้ใช้แนวคิด 70:20:10 - 70% การเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์ - 20% การเรียนรู้จากบุคคลอื่น - 10% การเรียนรู้จากการอบรมหรือโปรแกรม
3. วิธีการพัฒนา	1. การศึกษาด้วยตนเอง 2. การศึกษาดูงาน 3. การมอบหมายโครงการ 4. การประชุม/สัมมนา 5. การเป็นพี่เลี้ยง 6. การฝึกอบรม
4. ระยะเวลา	100 ชั่วโมง
5. การวัดและการประเมินผล	แบบการประเมินก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา แบบประเมินความพึงพอใจในการพัฒนา

ผู้วิจัยจึงนำผลที่ได้จากการศึกษาใน ระยะที่ 1 ได้แก่ เอกสาร ตำรา ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ โดยการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 จากกลุ่มตัวอย่าง และระยะที่ 2 ได้แก่ การศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จำนวน 8 คน นำมาใช้ในการพัฒนาโปรแกรมและกำหนดกรอบโครงสร้างของโปรแกรม ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่

Module 1 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

Module 2 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

Module 3 การคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Differences)

Module 4 ความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptability)

Module 5 วิสัยทัศน์ (Vision)

ผู้วิจัยจึงสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ดังตาราง 25

ตาราง 25 รายละเอียดโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1	
หลักการของ โปรแกรม	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์คือพฤติกรรมของบุคคลในการจูงใจหรือนำบุคคล อื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการทดลองภายในองค์กรเพื่อที่จะทำ ให้บุคลากรสามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ หาแนวทาง ใหม่ ๆ ในการบริหาร และการสื่อสารภายในองค์กรมีความสามารถในการปรับตัวและ กระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่าย คล่องตัว และยืดหยุ่นเข้ากับ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีมากขึ้น ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานหรือ กิจกรรมขององค์กร เนื่องจากปัจจัยสำคัญของการบริหารองค์การ บุคลากรแต่ละคน ออกมาใช้ได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยด้านบุคลากรมีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์การประสบ ผลสำเร็จในการดำเนินงาน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถดึงศักยภาพของโปรแกรม การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ได้มีการจัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการมีความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม การคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว และการมีวิสัยทัศน์ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถดึง ศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนออกมาใช้ได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผล ต่อความสำเร็จขององค์การ

ตาราง 25 (ต่อ)

สร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1	
วัตถุประสงค์	เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
เนื้อหาสาระ	Module 1 ความคิดสร้างสรรค์ (28 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้ ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถของสมองที่คิดได้อย่างกว้างไกล ซึ่งนำไปสู่การคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ โดยมีความสามารถในการคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรม อาศัยการคิดในสิ่งที่แปลกใหม่ เน้นมีความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น ในการแก้ปัญหา โดยการไตร่ตรองถี่ถ้วนในโอกาสหรือการตัดสินใจที่รอบคอบ บนพื้นฐานเหตุและผล และความสามารถพิเศษในการมุ่งใจและนำบุคคลอื่นด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ที่ทำทนายอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม องค์กร หรือสังคม เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้ ความสามารถในการคิดริเริ่ม และการคิดจินตนาการ ความยืดหยุ่นในการคิด ความคล่องในการคิด และความละเอียดลออในการคิด Module 2 การทำงานเป็นทีม (24 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้ การทำงานเป็นทีม เป็นความสามารถในการนำบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิก การมอบหมายงาน การวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร ประสานงานกัน มีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายและเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้ มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน มีการทำงานร่วมกันและร่วมมือกันประสานงานและมีการติดต่อสื่อสารกัน และความสามารถของแต่ละบุคคล Module 3 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (20 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้ ความเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล ให้ความสำคัญในการการดูแลเอาใจใส่ถึงความต้องการของแต่ละบุคคล มีการส่งเสริมพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงขึ้น สามารถรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น สร้างขวัญและให้กำลังใจในการดำเนินงานต่าง ๆ ตลอดจนมีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนให้คำแนะนำรวมทั้งมีการกระจายอำนาจมอบหมายที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

ตาราง 25 (ต่อ)

สร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1	
	การพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคล เข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล การกระจายอำนาจมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล และเป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาสอน ให้คำแนะนำ รวมทั้งประเมินเพื่อพัฒนาในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
	Module 4 ความยืดหยุ่นและปรับตัว (16 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้ ความสามารถในคิดยืดหยุ่น การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ เปิดใจกว้างเพื่อยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี ชอบความท้าทายและการทดลองสิ่งใหม่ รู้จักลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง ตลอดจนสามารถคิดและมองปัญหาพร้อมทางออกของปัญหาที่หลากหลายมิติ และให้ความอิสระในการตัดสินใจ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย เพื่อที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน เนื้อหาในโดยรวมมีดังนี้ ความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และเปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่างและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น
	Module 4 ความยืดหยุ่นและปรับตัว (16 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้ ความสามารถในคิดยืดหยุ่น การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ เปิดใจกว้างเพื่อยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี ชอบความท้าทายและการทดลองสิ่งใหม่ รู้จักลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง ตลอดจนสามารถคิดและมองปัญหาพร้อมทางออกของปัญหาที่หลากหลายมิติ และให้ความอิสระในการตัดสินใจ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย เพื่อที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน เนื้อหาในโดยรวมมีดังนี้ ความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และเปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่างและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

ตาราง 25 (ต่อ)

สร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1	
	Module 5 การมีวิสัยทัศน์ (12 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้ ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคตในการดำเนินงาน มีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดทั้งบทบาทและหน้าที่ของบุคลากร ซึ่งแสวงหา วิธีการใหม่ ๆ มาประยุกต์ในการบริหารจัดการในองค์กร อีกทั้งสามารถกระตุ้นและ สร้างบรรยากาศในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีความชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมายและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้และเป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเลิศ ขององค์กรและนำองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์
วิธีการพัฒนา	ยึดกรอบการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และพัฒนาผ่านประสบการณ์ 1. การศึกษาดูงาน 2. การศึกษาด้วยตนเอง 3. การมอบหมายโครงการ ส่วน 20% เป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น 1. การประชุม/สัมมนา 2. การเป็นพี่เลี้ยง และอีก 10% เป็นการเรียนรู้จากการอบรมหรือโปรแกรม 1. การฝึกอบรม
การวัดและ ประเมินผล	1. การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา 2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา

การตรวจสอบยืนยันการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยอาจารย์ที่ปรึกษา
จากนั้นปรับตามข้อเสนอแนะ เมื่อฉบับสมบูรณ์เสร็จเรียบร้อยแล้วจึงให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ยืนยันรูปแบบ
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ที่เหมาะสมในการที่จะนำไปพัฒนาผู้บริหารต่อไป
ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบยืนยันประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

มีจำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
2. รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทศิริสิริ ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
3. รองศาสตราจารย์ ดร.อัฐพล อินตะเสนา ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ
4. ดร.วิเศษ พลอาจทัน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารการศึกษา
5. นายเสกสรรค์ เขียวไกร ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารการศึกษา

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 จากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน ปรากฏดังตาราง 26

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

องค์ประกอบของโปรแกรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. หลักการ	4.60	0.63	มากที่สุด	4.60	0.51	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.60	0.52	มากที่สุด	4.70	0.71	มากที่สุด
3. เนื้อหา	4.66	0.48	มากที่สุด	4.60	0.50	มากที่สุด
4. กิจกรรม/วิธีการพัฒนา	4.80	0.40	มากที่สุด	4.73	0.46	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล	4.73	0.46	มากที่สุด	4.67	0.49	มากที่สุด
รวม	4.69	0.50	มากที่สุด	4.66	0.48	มากที่สุด

จากตาราง 31 ผลการประเมินโปรแกรมจากผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.50) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.48) นอกจากนี้ผู้วิจัยยังหาค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจำแนกเป็นรายข้อ ดังตาราง 27

ตาราง 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจำแนกเป็นรายข้อ

องค์ประกอบของโปรแกรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. หลักการ						
1.1 ความสำคัญของหลักการ	4.4	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
1.2 ความเหมาะสมกับสภาพปัญหา	5	0.00	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
1.3 ความจำเป็นในการพัฒนา	4.4	0.89	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์						
2.1 มีความเหมาะสม	5	0.00	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
2.2 มีความชัดเจน	4.2	0.45	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
3. เนื้อหา						
3.1 มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	5	0.00	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
3.2 ระยะเวลาในการพัฒนา	4.4	0.55	มาก	4.20	0.45	มาก
3.3 Module 1 ความคิดสร้างสรรค์	4.6	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.4 Module 2 การทำงานเป็นทีม	5	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.5 Module 3 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.2	0.45	มาก	4.40	0.55	มาก
3.6 Module 4 ความยืดหยุ่นและปรับตัว	4.8	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3.7 Module 5 การมีวิสัยทัศน์	4.6	0.55	มากที่สุด	5	0.00	มากที่สุด

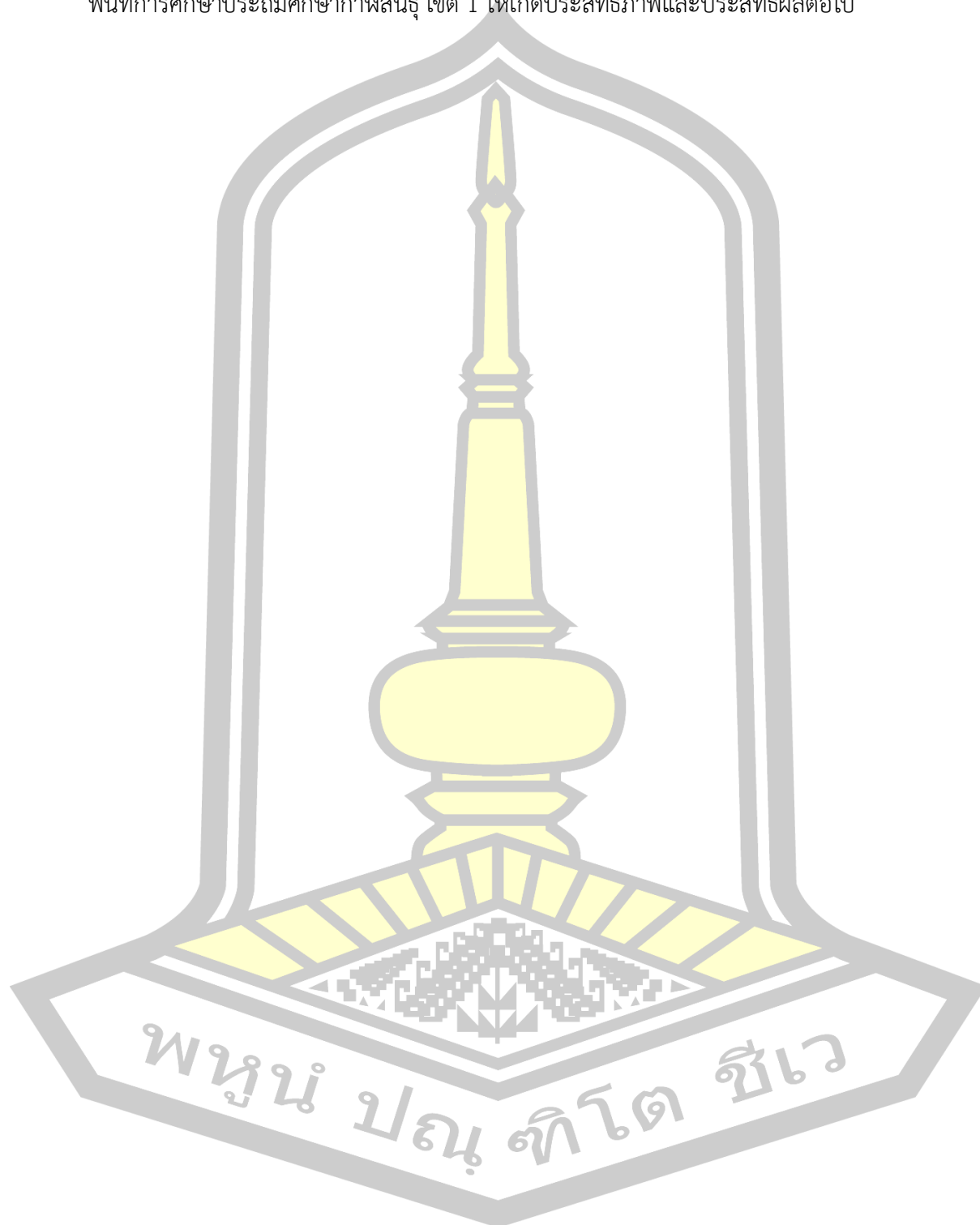
ตาราง 27 (ต่อ)

องค์ประกอบของโปรแกรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. กิจกรรม/วิธีการพัฒนา						
4.1 การศึกษาด้วยตนเอง	5	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.2 การศึกษาดูงาน	4.8	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
4.3 การมอบหมายโครงการ	4.4	0.55	มาก	4.20	0.45	มาก
4.4 การประชุม/สัมมนา	4.6	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.5 การเป็นพี่เลี้ยง	5	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.6 การฝึกอบรม	5	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล						
5.1 การประเมินก่อนการพัฒนา	4.6	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
5.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา	5	0.00	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
5.3 การประเมินหลังการพัฒนา	5	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	4.69	0.50	มากที่สุด	4.66	0.48	มากที่สุด

จากตาราง 27 พบว่า ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 จำแนกเป็นรายข้อ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พบว่า ความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.2-5 แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 มีความเหมาะสมมากที่สุด ส่วนความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.2-5 แสดงให้เห็นว่า ความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 มีความเป็นไปได้มากที่สุด

จากผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม จากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 5 ท่าน ได้ให้คำแนะนำว่า ควรปรับเนื้อหาให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ ควรจัดระยะเวลาให้เหมาะสม ควรมีขั้นตอนที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ควรให้ความสำคัญว่า ทำอย่างไรให้มีความรู้เรื่องภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทั้ง 5 องค์ประกอบ ทำอย่างไรจะเกิดความเข้าใจได้ง่าย และปรับเวลาแต่ละ Module โดยเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น และยังให้คำแนะนำว่าสมควรนำไปพัฒนาผู้บริหาร

สถานศึกษา เพื่อพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
2. เพื่อออกแบบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

สรุปผล

จากการวิจัยเพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.24) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีพฤติกรรมในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ 2 ลำดับ คือ การมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.85) และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.80) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ

ความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 1.05) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมมีพฤติกรรมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.65) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.63) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความยืดหยุ่นและปรับตัว ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.70) และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ความยืดหยุ่นและปรับตัว และการมีวิสัยทัศน์

2. ออกแบบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรม/วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 ความคิดสร้างสรรค์ Module 2 การทำงานเป็นทีม Module 3 การคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล Module 4 ความยืดหยุ่นและปรับตัว และ Module 5 การมีวิสัยทัศน์ ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการพัฒนาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

1.1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ความยืดหยุ่นและปรับตัว และวิสัยทัศน์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมของบุคคลในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการทดลองภายในองค์กร เพื่อที่จะทำให้นักวิชาการสามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ

มีความคิดสร้างสรรค์ หาแนวทางใหม่ ๆ ในการบริหาร และการสื่อสารภายในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่าย คล่องตัว และยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีมากขึ้น ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานหรือกิจกรรมขององค์กร เนื่องจากปัจจัยสำคัญของการบริหารองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยด้านบุคลากรมีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนออกมาใช้ได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Mungkasem (2001) ให้ความเห็นว่า ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์คือ การที่บุคคลที่เป็นผู้นำในองค์กรหรือชุมชนนั้นมีความสามารถในการชี้นำตนเองและผู้อื่นให้กล้าคิด กล้าตัดสินใจและลงมือทำตามแผนที่ตั้งไว้อย่างจริงจัง มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการประสานพลังสร้างสรรค์จากสมาชิกได้ มีมุมมองเชิงบวกที่ทำให้วิกฤตให้เป็นโอกาส และมีความสามารถในการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ และยังมีความสอดคล้องกับ Coste (2009) ซึ่งได้เสนอแนวคิดและมิติของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อการปฏิบัติที่มุ่งไปสู่การพัฒนาองค์กรเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความซึ่งประกอบไปด้วย มีความท้าทาย และการมีส่วนร่วม ความมีอิสระ มีความไว้วางใจการเปิดเผย การใช้เวลาสำหรับการคิด ความสนุกสนาน มีอารมณ์ขัน การลดความขัดแย้ง การส่งเสริมความคิดเห็น การโต้แย้ง และการกล้าที่จะเสี่ยง นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับ Stoll ศาสตราจารย์ใน University of London และเป็นผู้อำนวยการ Centre for Educational Leadership และ Temperley (Stoll and 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 ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พรวิณัส ไวยกรณ์ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน และตัวชี้วัด ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ มี 4 ตัวชี้วัด 2) องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มี 4 ตัวชี้วัด 3) องค์ประกอบด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว มี 4 ตัวชี้วัด 4) องค์ประกอบด้านการมีความคิดสร้างสรรค์มี 4 ตัวชี้วัด และ 5) องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม มี 5 ตัวชี้วัด รวม 21 ตัวชี้วัด ซึ่งมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ

เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ และยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ สืบพงษ์ ทัพหลวง (2564) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 ผลวิจัยพบว่า 1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 สภาพปัจจุบันของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละด้านผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1.1 ด้านความคิดสร้างสรรค์ สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านความคิดสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีการส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าของบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมมาใช้ในการบริหาร ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 อันดับ คือ มีทักษะการตัดสินใจที่รอบคอบ และแก้ปัญหาในการทำงานอย่างเป็นระบบ บนพื้นฐานเหตุและผล และมีการส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าของบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สามารถบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลาย โดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมอย่างสร้างสรรค์

1.1.2 การทำงานเป็นทีม สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีการสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงานและกำหนดบทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากร เพื่อให้บรรลุในจุดหมายอย่างเป็นระบบ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรใน แต่ละทีมงานได้อย่างหลากหลายและทันต่อเวลา ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีการสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงาน

และกำหนดบทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุในจุดหมายอย่างเป็นระบบ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ยึดมั่นในทิศทางและจุดหมายการทำงานที่กำหนด

1.1.3 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล

1.1.4 ความยืดหยุ่นและปรับตัว สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีการที่แปลกใหม่ ตามความถนัดและความสนใจมาใช้ในการปฏิบัติงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและแก้ไขกฎระเบียบการทำงานให้สะดวกและรวดเร็ว ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีการที่แปลกใหม่ ตามความถนัดและความสนใจมาใช้ในการปฏิบัติงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและแก้ไขกฎระเบียบการทำงานให้สะดวกและรวดเร็ว

1.1.5 สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาร่วมกับบุคลากรที่สามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานและให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาร่วมกับบุคลากรที่

สามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานและให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

1.2 วิธีการพัฒนาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 จากการรวบรวมข้อมูลข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยยึดกรอบการพัฒนาศักยภาพตามกรอบ 70 : 20 : 10 ซึ่ง 70% เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และพัฒนาผ่านประสบการณ์ วิธีการพัฒนา คือ การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน การมอบหมายโครงการ ส่วน 20% เป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น วิธีการพัฒนา คือ การประชุม/สัมมนา การเป็นพี่เลี้ยง และอีก 10% เป็นการเรียนรู้จากการอบรมหรือโปรแกรม วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรม

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 มีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรม/วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 ความคิดสร้างสรรค์ Module 2 การทำงานเป็นทีม Module 3 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล Module 4 ความยืดหยุ่นและปรับตัว และ Module 5 การมีวิสัยทัศน์ ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 และ 4.66 ตามลำดับ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะจากการศึกษาแนวคิดหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โปรแกรม คือ แผนกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนา ที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร ซึ่งโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผู้วิจัยได้นิยามไว้คือ กระบวนการดำเนินการเสริมสร้างเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนในตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งองค์ประกอบของโปรแกรม องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรม/วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Boone (1992) ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพ หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดกิจกรรม การปฏิบัติกิจกรรม การประชาสัมพันธ์ การประเมินผล การรายงาน และ ความรับผิดชอบต่อโปรแกรม และยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Rogers (2000) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรม เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่า จะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เกรียงไกร นามทองใบ (2564) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ผลวิจัยพบว่า 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 การมีวิสัยทัศน์ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เพชร บุญมาหล้า (2564) ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ผลวิจัยพบว่า 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 ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สืบพงษ์ ทัพหลวง (2564) ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 ผลวิจัยพบว่า การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 มีส่วนประกอบของแนวทาง ได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 5) เนื้อหา 6) เทคนิคและเครื่องมือ และ 7) การประเมินผล วิธีการพัฒนาการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2) การฝึกอบรม 3) การศึกษาดูงาน Model การพัฒนาการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 5 Model ได้แก่ Model 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ Model 2 ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล Model 3 ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว Model 4 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ Model 5 ด้านการทำงานเป็นทีม ผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 พบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ เพราะความคิดสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีแตกต่างกัน และมีไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นจึงควรที่จะให้ความสำคัญและได้รับการพัฒนาในประเด็นนี้ให้มากยิ่งขึ้น

