



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

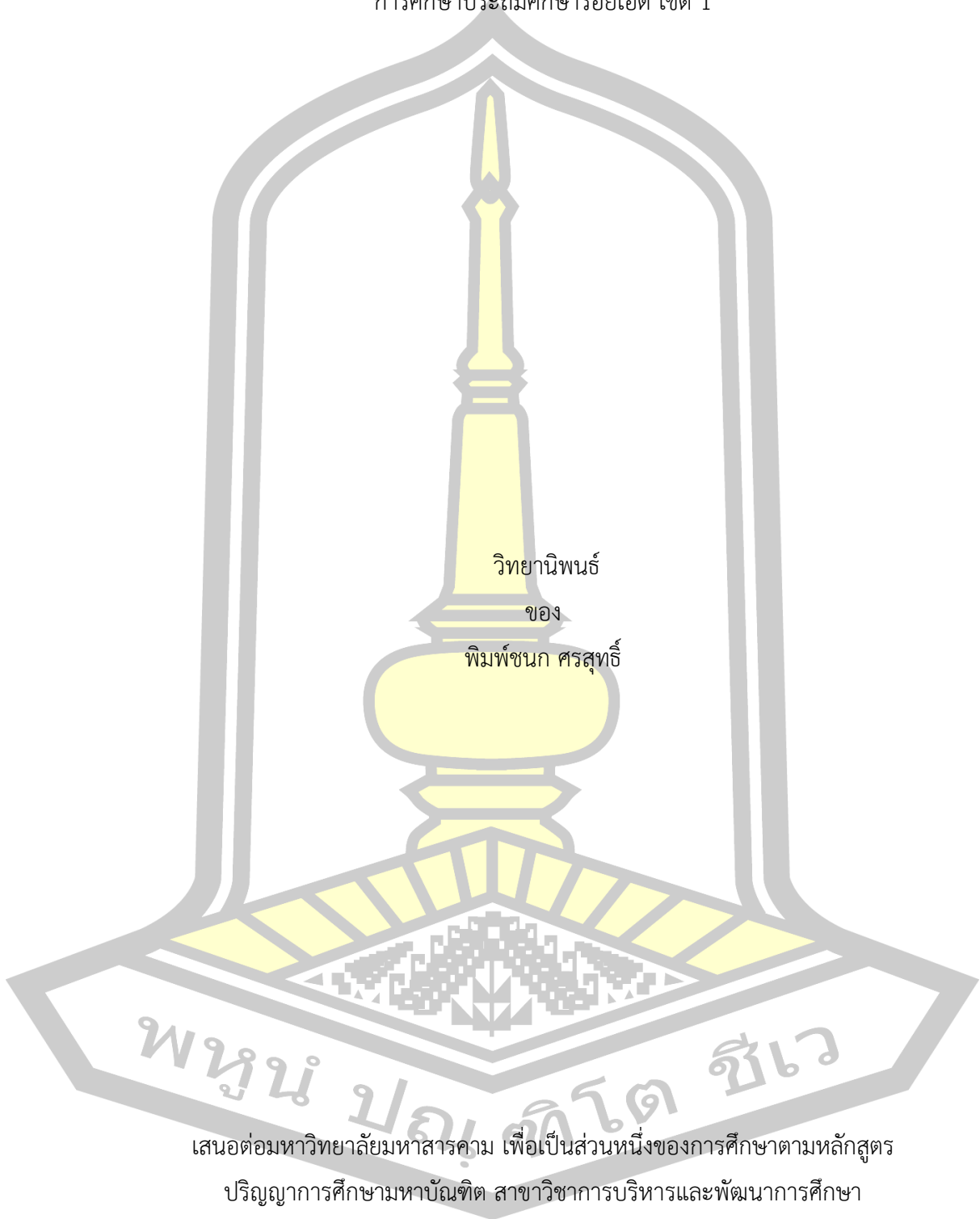
วิทยานิพนธ์  
ของ  
พิมพ์ชนก ศรีสุทธิ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

กรกฎาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

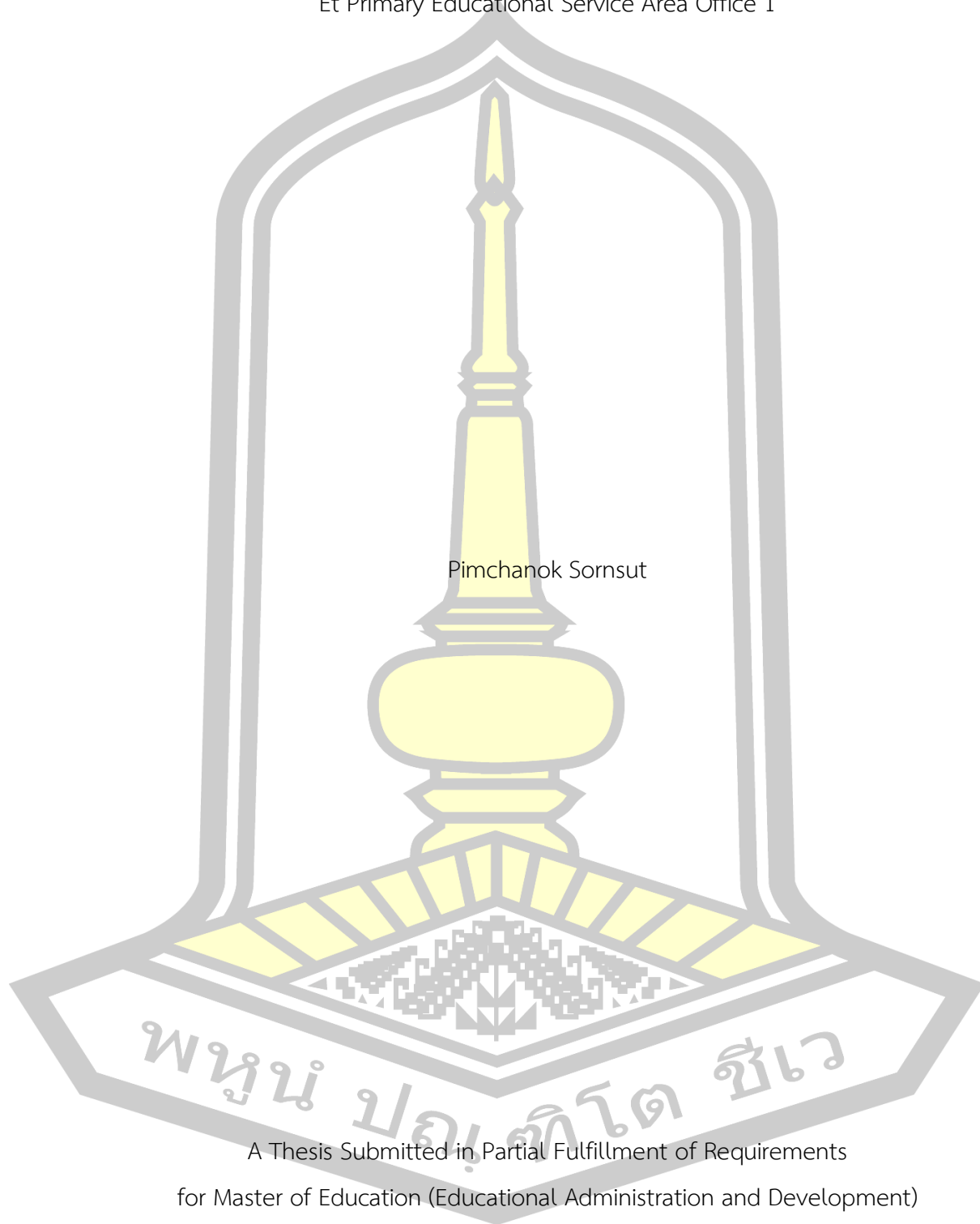


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

กรกฎาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

A Program to Enhance Creative Leadership of School Administrators under the Roi  
Et Primary Educational Service Area Office 1



Pimchanok Sornsut

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

July 2025

Copyright of Maharakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวพิมพ์ชนก ศรสุทธิ  
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ )

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. ธัชชัย จิตรนันท์ )

กรรมการ

(ผศ. ดร. ธัญญธร ศรีวิเชียร )

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. ชยากานต์ เรืองสุวรรณ )

มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

(รศ. ดร. ขวลิต ชุกำแพง )

(ผศ. ดร. พลเดช เชาวรัตน์ )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

|                         |  |                   |                          |
|-------------------------|--|-------------------|--------------------------|
| <b>ชื่อเรื่อง</b>       | โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 |                   |                          |
| <b>ผู้วิจัย</b>         | พิมพ์ชนก ศรสุทธิ   |                   |                          |
| <b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b> | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัชชัย จิตรนนท์   |                   |                          |
| <b>ปริญญา</b>           | การศึกษามหาบัณฑิต  | <b>สาขาวิชา</b>   | การบริหารและพัฒนการศึกษา |
| <b>มหาวิทยาลัย</b>      | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม   | <b>ปีที่พิมพ์</b> | 2568                     |

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 2) เพื่อสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จำนวน 338 คน กลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า ระยะที่ 2 สร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 และประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

### ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีจินตนาการ ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีจินตนาการ การมีความยืดหยุ่น การ

คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการมีวิสัยทัศน์

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 การมีวิสัยทัศน์ Module 2 การมีความยืดหยุ่น Module 3 การมีจินตนาการ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : โปรแกรม, ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์, ผู้บริหารสถานศึกษา



|                   |  |              |  |
|-------------------|--|--------------|--|
| <b>TITLE</b>      | A Program to Enhance Creative Leadership of School Administrators under the Roi Et Primary Educational Service Area Office 1 |              |  |
| <b>AUTHOR</b>     | Pimchanok Sornsut  |              |  |
| <b>ADVISORS</b>   | Assistant Professor Thatchai Chittranun , Ed.D.  |              |  |
| <b>DEGREE</b>     | Master of Education  | <b>MAJOR</b> | Educational Administration and Development |
| <b>UNIVERSITY</b> | Maharakham University  | <b>YEAR</b>  | 2025                                       |