1.2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สามารถนำไปปฏิบัติในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

1.3 ควรนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

1.4 ผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างจริงจัง โดยมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาไว้อย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจนในแผนงาน โครงการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และงบประมาณอย่างต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

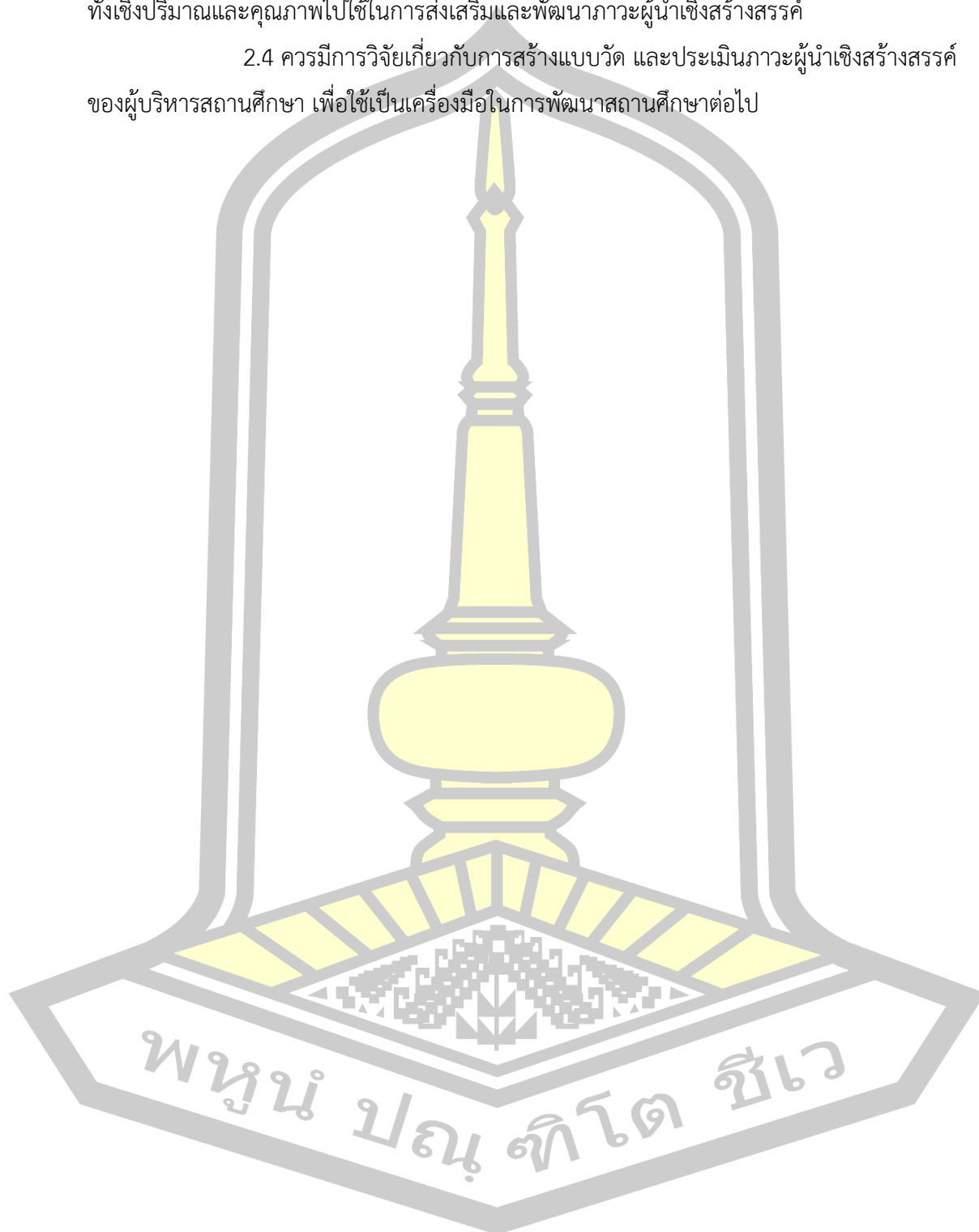
2.1 ควรวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอื่น ๆ เพื่อตรวจสอบความสำคัญของโปรแกรมการวิจัยว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 หรือไม่ เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานะและบริบทใกล้เคียงกัน

2.2 ควรให้มีการวิจัยเพื่อตรวจสอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อีกอย่างเป็นระยะ ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาตามหลักการพัฒนาแบบต่อเนื่องเพื่อหาจุดเด่น จุดด้อยทั้งที่เป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และปัจจัยที่มีอิทธิพลเพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับปัญหา

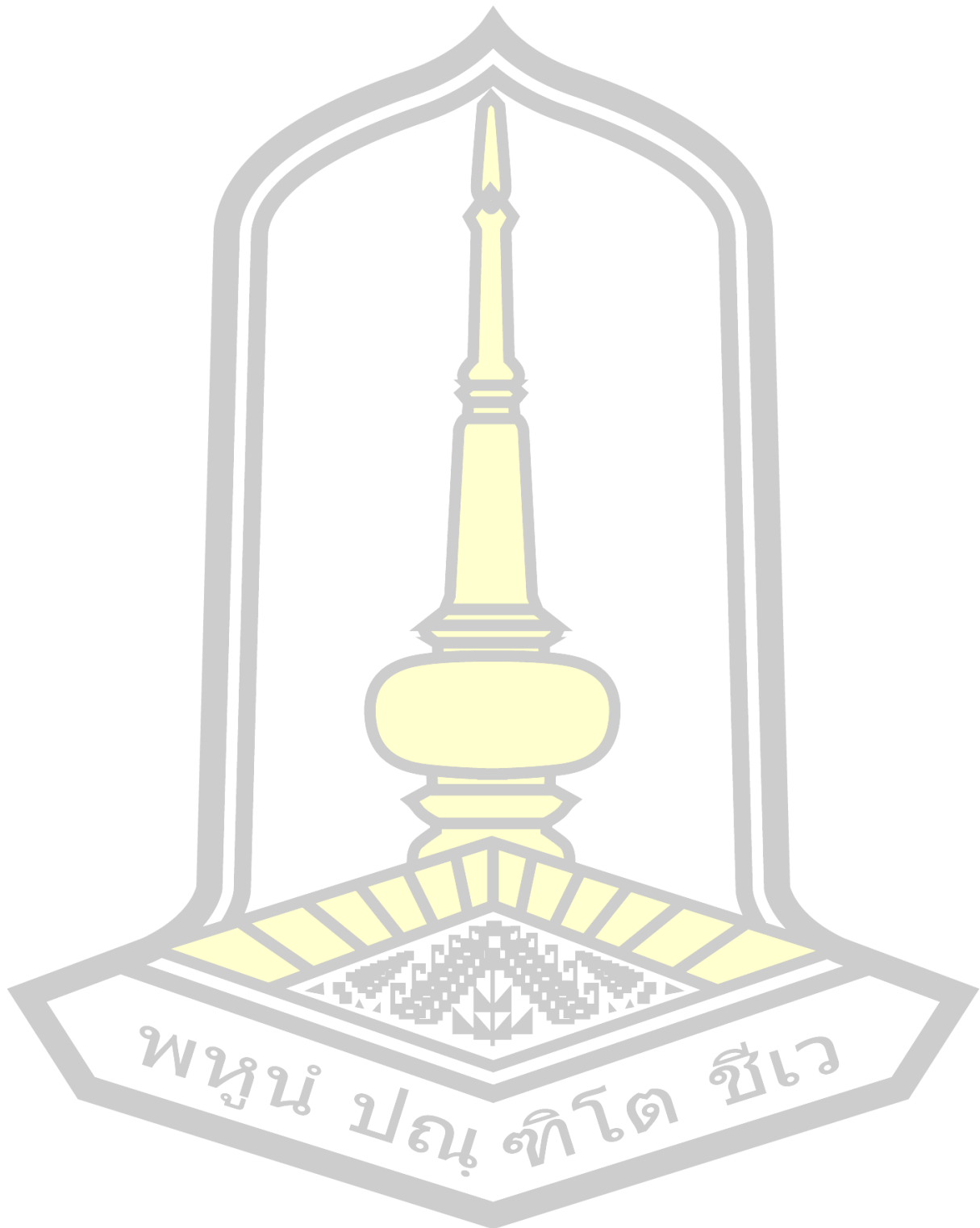
2.3 ควรจะใช้การวิจัยเชิงคุณภาพอื่นเพิ่มเติม เพื่อการศึกษาในเชิงลึก เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) การวิจัยและพัฒนา (Research

and Development) เป็นต้น โดยนำเอาผลการวิจัยนี้ เป็นข้อมูลและแนวทางเพื่อนำผลการวิจัย ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพไปใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

2.4 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแบบวัด และประเมินภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสถานศึกษาต่อไป



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2535). *คู่มือการดำเนินงานห้องสมุดโรงเรียนระดับประถมศึกษา*. กรุงเทพฯ : ศูนย์พัฒนาหนังสือ.
- กรองทิพย์ นาควิเชตร. (2552). *ภาวะผู้นำสร้างสรรค์เพื่อการศึกษา*. กรุงเทพฯ : อีรสาสน์ พับลิชเชอร์ จำกัด.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). *ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฎหมาย ประกาศพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562*. กรุงเทพฯ : ศาลากลางจังหวัดราชบุรี.
- กาญจน์ เรืองมนต์ศรี. (2549). *ทฤษฎีผู้นำ*. มหาสารคาม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ และคณะ. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ : สิ่งที่คุณควรรู้สำหรับทุกคน*. ในอนาคต. ขอนแก่น : คลังน่านวิทยา.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์*. ขอนแก่น : คลังน่านวิทยา.
- กิติ ตัยคานนท์. (2543). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : แปลนอักษร.
- เกรียงไกร นามทองใบ. (2564). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2559). *อนาคตใหม่ของการศึกษาไทยในยุค Thai และ 4.0*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.li.mahidol.ac.th/conference2016/thaiและ4.pdf>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 19 กรกฎาคม 2566].
- เกศสรินทร์ ตรีเดช. (2552). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- แก้วมณี ปัทมะ. (2564). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ขวัญตา พุนเทพย์. (2545). *การคิดและกระบวนการคิด*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.slideshare.net/3430600501681/new-word-2007-document-17273332>.

[สืบค้นเมื่อ วันที่ 23 มิถุนายน 2566].

จันจิรา น้ำขาว. (2562). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

จิตนิภา ปัญมาตร. (2563). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

จิตติมา วรรณศรี. (2550). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ชาญ สวัสดิ์สาลี. (2550). *คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ การจัดทำแผนการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2543). *ทักษะภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท.

ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2546). *ความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ : บริษัทด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.

ชาญวิทย์ จันทะวงษ์. (2563). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ชาติ แจ่มนุช. (2545). *สอนอย่างไรให้คิดเป็น*. กรุงเทพฯ : เสี่ยงเสี่ยง.

ชูไธรี มะลีเป็ง. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2550). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

ทองฟู ชินะโชติ. (2531). *การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร*. กรุงเทพฯ : คณะเศรษฐศาสตร์ และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ไท คำล้าน. (2551). *การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขภูษบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนาภรณ์ นิลพัทธานนท์. (2562). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- ธรินธร นามวรรณ. (2549). *หลักการบริหารการศึกษา*. มหาสารคาม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธวัชชัย หอมยามเย็น. (2548). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปรอบสองและประเมินภายนอกกรอบสาม*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ. (2554). *กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ศุภสกลาตพรวัว.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. (2546). *กลยุทธ์การพูดให้ประสบความสำเร็จ*. นนทบุรี : สนุกอ่าน.
- นพพงษ์ บุญจิตราคุล. (2534). *ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นฤมล มณีงาม. (2547). *การพัฒนาโปรแกรมสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับการประหยัดพลังงาน ตามหลักการเรียนรู้ด้วยการรับใช้สังคม สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาประถมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญมี ก่อบุญ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรดุขภูษบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ราชภัฏสกลนคร.
- ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ. (2551). *การพัฒนาการคิด*. กรุงเทพฯ : 1991 เทคนิควรรณิตั้ง.
- ประวิต เอราวรรณ์. (2545). *การวิจัยปฏิบัติการ*. กรุงเทพฯ : บริษัท สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.

ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา. (2545). *ความคิดสร้างสรรค์ที่พัฒนาได้*. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.

ปริญญา ต้นสกุล. (2547). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา.

วารสารวิชาการ, 6(1), 50-56, มกราคม-มิถุนายน.

ปริญญา มีสุข. (2552). *ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรวิณัส ไวยกรณ์. (2565). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พิชัย เสี่ยงมจิตต์. (2542). *การบริหารสถาบันเพื่อความเป็นเลิศ*. อุบลราชธานี : คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

พิชาภพ พันธแพ. (2555). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เพชร บุญมหาหล้า. (2564). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2553). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลผลิตภาพ : กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2555). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ : กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา*.

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม. (2540). *การพัฒนาประชาคมเมืองกรุงเทพมหานคร กองแผนงานและพัฒนาชุมชน*. กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตาม*

แนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา

ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://th.wikipedia.org>.

[สืบค้นเมื่อ วันที่ 22 มิถุนายน 2566].

รังสรรค์ สุธรรมย์. (2556). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ราณี อีสัยกุล. (2547). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

รุ่งนภา วิจิตรวงศ์. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

เริงลักษณ์ ไรจน์พันธ์. (2539). *เทคนิคการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

ลัทธิกาล ศรีธรรมย์. (2539). *องค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีระฟิล์ม และเซเท็กซ์ จำกัด.

วิจิตร อาวะกุล. (2537). *การฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). *การบริหารการศึกษา : หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและบทวิเคราะห์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). *แนวคิด ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : หจก. ทิพย์วิสุทธิ.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). *ภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอตัวแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากร*. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2544). *การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ : บุญศิริการพิมพ์.

ศุภชัย ยาวะประภา. (2548). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย*. กรุงเทพฯ : จุฑาทอง.

เศาวนิต เสาธานนท์. (2544). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. นครราชสีมา : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์. (2540). *ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่ออนาคตไทย*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย.

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2561). *คู่มือการพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 Learning Model ตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2561 - 2565)*. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร.

สมคิด บางโม. (2546). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม*. กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒนา.

สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์และเงินเดือน*. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและ
ไซเท็กซ์.

สมพงศ์ เกษมสิน. (2526). *การบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์.

สมสรค์ มีสุวรรณ. (2547). *การพัฒนาครูด้านการวิจัยในชั้นเรียนโรงเรียนบ้านวังตะเฝ*
อำเภอบัวระเหว จังหวัดชัยภูมิ. การศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง. (2554). *การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพ เอกสารคำสอน*
รายวิชา 402401 Training for Professional Development. ชลบุรี :
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

สมัย สวัสดิ์ตระกูล. (2544). *หลักทฤษฎีและการปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. สกลนคร :
สถาบันราชภัฏสกลนคร.

สร้อยญา เกิดแก้ว. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ*
การบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ราชนครินทร์.

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำฝ่ายบริการในองค์กร : แนวคิด หลักการ*
ทฤษฎี และงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1. (2566). *แผนการดำเนินงานประจำปี*
2566. กาฬสินธุ์ : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1.

สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ*
สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570). กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการ
การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือการประเมินสมรรถนะครู*. กรุงเทพฯ :
ม.ป.ท.

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (2565). *คู่มือการจัดทำแผนพัฒนา*
รายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) สำนักงานนโยบายและแผน
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. กรุงเทพฯ : สำนักงานนโยบายและแผน
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2544). *รายงานการปฏิรูปการศึกษาต่อประชาชน*. กรุงเทพฯ :
อัมรินทร์พรินต์รีน แอนด์พับลิชชิง.

สิปปนนท์ เกตุทัต. (2540). *วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย.

- สืบทพงษ์ ทัพพลอง. (2564). *การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6*.
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุทธินันท์ วงศ์มุสิก. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษกลุ่ม 7*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : เอ็มเพอร์เน็ท.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2554). *หลักการทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางการบริหารการศึกษา*.
มหาสารคาม : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2564). *การพัฒนาภาวะผู้นำการศึกษาในยุค : Thailand 4.0*.
มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2562). *ภาวะผู้นำทางศึกษา*. มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2560). *การบริหารการศึกษาเพื่อร่วมสร้างประเทศไทย 4.0*. กรุงเทพฯ :
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิทย์ ยอดสละ. (2557). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2544). *การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรไทย.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2548). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น Needs assessment research*.
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนห์ จุ้ยโต. (2552). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่*. นนทบุรี : โครงการส่งเสริมการแต่งตั้ง
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา.
- เสนาะ ดิยาว. (2544). *หลักการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- เสาวณีย์ สมบูรณ์ศิริรัตน์. (2562). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.*
- हररषष सुषकषल. (2543). *การพัฒนารูปแบบโปรแกรมการทำงานระหว่างเรียนเพื่อส่งเสริมจริยธรรมในการทำงานของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- อนันต์ ศรีอำไพ. (2549). *การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา. มหาสารคาม : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- อนันท์ ปันยารชุน. (2540). *ผู้นำคือผู้ที่คนอยากเดินตาม. ใน สงวน นิตยารัมภ์และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ (บรรณาธิการ). กรุงเทพฯ : มติชน.*
- อากรณ ภูวพิพันธุ์. (2552). *Competency dictionary. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.*
- อำนาจ ชนวงษ์. (2555). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา. มหาสารคาม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- อุดม มุ่งเกษม. (2545). *Good Governance กับการพัฒนาข้าราชการ. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.*
- อุ้นตา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวความคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษา นอกระบบโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.*
- Adair, J. (2007). *Leadership for Innovation: How to Organize Team Creativity และ Harvest Ideas. London : Kogan Page.*
- Arellano, R. B. and Martin, H. (2002). Skew-normal linear mixed models. *Journal of Data Science*, 3(4), 415-438.
- Badejo, S.M. (2016). *Designing personal frameworks of decision-making for creative leadership.* Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database.
- Barr, M.J. and Keating, L.A. (1990). *Developing Effective Student Services Program. San Francisco : Jossey-Bass.*
- Basadur, M. (2008). Leading other to think innovatively together : Creative leadership. *Journal of The Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). *Transformational Leadership Development. Pola Alto, California : Consulting Psychologists.*

- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leaders : The strategies for taking change*. New York : Harper and Row.
- Bolman, L.G. and Deal, T.E. (1991). *Reframing Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Boone, M. (1992). *The Impact of Leadership Behavior of the Superintendent on Restructuring Rural Schools*. Texas : Abstracts from : ERIC Database.
- Bosiok, D. (2013). Leadership styles และ creativity. *Journal of Applied Knowledge Management*, 1(2), 64-77.
- Caffarella, R. (2002). *Planning Programs for Adult Learners*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Casse, P. and Claudel, P.G. (2007). *Philosophy for Creative Leadership : How Philosophy Can Turn People into More Effective Leader*. London : Athena press.
- Cavazotte, F., Moreno, V. and Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. *Brazilian Administration Review*, 10(4), 490-512. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922013000400007>
- Chen, Z.X. (1990). Loyalty to Supervisor vs. Organizational. Commitment : Relationships to Employee Performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 339-356.
- Cho, K.M. and others. (2010). Attitudes of Korean national athlete และ coached Taiwan athletic participation. *Dissertation Abstracts International*, 52(5), 1679.
- Coste, T.G. (2009). *Creative Leadership & Women*. [online]. Available from : <http://www.pptsearch.net/details-creative-leadership-amp-women-349420.html>. [accessed 2 June 2023].
- Daft, R.L. (1994). *Management*. 3rd ed. Fort Worth, TX : The Dryden.
- Danner, E. (2008). *Creative leadership in art education : Perspectives of an art educator*. Thesis Master of Arts, art Education, Fine Arts, Ohio University.
- Davar, R.S. (1994). Creative Leadership : the people-oriented task approach. *Indian Journal of Industrial Relations*, 31(3), 421-424.

- Davies, M. (2014). *10 Characteristics of Highly Creative People*. [online]. available from : <http://www.eatlivelife.com/2014/03/29/10-characteristics-of-highly-creative-people.html>. [accessed 23 June 2023]
- Diane. (1996). *The Peer advisor experience providing social support*. Boston College School of Nursing : SAGE Publications.
- Dubrin, A.J. (2010). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Ohio : Cengage Learning.
- Frank, M. (2011). *The pillars of the self concept: Self-esteem และ self-efficacy*. [online]. Available from : <http://www.excelatlife.com/articles/selfesteem.htm>. [accessed 23 June 2023]
- Harris, A. (2009). Creative leadership. *Journal of Management in Education*, 23(1), 9-11.
- Hickman, C.R. and Silva, M.A. (1984). *Creating excellence : Managing corporate culture, strategy และ change in the new age*. New York : New American Library.
- Hornby, A.S. (1993). *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. Michigan : Oxford University Press.
- Houle, C. (1996). *The Design of Education*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- James, G.L. (2000). *Organization : Behavior Structure Process International*. 10th ed. USA. : McGraw Hill.
- Kanaya, T. and McMillan, C. (2005). *Facilitating Communities of Practice in Teacher Professional Development*. Denmark : eLearning Lab, Aalborg University.
- Kaufman, R. and English, F.W. (1981). *Need assessment concept และ application*. 3rd ed. New York : Education Technology.
- Knowles, M.S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education : from Pedagogy to andragogy*. Englewood Cliffs : Prentice Hall/Cambridge.
- Kouzes, J.M. and Barry Z.P. (1995). *The leadership challenge*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Likert, R. (1967). *New way และ Managing Conflict*. New York : McGraw-Hill.
- Lussier, R.N. (2001). *Effective Leadership*. 3rd ed. Sydney : Thomson/ South - Western.

- Mungskasem, U. (2001). *Model and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts : Institute of Technology Press.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Olsson, T.G. (2012). *Lisa Leadership และ Creativity in Research Investigations of Leadership และ Leader-Member Exchange (Lmx) in Research Groupd*. Ph.D. Thesis, University of Guthenburg.
- Palus, C. and Horth, D. (2009). *The Learder's Edge : Six Creative Competencies for Navigating Complex Challenges*. San Francisco : Jossey Bass.
- Palus, C.J. and Horth, D.M. (2002). *The leader's edge: Six creative competencies for navigating complex challenges*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Podsakoff, P.M. and others. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, และ organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Puccio, G.J. (2011). *Creative leadership: Skills that drive change*. USA : Thousand Oaks,. CA : Sage.
- Raelin, J.D. (2002). *Organizational Behavior*. New Jersey : Pearson Education.
- Robinson, K. (2007). *The Principles of Creative Leadership*. New York : McGraw-Hill.
- Rogers, T. (2000). *Approaches และ Methods in Language Teaching*. 2nd ed. Cambridge : Cambridge University Press.
- Rothwell, W.J. (1996). *Beyond Training และ Development State-of-Art Strategies For Enhancing Human Performance*. New York : American Management Association.
- Sergiovanni, T.J. (1984). Leadership and Excellence in Schooling. *Educational Leadership*, 41(5), 4-13.
- Sternberg, R.J. (2006). Creative Leadership : It's a Decision. *Journal of Leadership*, 36(2), 22-24.
- Stillman, J. (2013). *The 10 Qualities of Creative Leaders The father of advertising lists the top traits of highly creative leader*. [online]. Available from : <http://www.inc.com/jessica-stillman/the-10-Qualities-of-Creative-Leaders.html>. [accessed 23 June 2023].

Stoll, L. and Temperley, J. (2009). Creative leadership teams. *Journal of Management in Education*, 23(1), 12-18.

Styles, M.H. (1990). *Effective Models of Systematic Program Planning*. San Francisco : Jossey-Bass.

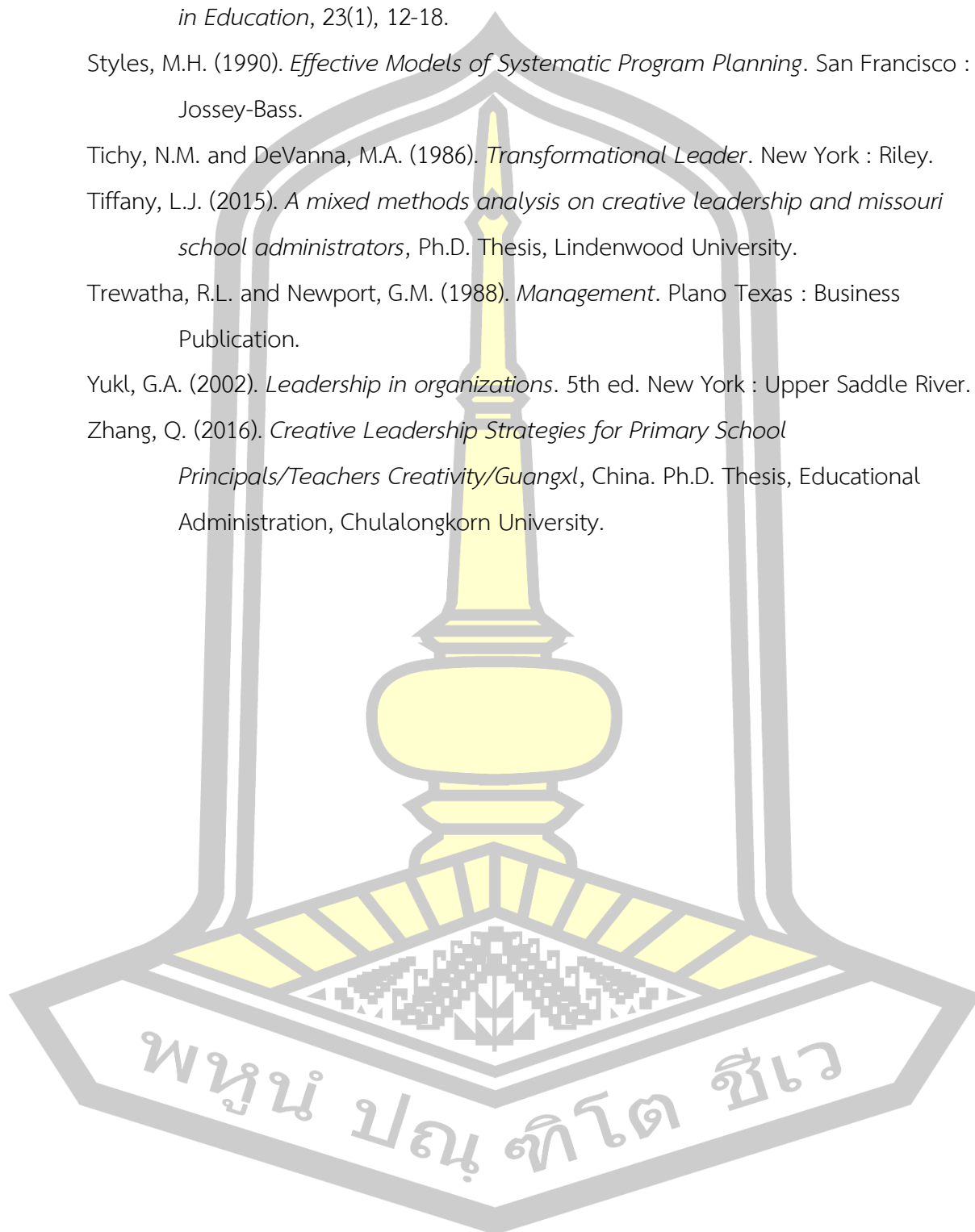
Tichy, N.M. and DeVanna, M.A. (1986). *Transformational Leader*. New York : Riley.

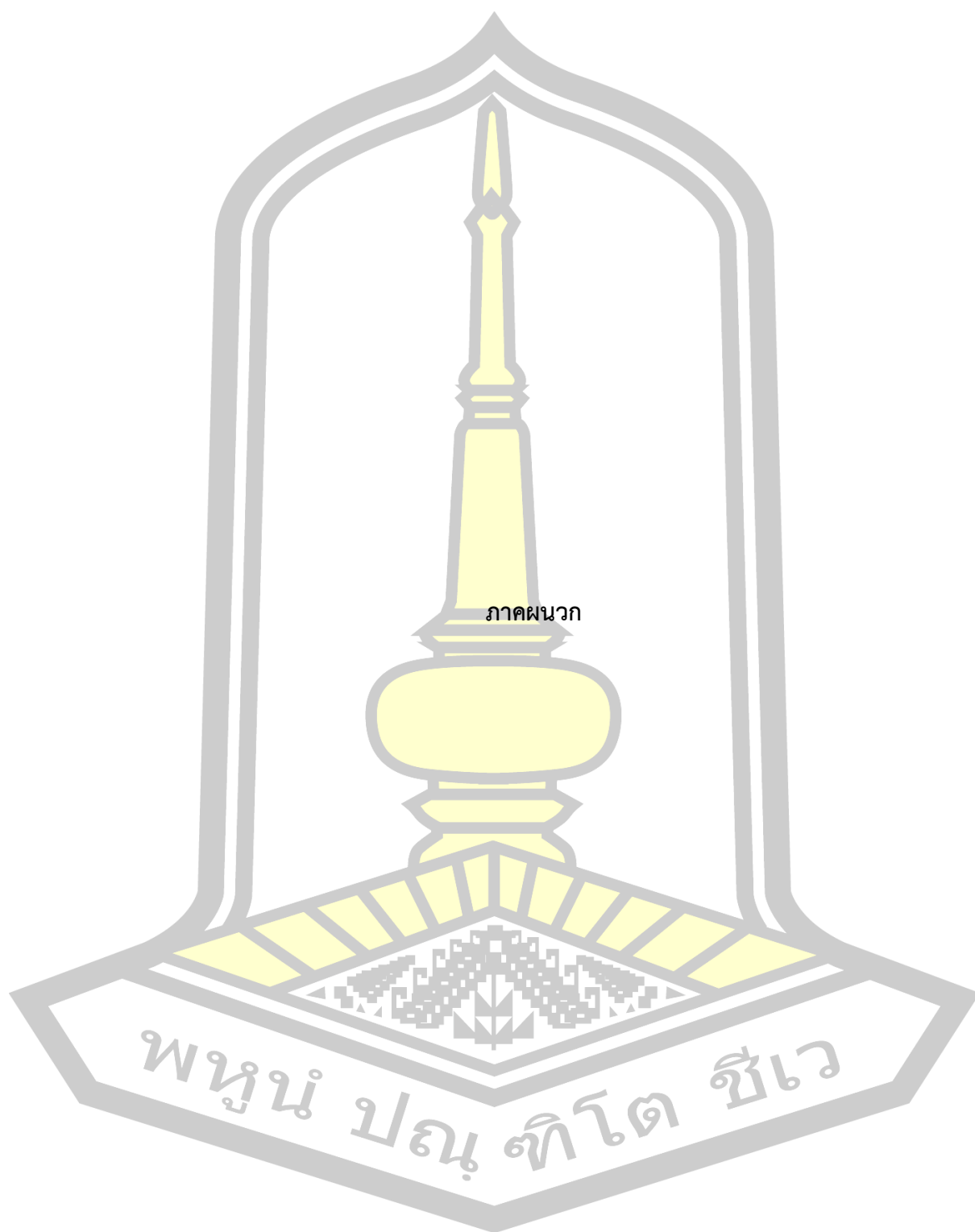
Tiffany, L.J. (2015). *A mixed methods analysis on creative leadership and missouri school administrators*, Ph.D. Thesis, Lindenwood University.

Trewatha, R.L. and Newport, G.M. (1988). *Management*. Plano Texas : Business Publication.

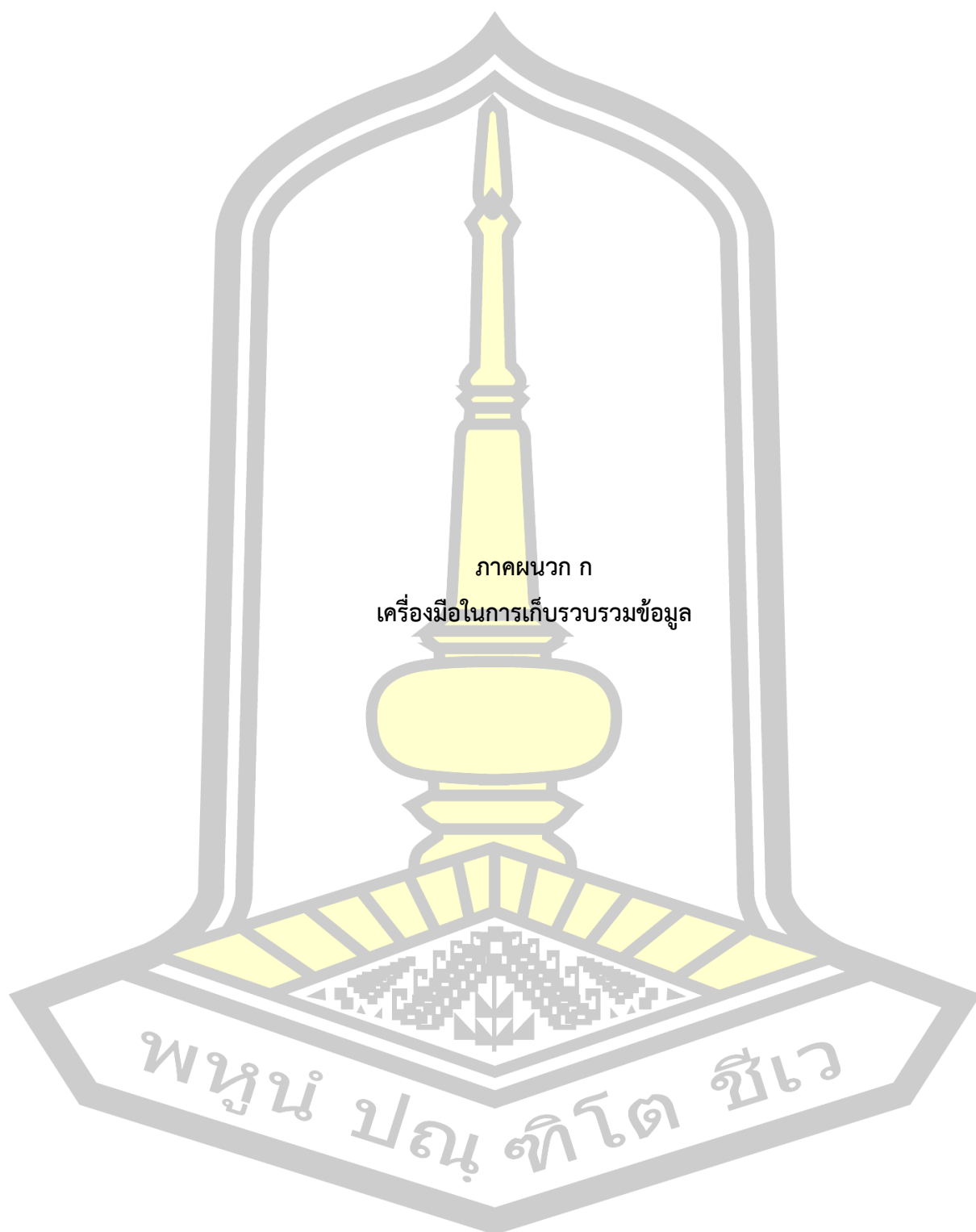
Yukl, G.A. (2002). *Leadership in organizations*. 5th ed. New York : Upper Saddle River.

Zhang, Q. (2016). *Creative Leadership Strategies for Primary School Principals/Teachers Creativity/Guangxl, China*. Ph.D. Thesis, Educational Administration, Chulalongkorn University.





ภาคผนวก



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย (ฉบับสมบูรณ์)

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

คำชี้แจง

ในการตอบคำถามแบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์และเป็นข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 45 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 จะถือว่าเป็นความลับ และไม่มีการนำข้อมูลไปทำให้ท่านได้รับความเสียหายโดยเด็ดขาด จึงขอความกรุณาได้ตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง หรือสแกน QR Code ด้านล่างนี้ เพื่อตอบแบบสอบถามออนไลน์

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นายมงคล พรหมฐาน

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15.	สามารถบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลาย โดยอาศัยการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมอย่างสร้างสรรค์										
16.	สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาที่รวดเร็วและถูกต้องในสถานการณ์ที่คับขัน										
17.	มีทักษะการตัดสินใจที่รอบคอบ และแก้ปัญหาในการทำงานอย่างเป็นระบบ บนพื้นฐานเหตุและผล										
18.	มีการส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าของบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่										
ด้านคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล											
19.	ส่งเสริมสนับสนุนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร										
20.	มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และให้เป็นกันเอง และมีความยุติธรรม										
21.	ให้ความสนใจในสิ่งที่เกิดขึ้นกับบุคลากรอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ										
22.	มอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล										
23.	มีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในการทำงานอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ										
24.	ใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มากกว่าร่วมกับสถานภาพการเป็นผู้บริหารที่จะช่วยเหลือให้คำปรึกษา สอนแนะนำให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา										

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ด้านการทำงานเป็นทีม											
25.	ยึดมั่นในทิศทางและจุดหมายการทำงานที่กำหนด										
26	มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน										
27	มีการสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงานและกำหนดบทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุในจุดหมายอย่างเป็นระบบ										
28	มีการสนับสนุนและมอบความไว้วางใจให้กับครูและ บุคลากรในการปฏิบัติงานและมีความเชื่อมั่นในทีมงานว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้										
29	ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์สังเคราะห์ความคิดเห็นต่าง ๆ ในทีมงานเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน										
30	มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรใน แต่ละทีมงานได้อย่างหลากหลายและทันต่อเวลา										

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.1 ท่านคิดว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารควรเป็นรูปแบบใด (โปรดเรียงลำดับเลขเพียง 1-5 ตามลำดับ หน้าที่คิดว่าเห็นควรมากที่สุด)

.....การศึกษาดูงาน (Study visit)

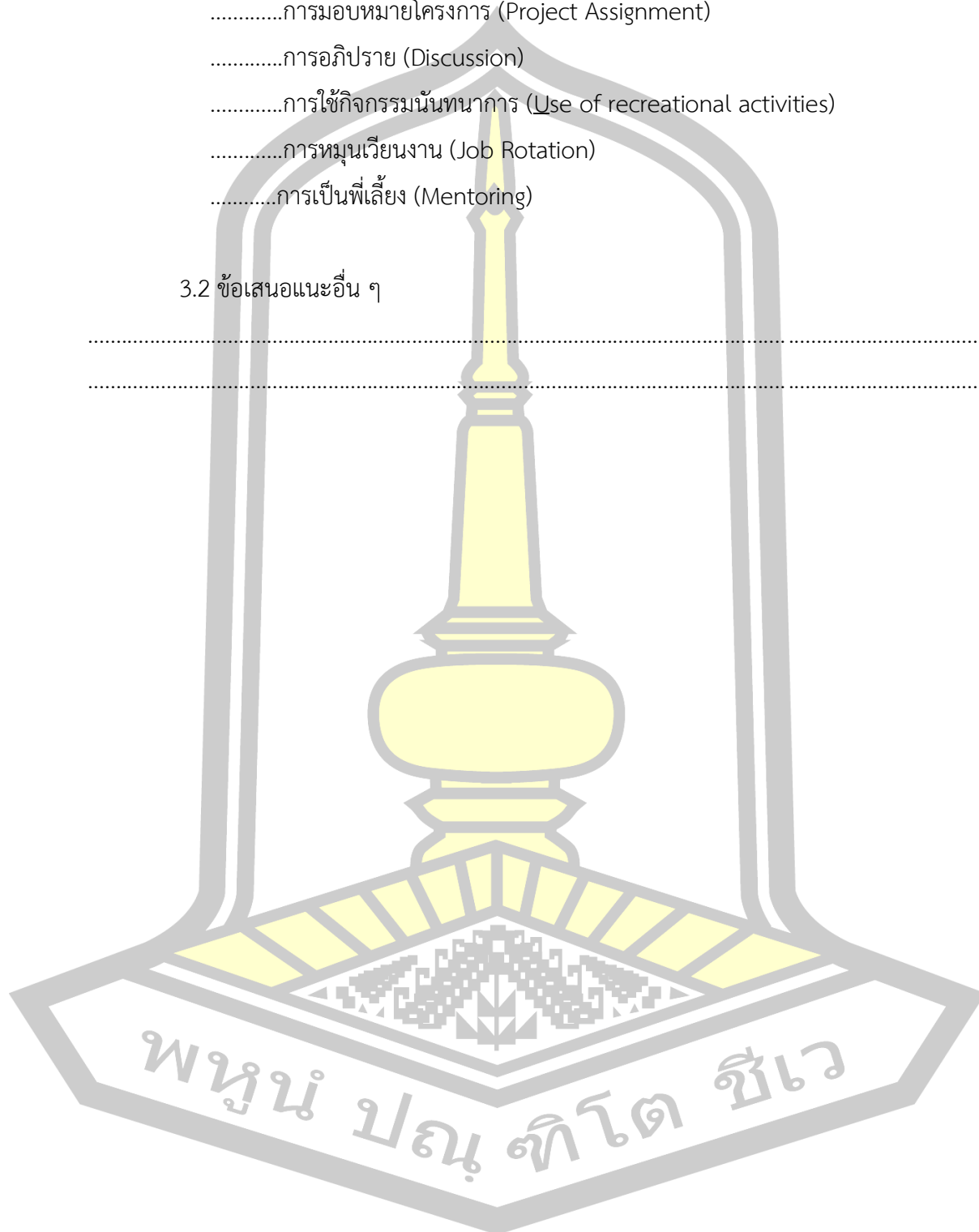
.....การศึกษาด้วยตนเอง (Self study)

.....การฝึกอบรม (Training)

.....การประชุม/สัมมนา (Meeting) / (Seminar)

- การแสดงบทบาทสมมติ (Role play)
- การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)
- การอภิปราย (Discussion)
- การใช้กิจกรรมนันทนาการ (Use of recreational activities)
- การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

3.2 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ



การสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้ สร้างขึ้นเพื่อใช้สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ จะนำไปเป็นข้อมูลในการจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
3. แบบสัมภาษณ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ฉบับนี้แบ่งเป็น 4 ตอน ได้แก่
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
 - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

นายมงคล พรหมฐาน

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด สาขา
3. ตำแหน่งปัจจุบัน
4. สถานที่ทำงาน
5. วัน เดือน ปี ที่ให้สัมภาษณ์
6. สถานที่ที่ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ท่านมีความคิดเห็นว่าการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรม ควรดำเนินการอย่างไร จึงจะนำไปสู่โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 และเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในประเด็นคำถามการสัมภาษณ์ดังนี้

1. องค์ประกอบของโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นอย่างไร

2. หลักการใดที่เหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นอย่างไร จึงจะนำไปสู่โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

3.1 การมีวิสัยทัศน์

3.2 ความยืดหยุ่นและปรับตัว

3.3 ความคิดสร้างสรรค์

3.4 คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

3.5 การทำงานเป็นทีม

4. วิธีการพัฒนาวิธีใดเช่น การศึกษาดูงาน (Study visit) การศึกษาด้วยตนเอง (Self study) การฝึกอบรม (Training) การประชุม/สัมมนา (Meeting) / (Seminar) การแสดงบทบาทสมมติ (Role play) การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) การอภิปราย (Discussion) การใช้กิจกรรมนันทนาการ (Use of recreational activities) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ที่เห็นสมควรในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ควรใช้วิธีการใดในแต่ละองค์ประกอบ และควรใช้เวลาเท่าใดในการพัฒนา

5. การวัดและการประเมินผลโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็นอย่างไร

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ในครั้งนี้เป็นอย่างสูง

แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

คำชี้แจง

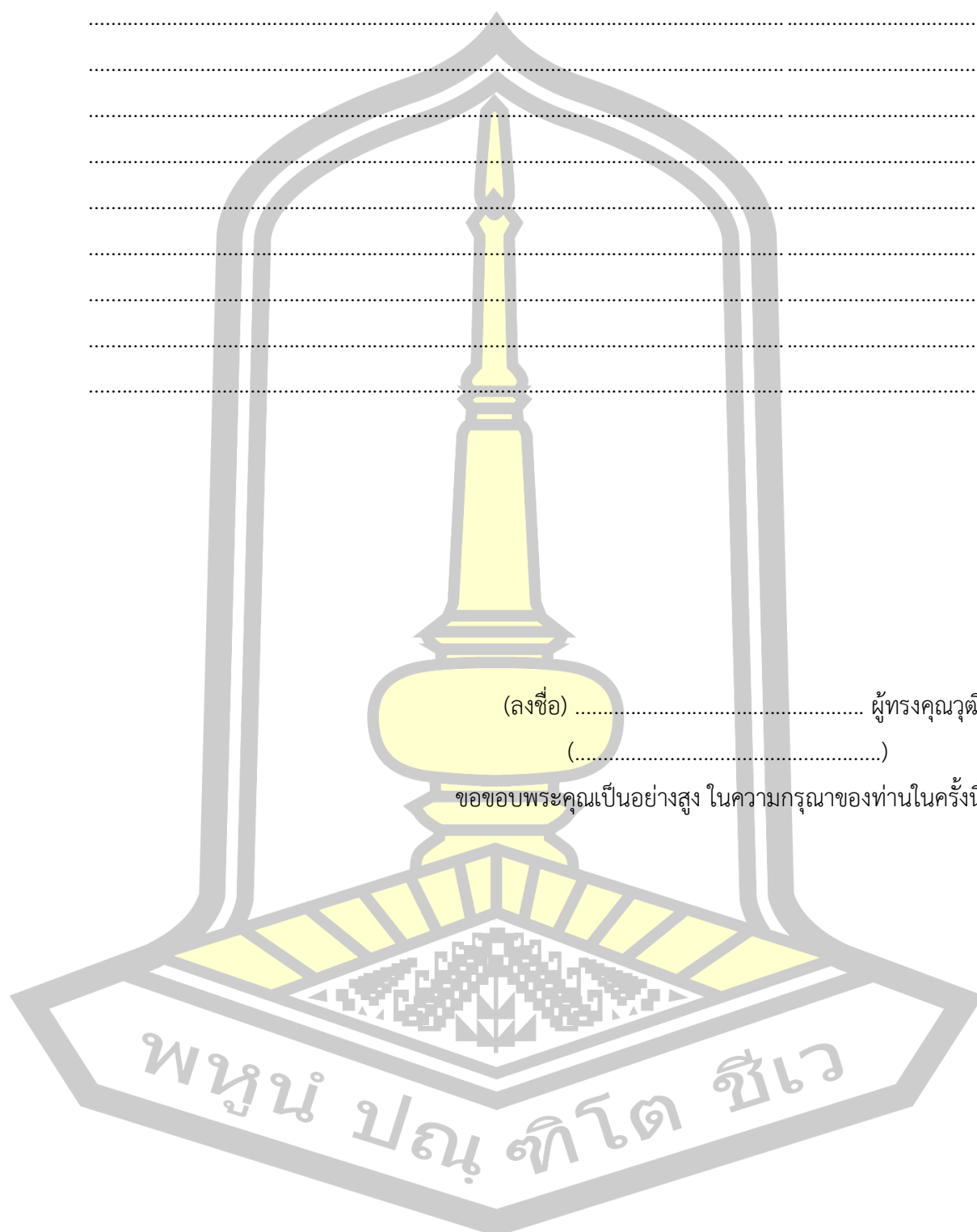
1. โปรดพิจารณาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ
 เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพียงใด
2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นแต่ละข้อคำถาม โดยข้อความแต่ละช่อง
 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 กรุณาเขียนข้อมูลลงในข้อเสนอแนะ
 และความคิดเห็นเพิ่มเติม

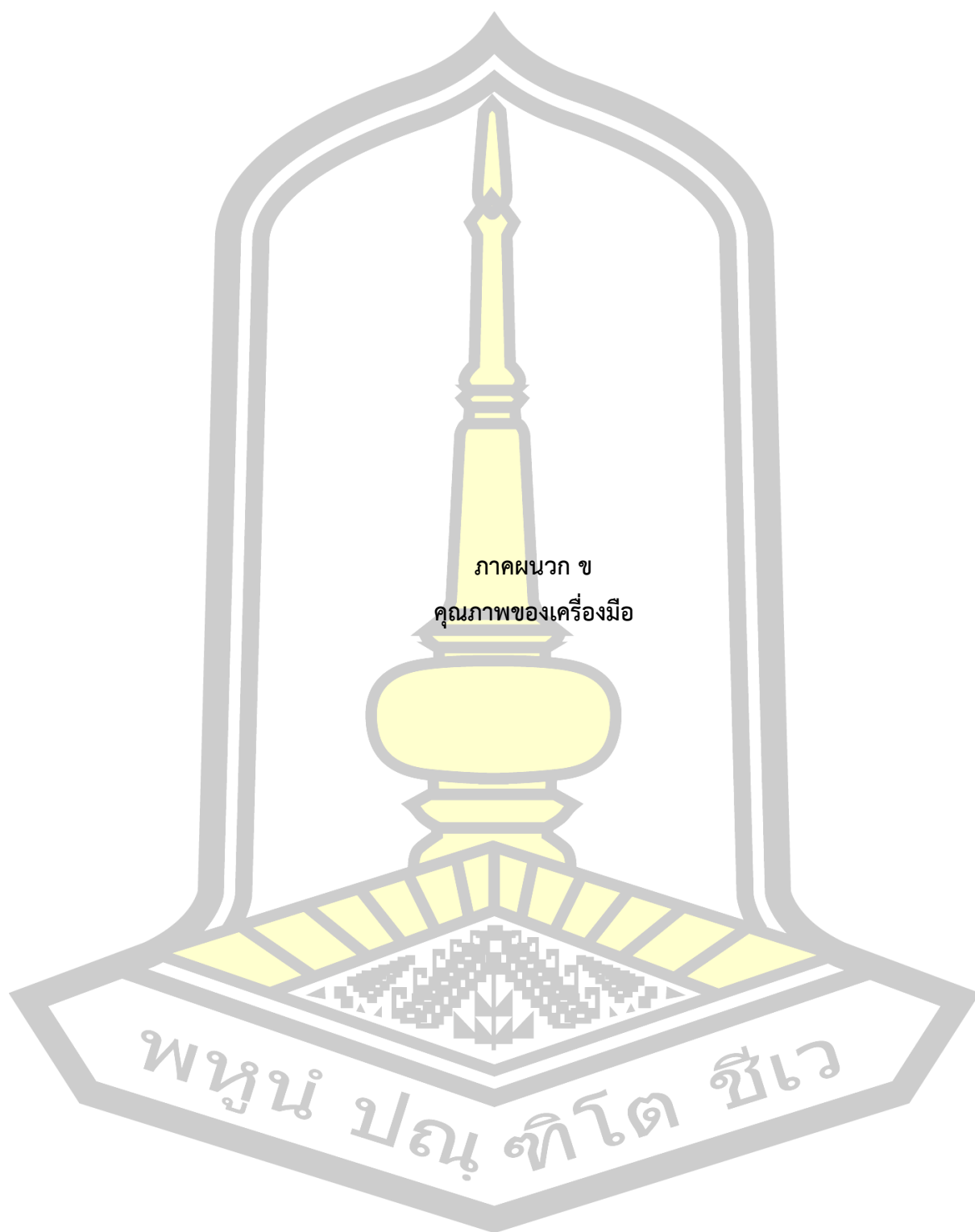
ขอขอบพระคุณคุณท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบประเมิน

นายมงคล พรหมฐาน

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม





ตาราง 28 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

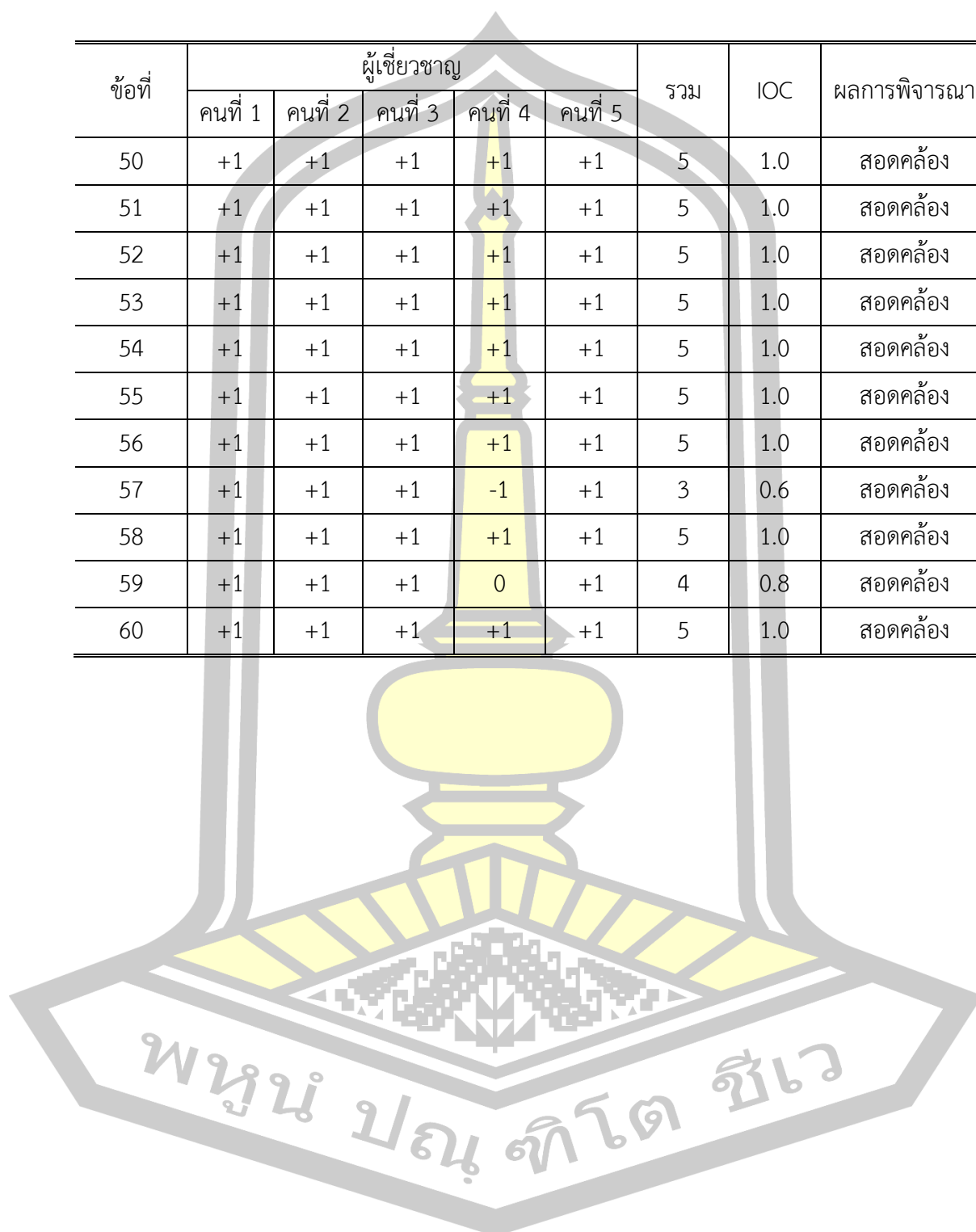
ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
3	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
10	+1	0	0	+1	+1	3	0.6	สอดคล้อง
11	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
16	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
20	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
25	+1	+1	+1	-1	+1	3	0.6	สอดคล้อง
26	+1	+1	+1	-1	+1	3	0.6	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	0	+1	+1	4	0.8	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	0	4	0.8	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	3	0.6	สอดคล้อง
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
40	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
42	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	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
47	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
48	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
49	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
50	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
51	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
52	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
53	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
54	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
55	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
56	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
57	+1	+1	+1	-1	+1	3	0.6	สอดคล้อง
58	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
59	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
60	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง



ตาราง 29 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่
พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r) สภาพปัจจุบัน	ค่าอำนาจจำแนก (r) สภาพที่พึงประสงค์	ผลการพิจารณา
1	0.697*	0.978*	ผ่านเกณฑ์
2	0.794*	0.979*	ผ่านเกณฑ์
3	0.804*	0.979*	ผ่านเกณฑ์
4	0.907*	0.897*	ผ่านเกณฑ์
5	0.923*	0.921*	ผ่านเกณฑ์
6	0.976*	0.927*	ผ่านเกณฑ์
7	0.921*	0.916*	ผ่านเกณฑ์
8	0.936*	0.914*	ผ่านเกณฑ์
9	0.962*	0.864*	ผ่านเกณฑ์
10	0.948*	0.922*	ผ่านเกณฑ์
11	0.924*	0.979*	ผ่านเกณฑ์
12	0.954*	0.979*	ผ่านเกณฑ์
13	0.946*	0.95*	ผ่านเกณฑ์
14	0.914*	0.961*	ผ่านเกณฑ์
15	0.893*	0.961*	ผ่านเกณฑ์
16	0.957*	0.961*	ผ่านเกณฑ์
17	0.97*	0.955*	ผ่านเกณฑ์
18	0.956*	0.976*	ผ่านเกณฑ์
19	0.837*	0.973*	ผ่านเกณฑ์
20	0.952*	0.973*	ผ่านเกณฑ์
21	0.842*	0.976*	ผ่านเกณฑ์
22	0.934*	0.888*	ผ่านเกณฑ์
23	0.929*	0.945*	ผ่านเกณฑ์
24	0.926*	0.922*	ผ่านเกณฑ์

ตาราง 29 (ต่อ)

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r) สภาพปัจจุบัน	ค่าอำนาจจำแนก (r) สภาพที่พึงประสงค์	ผลการพิจารณา
25	0.788*	0.901*	ผ่านเกณฑ์
26	0.857*	0.955*	ผ่านเกณฑ์
27	0.936*	0.942*	ผ่านเกณฑ์
28	0.935*	0.888*	ผ่านเกณฑ์
29	0.941*	0.909*	ผ่านเกณฑ์
30	0.957*	0.932*	ผ่านเกณฑ์

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 30 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.993	30

ตาราง 31 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.996	30

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 32 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรมเสริมสร้าง
 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					รวม	ค่าเฉลี่ย	ความเป็นไปได้					รวม	ค่าเฉลี่ย
	ผู้ทรงคุณวุฒิ							ผู้ทรงคุณวุฒิ						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. หลักการของโปรแกรม														
1.1 ความสำคัญของหลักการ	4	5	5	4	4	22	4.4	5	4	4	5	5	23	4.6
1.2 ความเหมาะสมกับสภาพปัญหา	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	4	5	23	4.6
1.3 ความจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรม	4	3	5	5	5	22	4.4	5	5	5	4	4	23	4.6
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม														
2.1 มีความเหมาะสม	5	5	5	5	5	25	5	4	4	5	5	5	23	4.6
2.2 มีความชัดเจน	4	4	5	4	4	21	4.2	5	5	4	5	5	24	4.8
3. เนื้อหาของโปรแกรม														
3.1 มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	4	4	22	4.4
3.2 ระยะเวลาในการพัฒนา	4	4	4	5	5	22	4.4	4	4	4	5	4	21	4.2
3.3 Module 1 ความคิดสร้างสรรค์	4	4	5	5	5	23	4.6	5	5	5	4	5	24	4.8
3.5 Module 3 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	4	4	4	4	5	21	4.2	4	5	5	5	5	24	4.8

ตาราง 32 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					รวม	ค่าเฉลี่ย	ความเป็นไปได้					รวม	ค่าเฉลี่ย
	ผู้ทรงคุณวุฒิ							ผู้ทรงคุณวุฒิ						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
3.6 Module 4 ความยืดหยุ่นและปรับตัว	5	5	4	5	5	24	4.8	5	4	4	5	4	22	4.4
3.7 Module 5 การมีวิสัยทัศน์	4	4	5	5	5	23	4.6	4	5	5	4	5	23	4.6
4. วิธีการพัฒนา														
4.1 การศึกษาด้วย ตนเอง	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	5	24	4.8
4.2 การศึกษาดูงาน	4	5	5	5	5	24	4.8	5	4	5	5	4	23	4.6
4.3 การมอบหมาย โครงการ	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	4	4	22	4.4
4.4 การประชุม/ สัมมนา	4	4	4	5	5	22	4.4	4	4	4	5	4	21	4.2
4.5 การเป็นพี่เลี้ยง	4	4	5	5	5	23	4.6	5	5	5	4	5	24	4.8
4.3 การฝึกอบรม	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	5	24	4.8
5. การวัดและ ประเมินผล														
5.1 การประเมินก่อน การพัฒนา	4	4	5	5	5	23	4.6	5	4	5	4	5	23	4.6
5.2 การประเมิน ระหว่างการพัฒนา	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	5	4	23	4.6
5.3 การประเมิน หลังการพัฒนา	4	4	5	5	5	23	4.6	5	5	5	4	5	24	4.8



ภาคผนวก ค

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

The Developing of the Program to Enhance a Creative Leadership of School
Administrators Under Kalasin Primary Educational Service Area Office 1

จัดทำโดย

นายมงคล พรหมฐาน

นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

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

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ทุกท่าน ขอบพระคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทุกท่านที่คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

พูน ปณิธิ ชีวะ

นายมงคล พรหมฐาน

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
หลักการ	1
วัตถุประสงค์	3
เนื้อหาสาระ	3
กิจกรรม/วิธีการพัฒนา	8
การวัดและประเมินผล	9
Module 1 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	11
Module 2 การทำงานเป็นทีม (Teamwork).....	15
Module 3 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Differences)	18
Module 4 ความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptability)	22
Module 5 วิสัยทัศน์ (Vision)	25
บรรณานุกรม	29



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

หลักการ

การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-พ.ศ. 2570) มีแนวทางการพัฒนาด้านการศึกษาคือ การเพิ่มโอกาสในการยกระดับคุณภาพ ความเสมอภาค และประสิทธิภาพทางการศึกษา สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการบริหารจัดการทรัพยากรการศึกษา และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลและความแพร่หลายของการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตที่มากขึ้น ช่วยขยายโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ที่ไม่จำกัดเฉพาะในห้องเรียน อาทิ การเรียนรู้ทางไกล การเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้ที่สนับสนุนศักยภาพรายบุคคล ที่จะมีบทบาทสำคัญในการตอบสนองต่อความต้องการของ ตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ในการกำหนดทิศทางของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ให้ประเทศสามารถก้าวข้ามความท้าทายต่าง ๆ เพื่อให้ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” (สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนา ประเทศที่เน้นในเรื่องการพัฒนาสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ขับเคลื่อนตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผ่านกลไกระบบประชารัฐตามแนวคิดประเทศไทย 4.0 ในการขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 นั้น คนถือเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อน เน้นคนเป็น ศูนย์กลางในการพัฒนาประเทศ มีเป้าหมายในการพัฒนาคนโดยการจะให้คนเป็นผู้ขับเคลื่อนและ พัฒนาประเทศ (สุวิทย์ เหมอินทรีย์, 2560)

การบริหารงานใด ๆ ก็ตาม หากผู้บริหารต้องการให้การบริหารงานนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ กับ “คน” ซึ่งเป็นปัจจัยหรือเป็นทรัพยากร ที่สำคัญสูงสุดขององค์กร ด้วยการส่งเสริมให้ทุกคนได้มีการพัฒนาทางความคิด เพื่อจะได้คิดเป็นคิดให้ ถูกทาง และคิดได้อย่างสร้างสรรค์ จะได้นำกระบวนการคิดนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ เรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การตัดสินใจ ซึ่งความคิดสร้างสรรค์ เป็นความสามารถในการคิด วิธีแก้ปัญหา แนวคิด หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่สามารถช่วยปรับปรุงชีวิตของผู้คนได้ สิ่งสำคัญคือ ความคิดสร้างสรรค์จะเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม เพื่อให้สามารถเติบโตและปรับปรุงต่อไปได้ ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นกระบวนการของการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และจินตนาการ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้น หากผู้บริหารหรือบุคคลที่อยู่ในองค์กร ประสงค์จะให้มีการใช้สติปัญญา ในการคิดให้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์แล้ว ผลที่จะได้รับ คือ การก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่จะนำไป

พัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า อันจะเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่สอดคล้องและทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่เต็มไปด้วยการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดในทุกรูปแบบ (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2550)

ภาวะผู้นำ จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำในระดับต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากสภาพปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการปรับตัวเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนจึงเป็นภารกิจที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการนำองค์กร สามารถคาดการณ์และตัดสินใจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร มีการแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2562) ในการบริหารสถานศึกษา และการขับเคลื่อนสถานศึกษาในยุคการศึกษาไทยแลนด์ 4.0 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เพื่อนำพาตนเองออกมาจากกรอบแนวคิดติดยึด (Mindset) และเปลี่ยนแปลงการดำเนินการศึกษาในทุก ๆ ด้าน มีความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเกิดนวัตกรรมและผลิตภาพที่แท้จริง (สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์, 2564)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ด้วยการคิดหลายมิติ คิดบวก รวมทั้งคิดรับผิดชอบและการปฏิบัติในวงกว้างและเชิงลึกหลายมิติจากผู้นำ หรือขยายสู่ครู อาจารย์ และนักศึกษา เพื่อการปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม บุคคลทุกระดับ ทุกฝ่ายในกระบวนการจัดการศึกษาพัฒนา “ความคิด และการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์” โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารและครูอาจารย์ควรพัฒนา “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์” รวมทั้งนักศึกษาก็ควรจะได้รับการพัฒนาให้มีคุณสมบัติเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ที่มีทั้ง ความคิดและการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์ (กรองทิพย์ นาควิเชตร, 2552) สอดคล้องกับแนวคิดด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ Stoll และ Temperley (2009) ที่ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมที่ตอบสนองเชิงจินตนาการ โดยการใช้ไตร่ตรองอย่างละเอียดถี่ถ้วนในสถานการณ์ต่าง ๆ และประเด็นต่าง ๆ ที่ท้าทาย ซึ่งความท้าทายของผู้บริหารในปัจจุบันคือต้องให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาตระหนักในหน้าที่ของตน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ

โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ให้มีความรู้ ความเข้าใจและมีความสามารถในการเรื่องความคิดสร้างสรรค์ คำนึงถึงปัจเจกบุคคล ความยืดหยุ่นและปรับตัว และวิสัยทัศน์ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถถึง

ศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนออกมาได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ซึ่งประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่นและปรับตัว ความคิดสร้างสรรค์ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการทำงานเป็นทีม ให้มีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

เนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 แบ่งออกเป็น 5 Module ดังนี้

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระยะเวลา	เนื้อหา
Module 1 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	28 ชั่วโมง	หน่วยที่ 1 การริเริ่ม และการคิดจินตนาการ 1.1 ความหมายของการริเริ่ม และการคิดจินตนาการ 1.2 ความสำคัญของการริเริ่ม และการคิดจินตนาการ 1.3 วิธีการสร้างการริเริ่ม และการคิดจินตนาการ หน่วยที่ 2 ความยืดหยุ่นในการคิด 2.1 ความหมายของความยืดหยุ่นในการคิด 2.2 ความสำคัญของความยืดหยุ่นในการคิด 2.3 วิธีการฝึกฝนความยืดหยุ่นในการคิด หน่วยที่ 3 ความยืดหยุ่นในการคิด 3.1 ความหมายของความยืดหยุ่นในการคิด 3.2 ความสำคัญของความยืดหยุ่นในการคิด 3.3 วิธีการฝึกฝนความยืดหยุ่นในการคิด หน่วยที่ 4 ความละเอียดลออในการคิด 4.1 ความหมายของความละเอียดลออ 4.2 ความสำคัญของความละเอียดลออในการคิด 4.3 วิธีการพัฒนาความละเอียดลออในการคิด

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ระยะ เวลา	เนื้อหา
Module 2 การทำงาน เป็นทีม (Teamwork)	24 ชั่วโมง	หน่วยที่ 1 การมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วย 1.1 ความหมายของการมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน 1.2 ความสำคัญของการมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน 1.3 วิธีการมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน หน่วยที่ 2 การทำงานร่วมกันและร่วมมือกันประสานงาน ประกอบด้วย 2.1 ความหมายของการทำงานร่วมกันและร่วมมือกันประสานงาน 2.2 ความสำคัญของการทำงานร่วมกันและร่วมมือกันประสานงาน 2.3 วิธีการทำงานร่วมกันและร่วมมือกันประสานงาน หน่วยที่ 3 การติดต่อสื่อสารกัน ประกอบด้วย 3.1 ความหมายของการติดต่อสื่อสารกัน 3.2 ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารกัน 3.3 วิธีการติดต่อสื่อสารกันที่มีประสิทธิภาพ
Module 3 การคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่าง บุคคล (Individualized Differences)	20 ชั่วโมง	หน่วยที่ 1 การพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคล ประกอบด้วย 1.1 ความหมายของการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพ ของบุคคล 1.2 ความสำคัญของการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพ ของบุคคล 1.3 วิธีการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคล หน่วยที่ 2 การเข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละ บุคคล ประกอบด้วย 2.1 ความหมายการเข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของ แต่ละบุคคล 2.2 ความสำคัญของการเข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการ ของแต่ละบุคคล 2.3 วิธีการเข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละ บุคคล หน่วยที่ 3 การกระจายอำนาจมอบหมายงานและความรับผิดชอบ ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ประกอบด้วย

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ระยะ เวลา	เนื้อหา
		3.1 ความหมายของการกระจายอำนาจมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล 3.2 ความสำคัญของการกระจายอำนาจมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล 3.3 วิธีการกระจายอำนาจมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล หน่วยที่ 4 การเป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาสอน ให้คำแนะนำ ประเมินเพื่อพัฒนาในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย 4.1 ความหมายของการเป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาสอน ให้คำแนะนำ ประเมินเพื่อพัฒนาในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 4.2 ความสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาสอน ให้คำแนะนำ ประเมินเพื่อพัฒนาในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 4.3 วิธีการการเป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาสอน ให้คำแนะนำ ประเมินเพื่อพัฒนาในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
Module 4 ความยืดหยุ่น และปรับตัว (Flexibility and Adaptability)	16 ชั่วโมง	หน่วยที่ 1 ความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ประกอบด้วย 1.1 ความหมายของความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 1.2 ความสำคัญของความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 1.3 วิธีการพัฒนาความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หน่วยที่ 2 การเปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่างและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย 2.1 ความหมายของการเปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่างและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ระยะ เวลา	เนื้อหา
		2.2 ความสำคัญของการเปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็น แตกต่างและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น 2.3 วิธีการพัฒนาการเปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่าง และยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น
Module 5 การมี วิสัยทัศน์ (Vision)	12 ชั่วโมง	หน่วยที่ 1 ความสามารถในการมองเห็นหรือสร้างภาพขององค์การ ที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน ประกอบด้วย 1.1 ความหมายของความสามารถในการมองเห็นหรือสร้างภาพ ขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน 1.2 ความสำคัญของความสามารถในการมองเห็นหรือสร้างภาพ ขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน 1.3 วิธีการพัฒนาความสามารถในการมองเห็นหรือสร้างภาพของ องค์การที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน หน่วยที่ 2 การกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากร ประกอบด้วย 2.1 ความหมายของการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและ บุคลากร 2.2 ความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและ บุคลากร 2.3 วิธีการพัฒนาการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและ บุคลากร หน่วยที่ 3 การกำหนดทิศทางที่จะดำเนินการและกิจกรรมของ องค์กร ประกอบด้วย 3.1 ความหมายของการกำหนดทิศทางที่จะดำเนินการและ กิจกรรมขององค์กร 3.2 ความสำคัญของการกำหนดทิศทางที่จะดำเนินการและ กิจกรรมขององค์กร 3.3 วิธีการกำหนดทิศทางที่จะดำเนินการและกิจกรรมขององค์กร

กิจกรรม/วิธีการพัฒนา

การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

หลักการพัฒนา	วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และประสบการณ์ 70%	การศึกษาด้วยตนเอง	1. กิจกรรมการฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT เพื่อจะได้แนวคิด รูปแบบใหม่ ๆ ในการพัฒนาสถานศึกษา และของตนเอง 2. กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา ของตนเอง 3. กิจกรรมการใช้นันทนาการ เพื่อให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์กัน และมีความรัก ความสามัคคีของทีมงาน
	การศึกษาดูงาน	1. การศึกษากรณีตัวอย่าง การศึกษาโรงเรียนหรือผู้บริหารที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง
	การมอบหมายโครงการ	1. การมอบหมายงาน 2. การเพิ่มงาน 3. การเพิ่มค่างาน เป็นโครงการที่ไม่เคยทำ เพื่อเป็นการท้าทาย และได้แสดงความสามารถของตนเอง
การเรียนรู้จากบุคคลอื่น 20%	การประชุม/สัมมนา	1. การศึกษารายกรณี 2. การอภิปราย 3. การฝึกสถานการณ์จำลอง
	การเป็นพี่เลี้ยง	1. การสอนงาน 2. การให้คำปรึกษา 3. การเป็นพี่เลี้ยง
การเรียนรู้จากการอบรมหรือโปรแกรม 10%	การฝึกอบรม	1. กิจกรรมการจัดอบรม 2. กิจกรรมการบรรยาย ความรู้และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนา

การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

- 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง และประเมินผู้อื่น
- 1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบการประเมินในงานและใบกิจกรรม
- 1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

โดยผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ

1. มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด
2. ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
3. มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

1. ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
2. ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

พณ ๒๐๖๓ ๒๐๖๓ ๒๐๖๓

Module 1 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

หลักการ

ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถของสมองที่คิดได้อย่างกว้างไกล ซึ่งนำไปสู่การคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ โดยมีความสามารถในการคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรม อาศัยการคิดในสิ่งที่แปลกใหม่ เน้นมีความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น ในการแก้ปัญหา โดยการไตร่ตรองถี่ถ้วนในโอกาสหรือการตัดสินใจที่รอบคอบ บนพื้นฐานเหตุและผล และความสามารถพิเศษในการจูงใจและนำบุคคลอื่นด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ที่ท้าทายอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม องค์กร หรือสังคม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา เกิดความรู้และเข้าใจ ในเรื่องความคิดสร้างสรรค์
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะ ด้านความคิดสร้างสรรค์
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้นำความรู้และทักษะด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว

นำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหา

หน่วยที่ 1 การริเริ่ม และการคิดจินตนาการ

- 1.1 ความหมายของการริเริ่ม และการคิดจินตนาการ
- 1.2 ความสำคัญของการริเริ่ม และการคิดจินตนาการ
- 1.3 วิธีการสร้างการริเริ่ม และการคิดจินตนาการ

หน่วยที่ 2 ความยืดหยุ่นในการคิด

- 2.1 ความหมายของความยืดหยุ่นในการคิด
- 2.2 ความสำคัญของความยืดหยุ่นในการคิด
- 2.3 วิธีการฝึกฝนความยืดหยุ่นในการคิด

หน่วยที่ 3 ความยืดหยุ่นในการคิด

- 3.1 ความหมายของความยืดหยุ่นในการคิด
- 3.2 ความสำคัญของความยืดหยุ่นในการคิด
- 3.3 วิธีการฝึกฝนความยืดหยุ่นในการคิด

หน่วยที่ 4 ความละเอียดลออในการคิด

- 4.1 ความหมายของความละเอียดลออ

4.2 ความสำคัญของความละเอียดลออในการคิด

4.3 วิธีการพัฒนาความละเอียดลออในการคิด

กิจกรรม/วิธีการพัฒนา

ภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์	หลักการ พัฒนา	วิธีการการ พัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา (ชั่วโมง)
ด้านความคิด สร้างสรรค์	การเรียนรู้จาก การปฏิบัติและ ประสบการณ์ 70%	การศึกษา ด้วยตนเอง	1. กิจกรรมการฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT เพื่อจะได้แนวคิด รูปแบบใหม่ ๆ ในการพัฒนาสถานศึกษา และของตนเอง 2. กิจกรรมการระดมความคิด การนำ ความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและ สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็น แนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง 3. กิจกรรมการใช้นันทนาการ เพื่อให้ บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์กัน และมีความรัก ความสามัคคีของทีมงาน	7
		การศึกษา ดูงาน	1. การศึกษากรณีตัวอย่าง การศึกษา โรงเรียนหรือผู้บริหารที่มีการบริหารจัดการ เป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียน ต้นแบบ 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง	7
		การ มอบหมาย โครงการ	1. การมอบหมายงาน 2. การเพิ่มงาน 3. การเพิ่มค่างาน เป็นโครงการที่ไม่เคยทำ เพื่อเป็นการท้าทาย และได้แสดง ความสามารถของตนเอง	6

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	หลักการพัฒนา	วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา (ชั่วโมง)
	การเรียนรู้จากบุคคลอื่น 20%	การประชุม/สัมมนา	1. การศึกษารายกรณี 2. การอภิปราย 3. การฝึกสถานการณ์จำลอง	3
		การเป็นพี่เลี้ยง	1. การสอนงาน 2. การให้คำปรึกษา 3. การเป็นพี่เลี้ยง	3
	การเรียนรู้จากการอบรมหรือโปรแกรม 10%	การฝึกอบรม	1. กิจกรรมการจัดอบรม - การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ในหัวข้อ 1) การริเริ่ม และการคิดจินตนาการ 2) ความยืดหยุ่นในการคิด 3) ความคล่องในการคิด 4) ความละเอียดลออ - แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ - ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้	2

การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบงาน
3. การนำเสนอผลงาน

ใบงานที่ 1

Module 1 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. การมีความคิดสร้างสรรค์ของความคิดของท่าน หมายความว่าอย่างไร

2. ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหาร โดยอาศัยเทคโนโลยี และสารสนเทศที่ทันสมัยได้อย่างชำนาญอย่างไร

3. ท่านมีความยืดหยุ่นในการคิดที่สามารถบูรณาการวิธีการทำงานที่หลากหลายโดยอาศัยการ เชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิมอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างไร

4. ท่านมีความคล่องในการคิดที่สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาที่รวดเร็วและถูกต้องในสถานการณ์ที่ซับซ้อน อย่างไร

5. ท่านมีทักษะการตัดสินใจที่ละเอียดลออ รอบคอบ และแก้ปัญหาในการทำงานอย่างเป็นระบบ บนพื้นฐานเหตุและผลอย่างไร

Module 2 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

หลักการ

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิก การมอบหมายงาน การวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกัน มีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย และเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในด้านการทำงานเป็นทีม
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการทำงานเป็นทีม
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการทำงานเป็นทีมไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหา

หน่วยที่ 1 การมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วย

- 1.1 ความหมายของการมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน
- 1.2 ความสำคัญของการมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน
- 1.3 วิธีการมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน

หน่วยที่ 2 การทำงานร่วมกันและร่วมมือกันประสานงาน ประกอบด้วย

- 2.1 ความหมายของการทำงานร่วมกันและร่วมมือกันประสานงาน
- 2.2 ความสำคัญของการทำงานร่วมกันและร่วมมือกันประสานงาน
- 2.3 วิธีการทำงานร่วมกันและร่วมมือกันประสานงาน

หน่วยที่ 3 การติดต่อสื่อสารกัน ประกอบด้วย

- 3.1 ความหมายของการติดต่อสื่อสารกัน
- 3.2 ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารกัน
- 3.3 วิธีการติดต่อสื่อสารกันที่มีประสิทธิภาพ

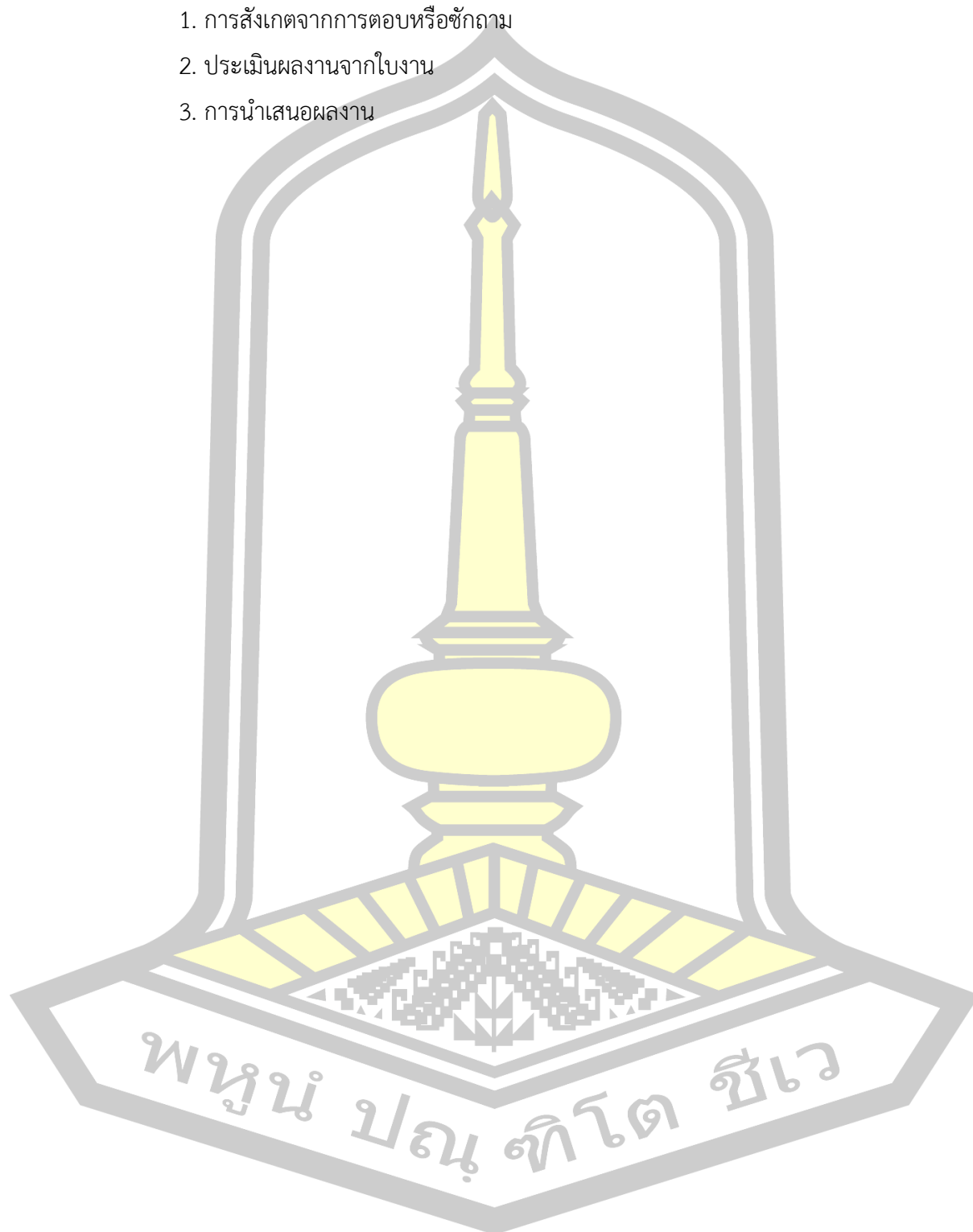
กิจกรรม/วิธีการพัฒนา

ภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์	หลักการ พัฒนา	วิธีการการ พัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา (ชั่วโมง)
ด้านการทำงาน เป็นทีม	การเรียนรู้จาก การปฏิบัติ และ ประสบการณ์ 70%	การศึกษาด้วย ตนเอง	1. กิจกรรมการฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT เพื่อจะได้แนวคิด รูปแบบ ใหม่ ๆ ในการพัฒนาสถานศึกษา และ ของตนเอง 2. กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและ การศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยน ความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา สถานศึกษา ของตนเอง 3. กิจกรรมการใช้นันทนาการ เพื่อให้ บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์กัน และมีความ รัก ความสามัคคีของทีมงาน	6
		การศึกษาดู งาน	1. การศึกษากรณีตัวอย่าง การศึกษา โรงเรียนหรือผู้บริหารที่มีการบริหาร จัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษา เอกสาร หรือรูปแบบของงานที่ เกี่ยวข้อง	6
		การ มอบหมาย โครงการ	1. การมอบหมายงาน 2. การเพิ่มงาน 3. การเพิ่มค่างาน เป็นโครงการที่ ไม่เคยทำ เพื่อเป็นการท้าทาย และได้แสดงความสามารถของตนเอง	5

ภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์	หลักการ พัฒนา	วิธีการการ พัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา (ชั่วโมง)
	การเรียนรู้จาก บุคคลอื่น 20%	การประชุม/ สัมมนา	1. การศึกษารายกรณี 2. การอภิปราย 3. การฝึกสถานการณ์จำลอง	3
		การเป็นพี่ เลี้ยง	1. การสอนงาน 2. การให้คำปรึกษา 3. การเป็นพี่เลี้ยง	2
	การเรียนรู้จาก การอบรมหรือ โปรแกรม 10%	การฝึกอบรม	1. กิจกรรมการจัดอบรม - การบรรยาย ให้ความรู้ สรุป ความหมายและความสำคัญของ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ในหัวข้อ 1. มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ร่วมกัน 2. มีการทำงานร่วมกันและ ร่วมมือกันประสานงาน 3. มีการติดต่อสื่อสารกัน - แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้า รับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและ ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม (Teamwork) - แบ่งผู้เข้าร่วมการพัฒนาก่อเป็น กลุ่ม ๆ ละ 6-7 คน แล้วให้ผู้เข้าร่วม การพัฒนาพูดถึงความประทับใจของ ตนเองเกี่ยวกับการการทำงานกับเพื่อน ร่วมงานที่มีความแตกต่างกันในด้าน ต่าง ๆ แล้วสรุปเป็นองค์ความรู้ - ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ ทางวิทยากรกำหนดให้	2

การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบงาน
3. การนำเสนอผลงาน



ใบงานที่ 2

Module 2 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

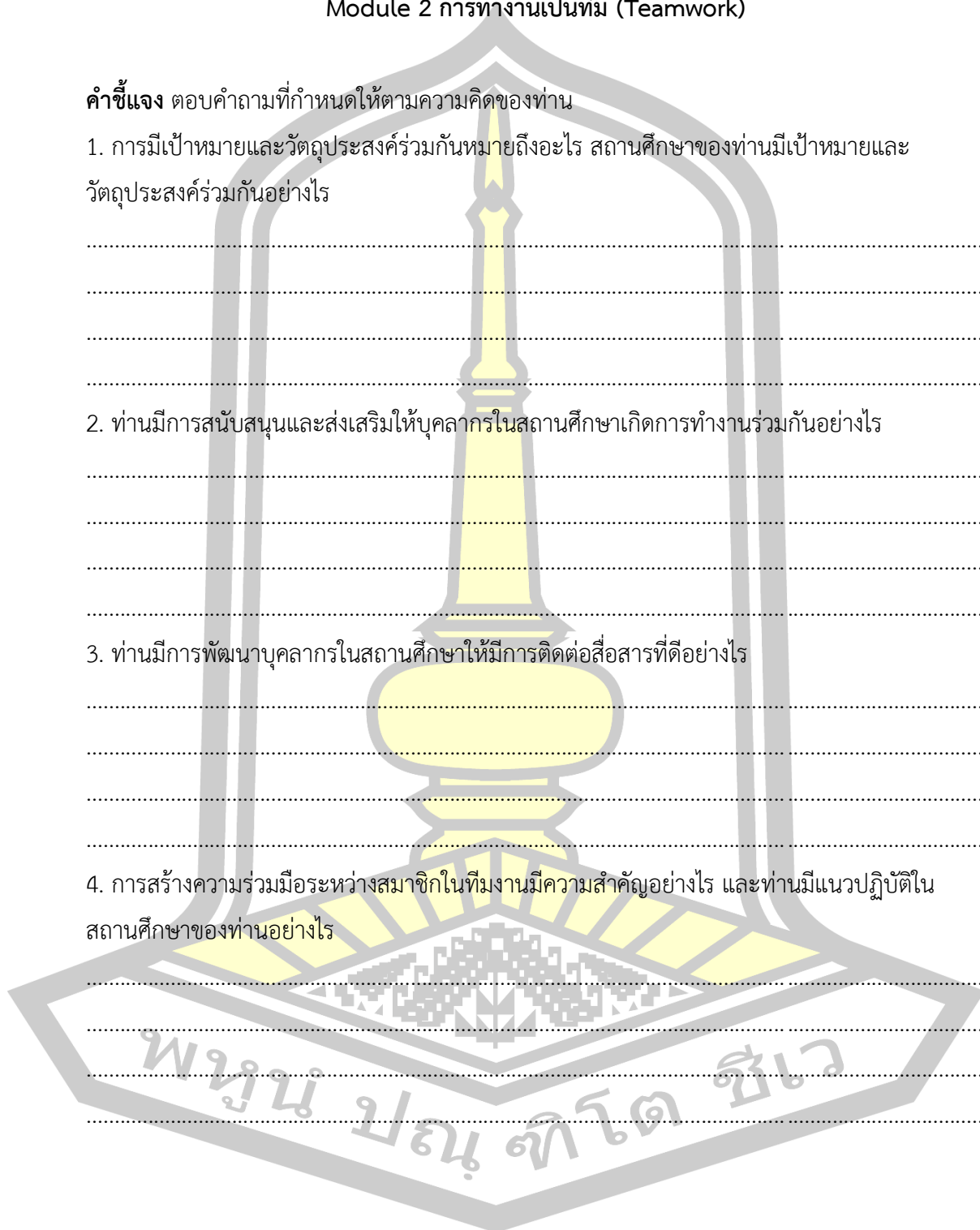
คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันหมายถึงอะไร สถานศึกษาของท่านมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างไร

2. ท่านมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดการทำงานร่วมกันอย่างไร

3. ท่านมีการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดีอย่างไร

4. การสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงานมีความสำคัญอย่างไร และท่านมีแนวปฏิบัติในสถานศึกษาของท่านอย่างไร



Module 3 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Differences)

หลักการ

การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Differences) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล ให้ความสำคัญในการการดูแลเอาใจใส่ถึงความต้องการของแต่ละบุคคล มีการส่งเสริมพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สูงขึ้น สามารถรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น สร้างขวัญและให้กำลังใจในการดำเนินงานต่าง ๆ ตลอดจนมีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนให้คำแนะนำรวมทั้งมีการกระจายอำนาจมอบหมายที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา เกิดความรู้และเข้าใจ ในการเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะ ด้านเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้นำความรู้และทักษะด้านเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล นำไปประยุกต์ใช้ ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหา

หน่วยที่ 1 การพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคล ประกอบด้วย

- 1.1 ความหมายของการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคล
- 1.2 ความสำคัญของการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคล
- 1.3 วิธีการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคล

หน่วยที่ 2 การเข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล ประกอบด้วย

- 2.1 ความหมายการเข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล
- 2.2 ความสำคัญของการเข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล
- 2.3 วิธีการเข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล

หน่วยที่ 3 การกระจายอำนาจมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ประกอบด้วย

3.1 ความหมายของการกระจายอำนาจมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล

3.2 ความสำคัญของการกระจายอำนาจมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล

3.3 วิธีการกระจายอำนาจมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล

หน่วยที่ 4 การเป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาสอน ให้คำแนะนำ ประเมินเพื่อพัฒนาในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ประกอบด้วย

4.1 ความหมายของการเป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาสอน ให้คำแนะนำ ประเมินเพื่อพัฒนาในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

4.2 ความสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาสอน ให้คำแนะนำ ประเมินเพื่อพัฒนาในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

4.3 วิธีการการเป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาสอน ให้คำแนะนำ ประเมินเพื่อพัฒนาในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

กิจกรรม/วิธีการพัฒนา

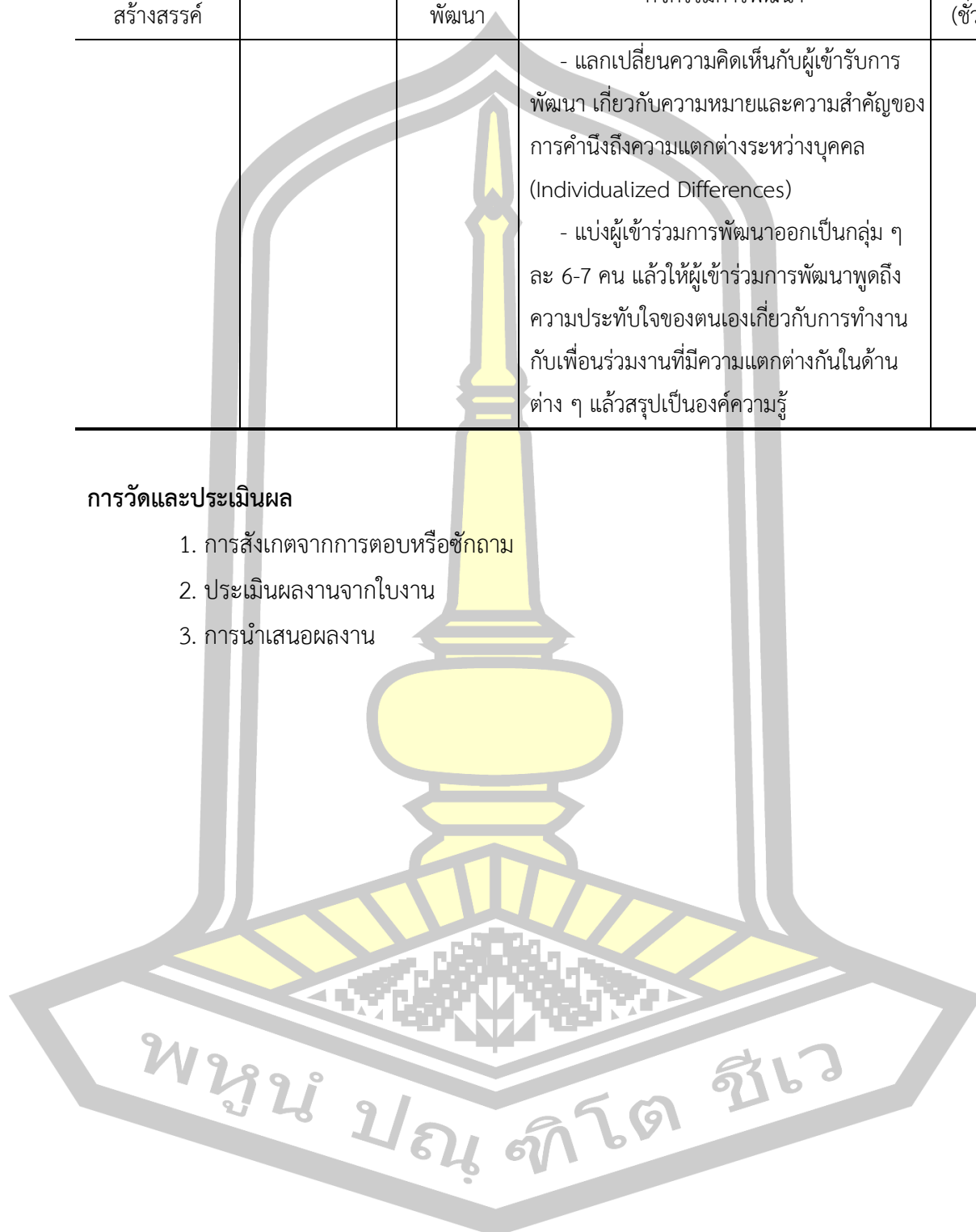
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	หลักการพัฒนา	วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา (ชั่วโมง)
ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	การเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์ 70%	การศึกษาด้วยตนเอง	1. กิจกรรมการฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT เพื่อจะได้แนวคิด รูปแบบใหม่ ๆ ในการพัฒนาสถานศึกษา และของตนเอง 2. กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา ของตนเอง 3. กิจกรรมการใช้นันทนาการ เพื่อให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์กัน และมีความรัก ความสามัคคีของทีมงาน	6

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	หลักการพัฒนา	วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา (ชั่วโมง)
		การศึกษาดูงาน	1. การศึกษากรณีตัวอย่าง การศึกษาโรงเรียนหรือผู้บริหารที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสารหรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง	6
		การมอบหมายโครงการ	1. การมอบหมายงาน 2. การเพิ่มงาน 3. การเพิ่มค่างาน เป็นโครงการที่ไม่เคยทำ เพื่อเป็นการท้าทาย และได้แสดงความสามารถของตนเอง	5
	การเรียนรู้จากบุคคลอื่น 20%	การประชุม/สัมมนา	1. การศึกษารายกรณี 2. การอภิปราย 3. การฝึกสถานการณ์จำลอง	3
		การเป็นพี่เลี้ยง	1. การสอนงาน 2. การให้คำปรึกษา 3. การเป็นพี่เลี้ยง	2
	การเรียนรู้จากการอบรมหรือโปรแกรม 10%	การฝึกอบรม	1. กิจกรรมการจัดอบรม - การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Differences) ในหัวข้อ 1. การพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคล 2. เข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล 3. การกระจายอำนาจมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล 4. เป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาสอนให้คำแนะนำ รวมทั้งประเมินเพื่อพัฒนาในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	2

ภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์	หลักการพัฒนา	วิธีการการ พัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา (ชั่วโมง)
			- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการ พัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Differences) - แบ่งผู้เข้าร่วมการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 6-7 คน แล้วให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาพูดถึง ความประทับใจของตนเองเกี่ยวกับการทำงาน กับเพื่อนร่วมงานที่มีความแตกต่างกันในด้าน ต่าง ๆ แล้วสรุปเป็นองค์ความรู้	

การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบงาน
3. การนำเสนอผลงาน



ใบงานที่ 3

Module 3 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Differences)

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ท่านสามารถพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของบุคคลได้อย่างไร

2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในการเข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคลในสถานศึกษาของท่าน

3. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการกระจายอำนาจ มอบหมายงาน และความรับผิดชอบที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับตัวบุคคล

4. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ท่านจะมีแนวทางอย่างไรในการเป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาสอน ให้คำแนะนำ รวมทั้งประเมินเพื่อพัฒนาในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

พจน ภาณุ จิตโต ชิว

Module 4 ความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptability)

หลักการ

ความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptability) หมายถึง คือ พฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในคิดยืดหยุ่น การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ เปิดใจกว้างเพื่อยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี ชอบความท้าทายและการทดลองสิ่งใหม่ รู้จักลด ข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง ตลอดจนสามารถคิดและมองปัญหาพร้อมทางออกของปัญหา ที่หลายมิติ และให้ความอิสระในการตัดสินใจ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย เพื่อที่จะ ปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา เกิดความรู้และเข้าใจ ในเรื่องความยืดหยุ่นและปรับตัว
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะ ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้นำความรู้และทักษะด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว นำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหา

หน่วยที่ 1 ความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ประกอบด้วย

- 1.1 ความหมายของความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- 1.2 ความสำคัญของความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- 1.3 วิธีการพัฒนาความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

หน่วยที่ 2 การเปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่างและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย

- 2.1 ความหมายของการเปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่างและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ
- 2.2 ความสำคัญของการเปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่างและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

2.3 วิธีการพัฒนาการเปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่างและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ
ที่เกิดขึ้น

กิจกรรม/วิธีการพัฒนา

ภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์	หลักการ พัฒนา	วิธีการการ พัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา (ชั่วโมง)
ความยืดหยุ่น และปรับตัว	การเรียนรู้จาก การปฏิบัติและ ประสบการณ์ 70%	การศึกษา ด้วยตนเอง	1. กิจกรรมการฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT เพื่อจะได้แนวคิด รูปแบบใหม่ ๆ ในการพัฒนาสถานศึกษา และของตนเอง 2. กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้าง นวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางใน การพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง 3. กิจกรรมการใช้นันทนาการ เพื่อให้ บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์กัน และมีความรัก ความสามัคคีของทีมงาน	4
		การศึกษา ดูงาน	1. การศึกษากรณีตัวอย่าง การศึกษา โรงเรียนหรือผู้บริหารที่มีการบริหารจัดการ เป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียน ต้นแบบ 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง	4
		การ มอบหมาย โครงการ	1. การมอบหมายงาน 2. การเพิ่มงาน 3. การเพิ่มค่างาน เป็นโครงการที่ไม่เคยทำ เพื่อเป็นการท้าทาย และได้แสดง ความสามารถของตนเอง	3

ภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์	หลักการ พัฒนา	วิธีการการ พัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา (ชั่วโมง)
	การเรียนรู้ จากบุคคลอื่น 20%	การประชุม/ สัมมนา	1. การศึกษารายกรณี 2. การอภิปราย 3. การฝึกสถานการณ์จำลอง	2
		การเป็นพี่ เลี้ยง	1. การสอนงาน 2. การให้คำปรึกษา 3. การเป็นพี่เลี้ยง	1
	การเรียนรู้ จากการ อบรมหรือ โปรแกรม 10%	การ ฝึกอบรม	- บรรยาย หน่วยที่ 1 ความสามารถ ปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หน่วยที่ 2 การเปิดใจกว้างและรับฟัง ความคิดเห็นแตกต่างและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น - แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับ การพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและ ความสำคัญของความยืดหยุ่นและปรับตัว - แบ่งผู้เข้าร่วมการพัฒนาออกเป็น กลุ่ม ๆ ละ 6-7 คน แล้วให้ผู้เข้าร่วม การพัฒนาพูดถึงความประทับใจของตนเอง เกี่ยวกับความยืดหยุ่นและปรับตัว แล้วสรุป เป็นองค์ความรู้	2

การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบงาน
3. การนำเสนอผลงาน

ใบงานที่ 4

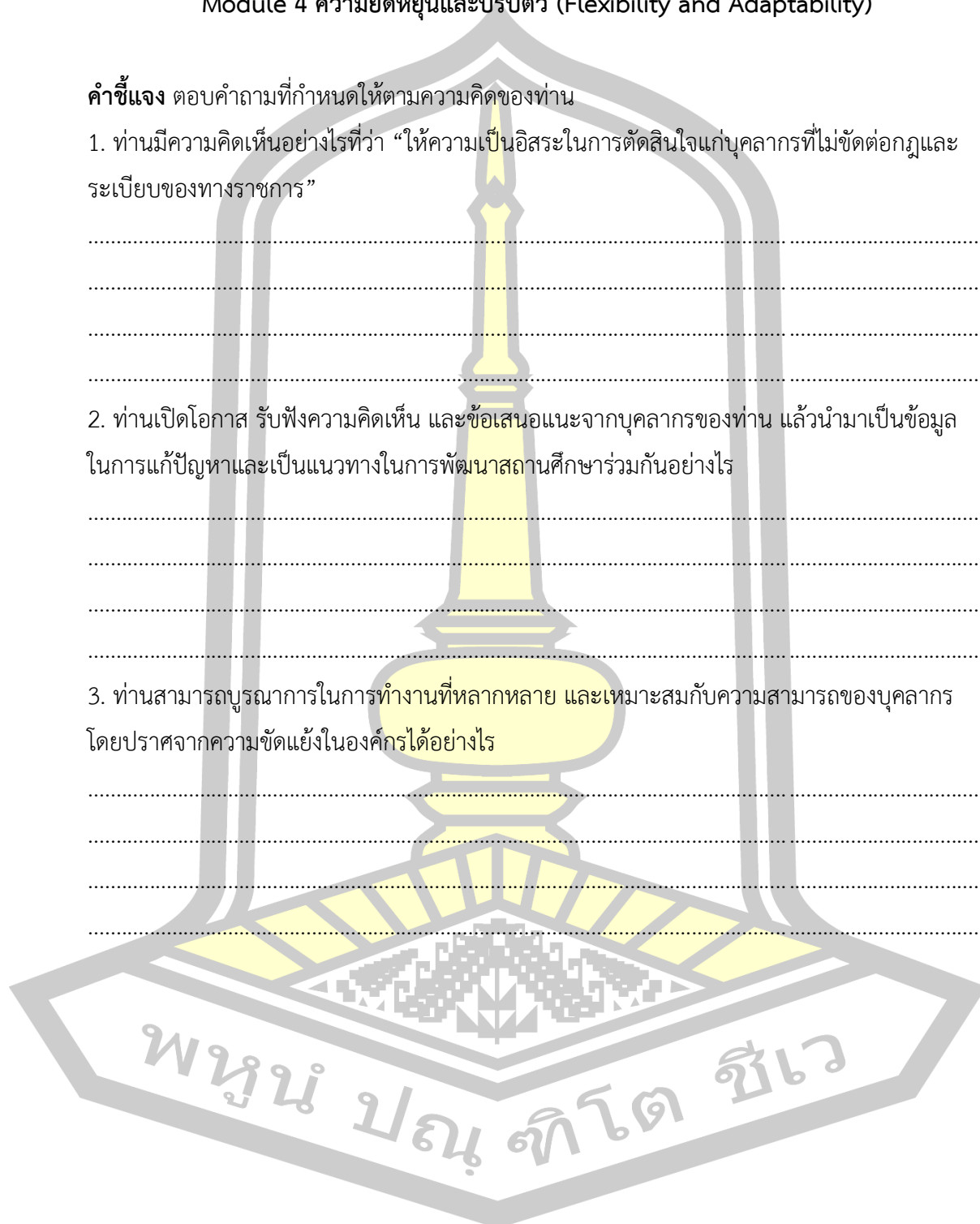
Module 4 ความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptability)

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรที่ว่า “ให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจแก่บุคลากรที่ไม่ขัดต่อกฎและระเบียบของทางราชการ”

2. ท่านเปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากบุคลากรของท่าน แล้วนำมาเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหาและเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันอย่างไร

3. ท่านสามารถบูรณาการในการทำงานที่หลากหลาย และเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร โดยปราศจากความขัดแย้งในองค์กรได้อย่างไร



Module 5 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

หลักการ

การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคตในการดำเนินงาน มีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดทั้งบทบาทและหน้าที่ของบุคลากร ซึ่งแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ มาประยุกต์ในการบริหารจัดการในองค์กร อีกทั้งสามารถกระตุ้นและสร้างบรรยากาศในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีความชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมายและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้และเป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเลิศขององค์กรและนำองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในการมีวิสัยทัศน์
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านวิสัยทัศน์
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านวิสัยทัศน์ นำไปประยุกต์ใช้ใน

สถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหา

หน่วยที่ 1 ความสามารถในการมองเห็นหรือสร้างภาพขององค์กรที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน ประกอบด้วย

- 1.1 ความหมายของความสามารถในการมองเห็นหรือสร้างภาพขององค์กรที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน
- 1.2 ความสำคัญของความสามารถในการมองเห็นหรือสร้างภาพขององค์กรที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน
- 1.3 วิธีการพัฒนาความสามารถในการมองเห็นหรือสร้างภาพขององค์กรที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน

หน่วยที่ 2 การกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากร ประกอบด้วย

- 2.1 ความหมายของการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากร
- 2.2 ความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากร
- 2.3 วิธีการพัฒนาการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากร

หน่วยที่ 3 การกำหนดทิศทางที่จะดำเนินการและกิจกรรมขององค์กร ประกอบด้วย

3.1 ความหมายของการกำหนดทิศทางที่จะดำเนินการและกิจกรรมขององค์กร

3.2 ความสำคัญของการกำหนดทิศทางที่จะดำเนินการและกิจกรรมขององค์กร

3.3 วิธีการกำหนดทิศทางที่จะดำเนินการและกิจกรรมขององค์กร

กิจกรรม/วิธีการพัฒนา

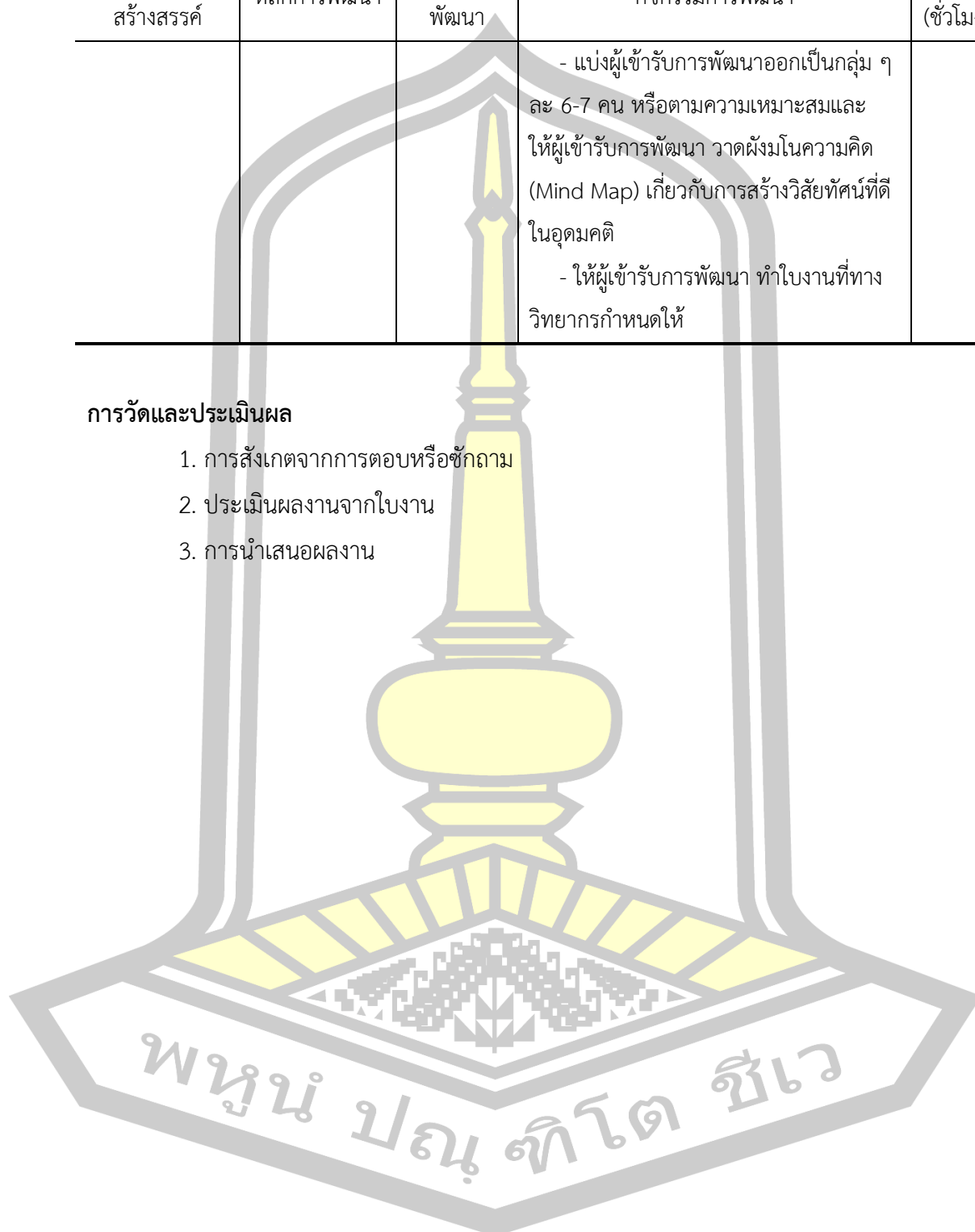
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	หลักการพัฒนา	วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา (ชั่วโมง)
การมีวิสัยทัศน์	การเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์ 70%	การศึกษาด้วยตนเอง	1. กิจกรรมการฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT เพื่อจะได้แนวคิด รูปแบบใหม่ ๆ ในการพัฒนาสถานศึกษา และของตนเอง 2. กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง 3. กิจกรรมการใช้นันทนาการ เพื่อให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์กัน และมีความรักความสามัคคีของทีมงาน	3
		การศึกษาดูงาน	1. การศึกษากรณีตัวอย่าง การศึกษาโรงเรียนหรือผู้บริหารที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสารหรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง	2

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	หลักการพัฒนา	วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา (ชั่วโมง)
		การมอบหมายโครงการ	1. การมอบหมายงาน 2. การเพิ่มงาน 3. การเพิ่มค่างาน เป็นโครงการที่ไม่เคยทำ เพื่อเป็นการท้าทาย และได้แสดงความสามารถของตนเอง	1
	การเรียนรู้จากบุคคลอื่น 20%	การประชุม/สัมมนา	1. การศึกษารายกรณี 2. การอภิปราย 3. การฝึกสถานการณ์จำลอง	2
		การเป็นพี่เลี้ยง	1. การสอนงาน 2. การให้คำปรึกษา 3. การเป็นพี่เลี้ยง	2
	การเรียนรู้จากการอบรมหรือโปรแกรม 10%	การฝึกอบรม	- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ในหัวข้อ 1) ความสามารถในการมองเห็นหรือสร้างภาพขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน 2) การกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากร 3) การกำหนดทิศทางที่จะดำเนินการและกิจกรรมขององค์กร - แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการมองเห็นหรือสร้างภาพขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคต และการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากร รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ	2

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	หลักการพัฒนา	วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา (ชั่วโมง)
			- แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเป็นกลุ่ม ๆ ละ 6-7 คน หรือตามความเหมาะสมและให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีในอนาคต - ให้ผู้เข้ารับการพัฒนากำหนดทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้	

การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบงาน
3. การนำเสนอผลงาน



ใบงานที่ 5
Module 5 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. การมีวิสัยทัศน์ของความคิดของท่าน หมายความว่าอย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านมีความสามารถในการมองเห็นหรือสร้างภาพขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบันอย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านมีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากรได้อย่างไร

.....

.....

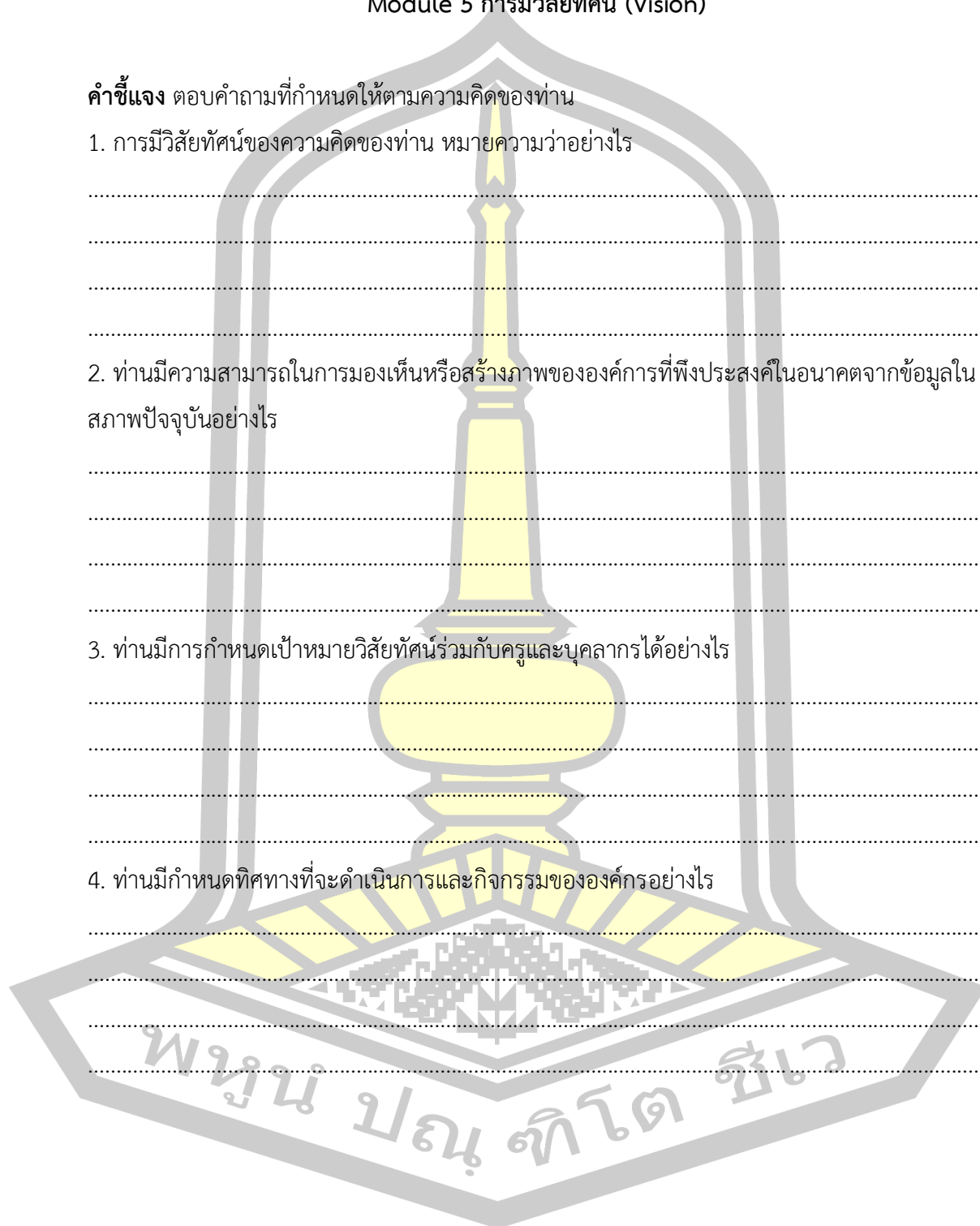
.....

4. ท่านมีกำหนดทิศทางที่จะดำเนินการและกิจกรรมขององค์กรอย่างไร

.....

.....

.....



บรรณานุกรม

กรองทิพย์ นาควิเชตร. (2552). *ภาวะผู้นำสร้างสรรค์เพื่อการศึกษา*. กรุงเทพฯ : อีรสาส์น พับลิชเชอร์ จำกัด.

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2550). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจ*.

กรุงเทพฯ : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

ศราวุธ กางสำโรง. (2559). *อิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1*.

วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

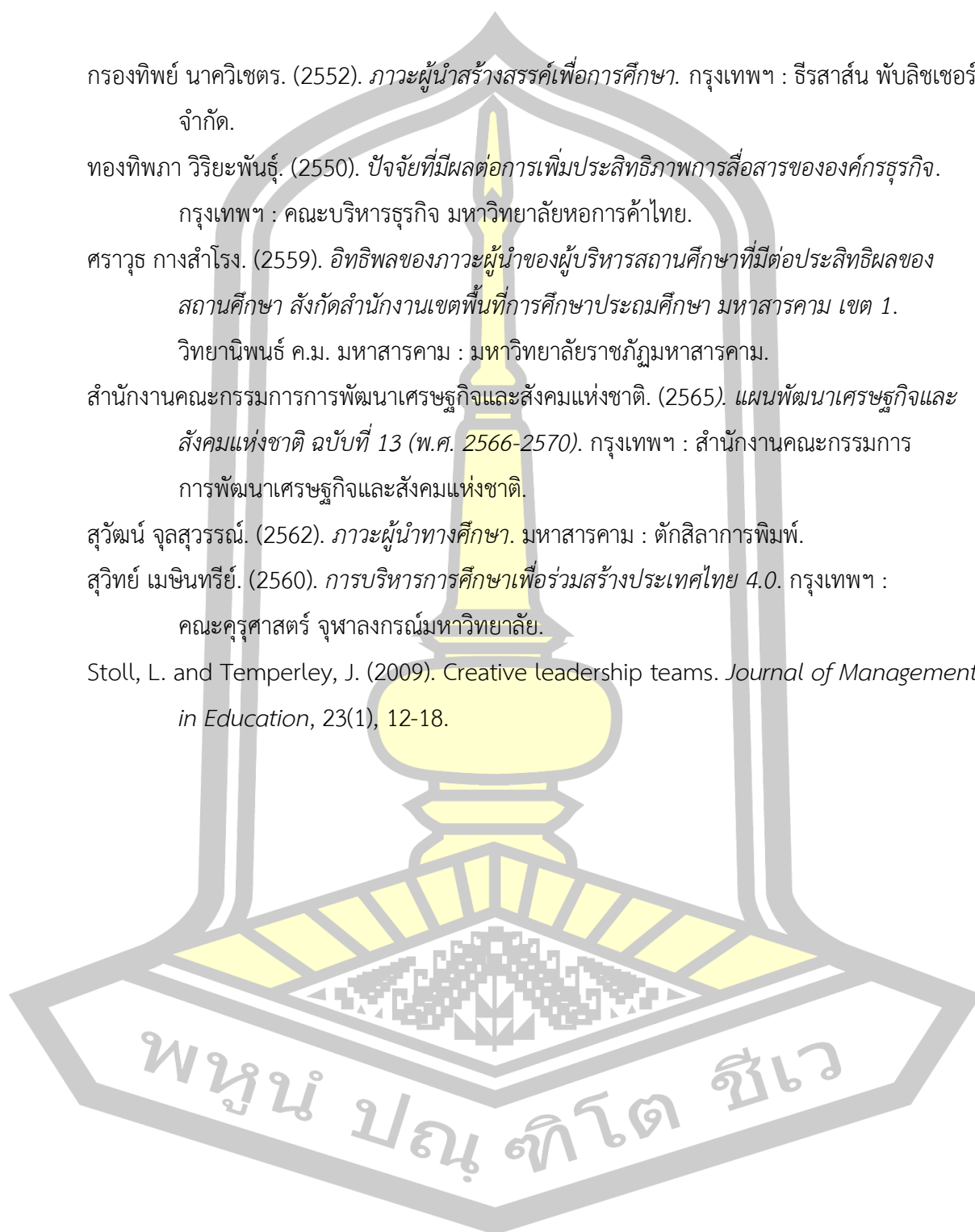
สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

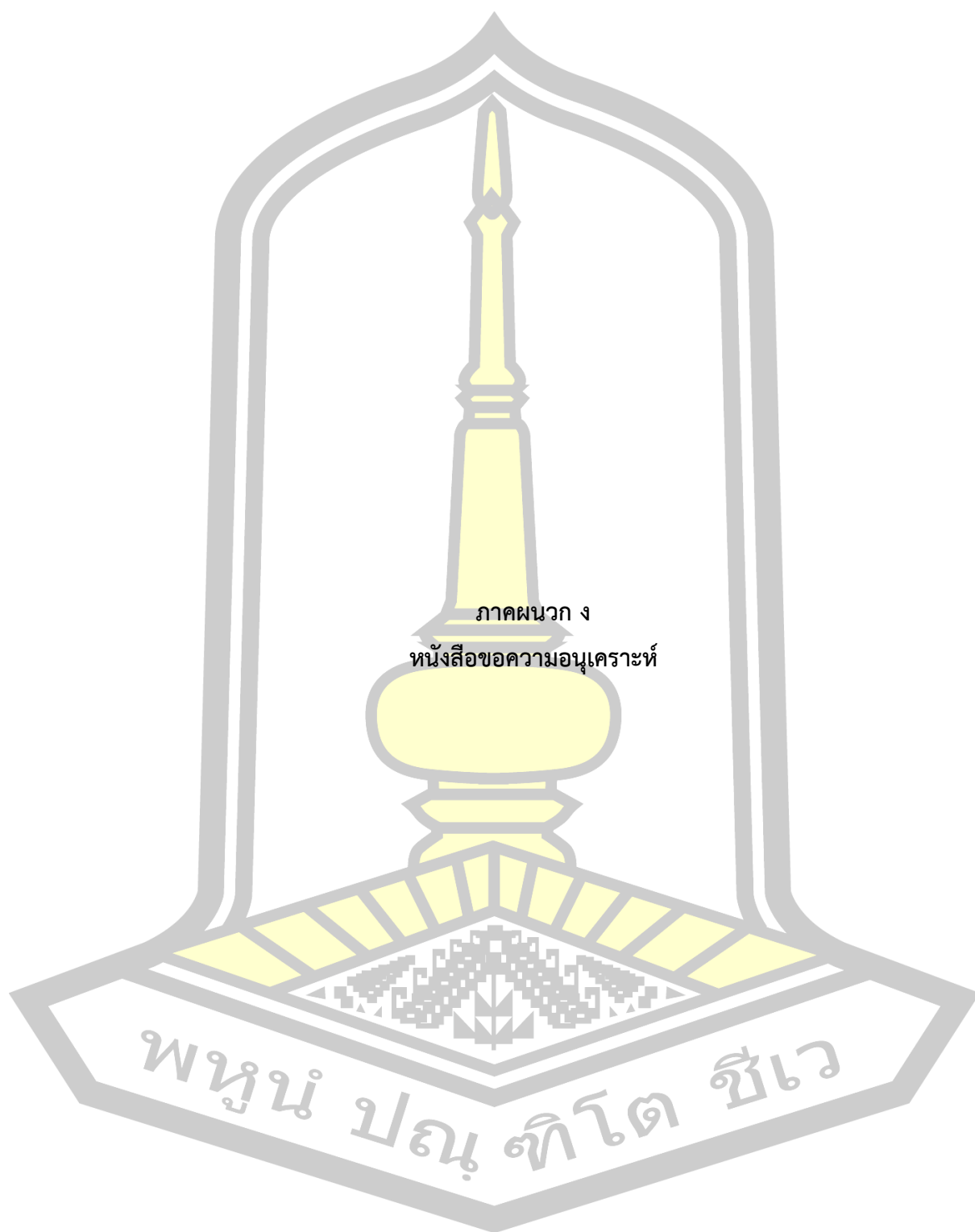
สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2562). *ภาวะผู้นำทางศึกษา*. มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.

สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2560). *การบริหารการศึกษาเพื่อร่วมสร้างประเทศไทย 4.0*. กรุงเทพฯ :

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Stoll, L. and Temperley, J. (2009). Creative leadership teams. *Journal of Management in Education*, 23(1), 12-18.





**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย
สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1**

1. รองศาสตราจารย์ ดร.อัมรินทร์ พูลพุทธา ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาวิจัย
และพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาภรณ์ เรืองสุวรรณ ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำ
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณธิดา ยลวิลาศ ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำสาขา
คณิตศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์และนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
4. ดร.วิเศษ พลอาจทัน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กาฬสินธุ์ เขต 1
5. นายเสกสรรค์ เขียวไกร ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

**รายชื่อผู้ให้ข้อมูลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1**

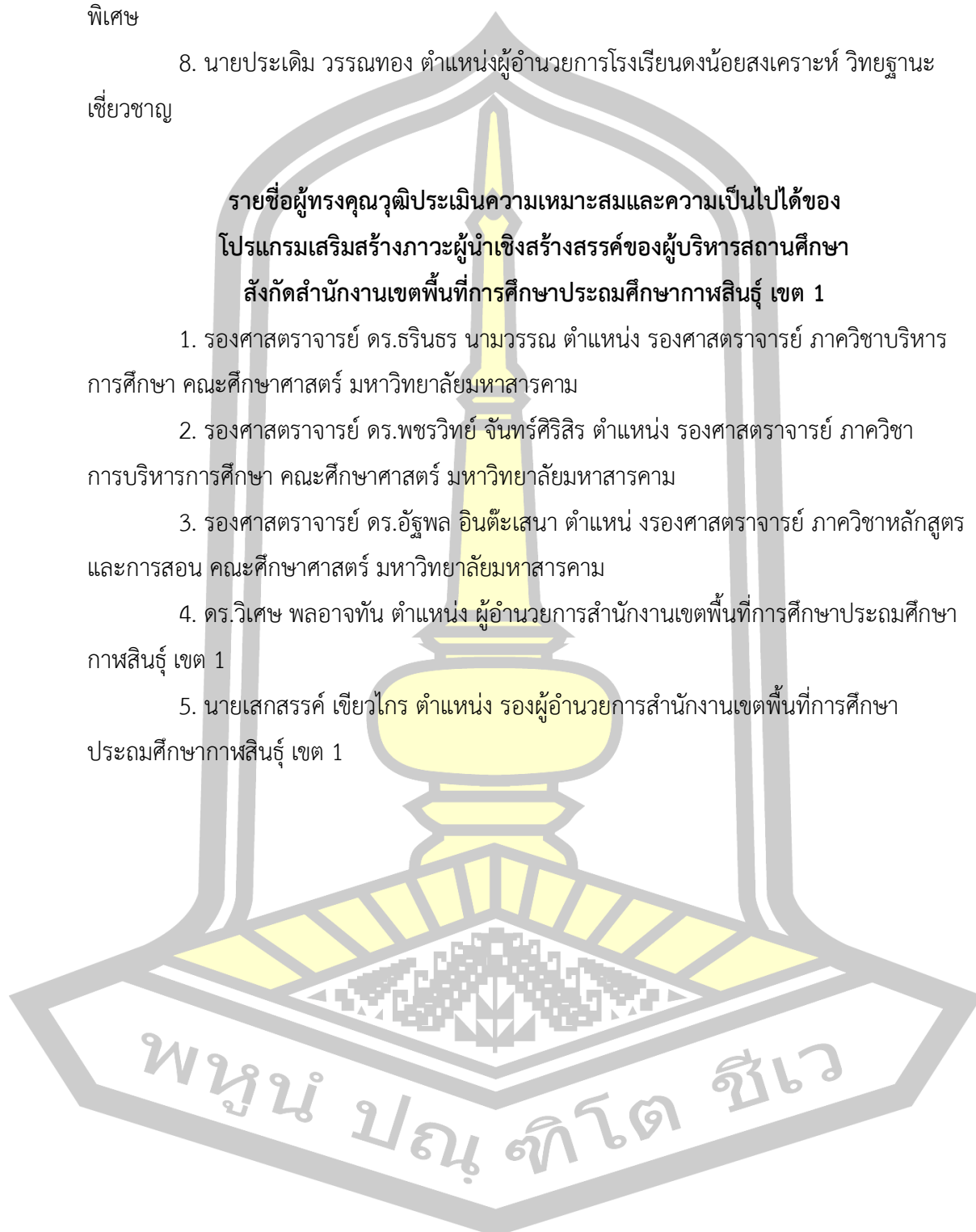
1. ดร.สุชาติ แวงโสธรณ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสัย วิทยฐานะ
ชำนาญการพิเศษ
2. นายฉลาด ศรีจุลฮาด ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลกาฬสินธุ์ วิทยฐานะชำนาญ
การพิเศษ
3. นายศักรินทร์ ภูละมูล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองกุงวิทยาคม วิทยฐานะ
ชำนาญการพิเศษ
4. นายนิกร สันประภะ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนถ้ำปลาวิทยายน วิทยฐานะชำนาญ
การพิเศษ
5. นายอภิรักษ์ ภูผาดาว ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนศิลาโกรกฤษราชราษฎร์อำนวยการ
วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
6. นายสมจิตร จำปาसार ตำแหน่ง อำนวยการโรงเรียนนาสีนวลโสทรวิทยายา วิทยฐานะชำนาญ
การพิเศษ

7. นายวีระยุทธ ынยุบล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสิงห์สะอาด วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

8. นายประเดิม วรรณทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนดงน้อยสงเคราะห์ วิทยฐานะเชี่ยวชาญ

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1**

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทศิริสิริ ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. รองศาสตราจารย์ ดร.อัฐพล อินตะเสนา ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4. ดร.วิเศษ พลอาจทัน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
5. นายเสกสรรค์ เขียวไกร ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ว5341

วันที่ 25 พฤศจิกายน 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. อพันธ์ พูลพุดธา

ด้วย นายมงคล พรหมฐาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัชชัย จิตรนนท์ 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)/ว5341

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 พฤศจิกายน 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาภรณ์ เรืองสุวรรณ

ด้วย นายมงคล พรหมฐาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสืออ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0985840353



ที่ อว 0605.5(2)/ว5341

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 พฤศจิกายน 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณธิดา ยลวิลาส

ด้วย นายมงคล พรหมฐาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัชชัย จิตรนนท์ 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 0985840353



ที่ อว 0605.5(2)/ว5341

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 พฤศจิกายน 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.วิเศษ พลอาจทัน

ด้วย นายมงคล พรหมฐาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัชชัย จิตรนนท์ 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 0985840353



ที่ อว 0605.5(2)/ว5341

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 พฤศจิกายน 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายเสกสรร เขียวไกร

ด้วย นายมงคล พรหมฐาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาพสิรินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัชชัย จิตรินันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสืออ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0985840353



ที่ อว 0605.5(2)/ว415

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

31 มกราคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสัย

ด้วย นายมงคล พรหมฐาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธีชชัย จิตนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา วิทยานิพนธ์ เพื่อนิตินจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0985840353



ที่ อว 0605.5(2)/ว415

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

31 มกราคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลกาฬสินธุ์

ด้วย นายมงคล พรหมฐาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา วิทยานิพนธ์ 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 0985840353



ที่ อว 0605.5(2)/ว415

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

31 มกราคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองกุงวิทยาคม

ด้วย นายมงคล พรหมฐาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา วิทยานิพนธ์ เพื่อนิตินจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0985840353



ที่ อว 0605.5(2)/ว415

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

31 มกราคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนถ้ำปลาวิทยายน

ด้วย นายมงคล พรหมฐาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา วิทยานิพนธ์ 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 0985840353



ที่ อว 0605.5(2)/ว415

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

31 มกราคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนศิลาไกรฤกษ์ราษฎร์อำนวยการ

ด้วย นายมงคล พรหมฐาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัชชัย จิตร์นนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา วิทยานิพนธ์ เพื่อนิตินจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0985840353



ที่ อว 0605.5(2)/ว514

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

31 มกราคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนาสินวลโสทรวิทยาน

ด้วย นายมงคล พรหมฐาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา วิทยานิพนธ์ 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 0985840353



ที่ อว 0605.5(2)/ว415

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

31 มกราคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสิงห์สะอาด

ด้วย นายมงคล พรหมฐาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา วิทยานิพนธ์ 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 0985840353



ที่ อว 0605.5(2)/ว415

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

31 มกราคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนดงน้อยสงเคราะห์

ด้วย นายมงคล พรหมฐาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธีชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา วิทยานิพนธ์ เพื่อนิตินจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสืออ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0985840353



ที่ อว 0605.5(2)/ว5550

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 ธันวาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนดงน้อยวิทยา

ด้วย นายมงคล พรหมฐาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายมงคล พรหมฐาน ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0985840353



ที่ อว 0605.5(2)/ว5550

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 ธันวาคม 2566

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนศิลาไกรฤกษ์ราษฎร์อำนวยการ

ด้วย นายมงคล พรหมฐาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขออนุมัติครุภัณฑ์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายมงคล พรหมฐาน ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสี่อ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0985840353



ที่ อว 0605.5(2)/ว5550

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 ธันวาคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสิงห์สะอาด

ด้วย นายมงคล พรหมฐาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายมงคล พรหมฐาน ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0985840353



ที่ อว 0605.5(2)/ว55550

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 ธันวาคม 2566

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสหสัชนวิทย์วิทยา

ด้วย นายมงคล พรหมฐาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายมงคล พรหมฐาน ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0985840353



ที่ อว 0605.5(2)/ว5550

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 ธันวาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนคำชมภูท่าเรือสมบูรณวิทย์

ด้วย นายมงคล พรหมฐาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายมงคล พรหมฐาน ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0985840353



ที่ อว 0605.5(2)/66

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 มกราคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ด้วย นายมงคล พรหมฐาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธีชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายมงคล พรหมฐาน เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0985840353



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ว649

วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินทร์ นามวรรณ

ด้วย นายมงคล พรหมฐาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินเพื่อ ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว649 วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2567
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทศิริศิริ

ด้วย นายมงคล พรหมฐาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินเพื่อ ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ว649

วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อัฐพลอินตะเสนา

ด้วย นายมงคล พรหมฐาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินเพื่อ ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสืออ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ อว 0605.5(2)/ว649

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 กุมภาพันธ์ 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.วิเศษ พลอาจทัน

ด้วย นายมงคล พรหมฐาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินเพื่อ ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0985840353



ที่ อว 0605.5(2)/ว649

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 กุมภาพันธ์ 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายเสกสรร เขียวไกร

ด้วย นายมงคล พรหมฐาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินเพื่อ ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

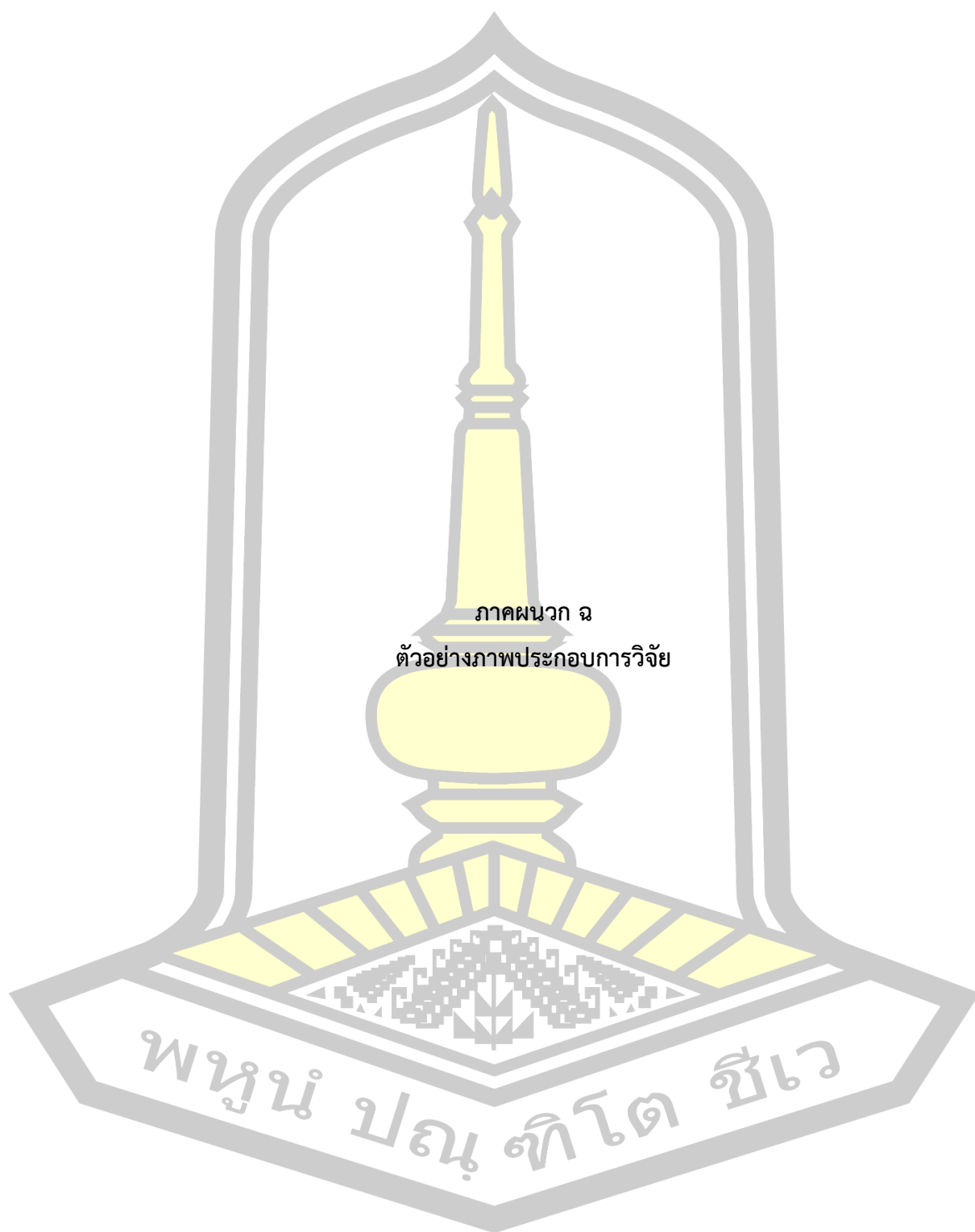
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0985840353





นำส่งแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล
ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1



ลงพื้นที่เก็บข้อมูลวิจัยการกลุ่มตัวอย่าง



สัมภาษณ์ Best Practices คนที่ 1



สัมภาษณ์ Best Practices คนที่ 2



สัมภาษณ์ Best Practices คนที่ 3



สัมภาษณ์ Best Practices คนที่ 4



สัมภาษณ์ Best Practices คนที่ 5



สัมภาษณ์ Best Practices คนที่ 6



สัมภาษณ์ Best Practices คนที่ 7



สัมภาษณ์ Best Practices คนที่ 8

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายมงคล พรหมฐาน
วันเกิด	วันที่ 5 พฤษภาคม พ.ศ. 2539
สถานที่เกิด	อำเภอร่องคำ จังหวัดกาฬสินธุ์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 81 หมู่ที่ 5 ตำบลเหล่าอ้อย อำเภอร่องคำ จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46210
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนคำชมภูท่าเรือสมบูรณวิทย์ ตำบลภูสิงห์ อำเภอสหัสขันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46140
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2551 ระดับประถมศึกษา โรงเรียนด่านใต้วิทยา จังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2554 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนด่านใต้วิทยา จังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2557 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนร่องคำ จังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2562 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2567 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ภิโต ชีเว