#### ABSTRACT

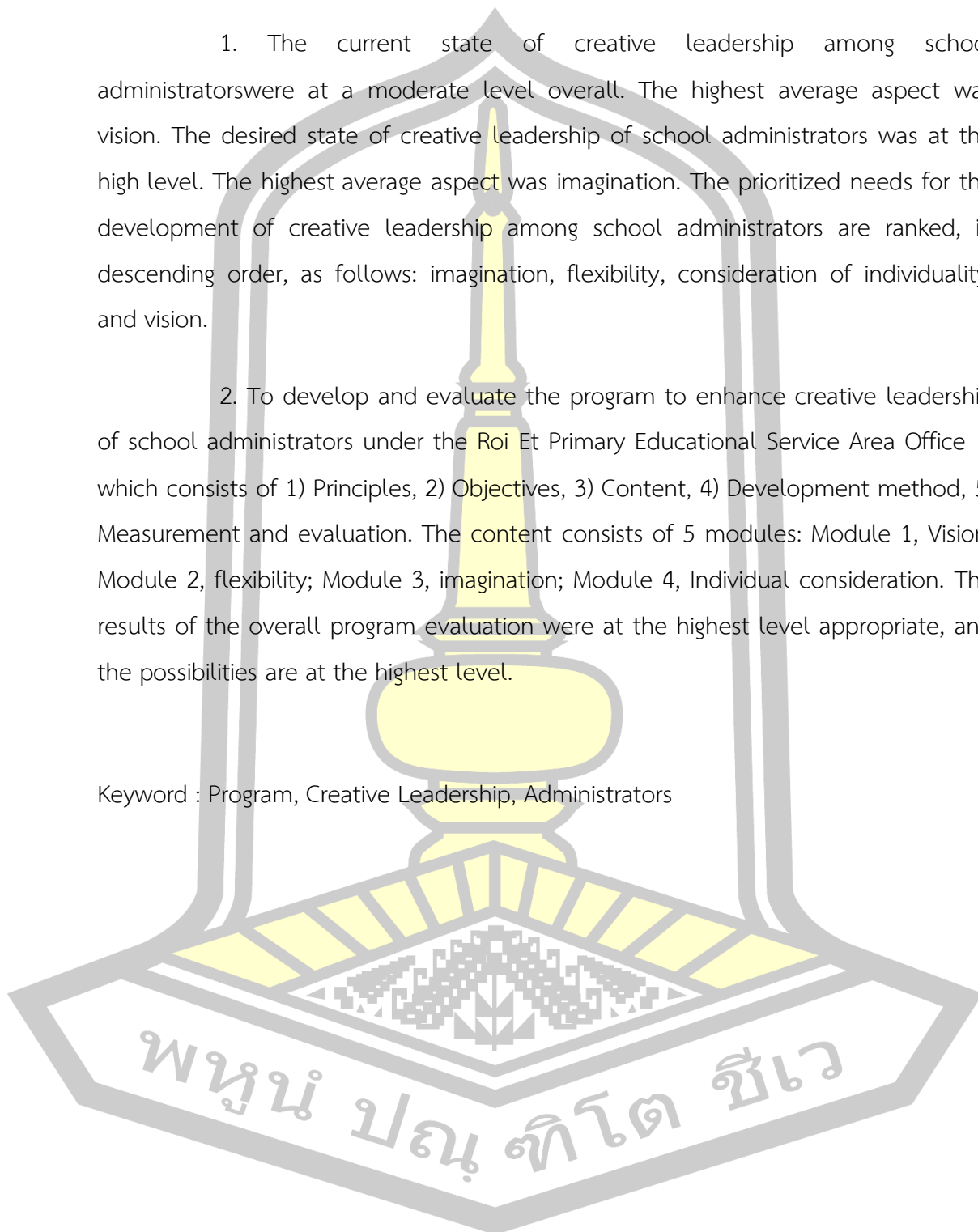
This research aims to; 1) study current conditions, desirable conditions, and the need to enhance creative leadership of school administrators under the Roi Et Primary Educational Service Area Office 1 2) To develop and evaluate the program to enhance the creative leadership of school administrators under the Roi Et Primary Educational Service Area Office 1. The research method was divided into 2 phases: Phase 1 was to study the current conditions, desirable conditions, and the need to enhance creative leadership of school administrators. The researchers used school administrators and teachers as the sample. Under the Office of Roi Et Primary Educational Service Area 1, 338 people were selected through the stratified random sampling. The research instrument was a scaling questionnaire. Phase 2: To develop and evaluate the program to enhance the creative leadership of school administrators under the Roi Et Primary Educational Service Area Office 1. and evaluate the program by 5 experts selected through the purposive sampling technique. The research instruments were an interview form and an evaluation form on the appropriateness and possibility of the Programs to Enhance the Creative Leadership of School Administrators. The data were analyzed by using mean, standard deviation, and need index.

The results showed that;

1. The current state of creative leadership among school administrators were at a moderate level overall. The highest average aspect was vision. The desired state of creative leadership of school administrators was at the high level. The highest average aspect was imagination. The prioritized needs for the development of creative leadership among school administrators are ranked, in descending order, as follows: imagination, flexibility, consideration of individuality, and vision.

2. To develop and evaluate the program to enhance creative leadership of school administrators under the Roi Et Primary Educational Service Area Office 1, which consists of 1) Principles, 2) Objectives, 3) Content, 4) Development method, 5) Measurement and evaluation. The content consists of 5 modules: Module 1, Vision; Module 2, flexibility; Module 3, imagination; Module 4, Individual consideration. The results of the overall program evaluation were at the highest level appropriate, and the possibilities are at the highest level.

Keyword : Program, Creative Leadership, Administrators



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัชชัย จิตรนันท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินธรรนามวรรณ ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัญญธร ศรีวิเชียร และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาภานต์ เรืองสุวรรณ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการ ตลอดจนคำแนะนำอันมีคุณค่า และให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเมตตาอย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และได้กรุณาปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง และให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์และความสะดวกในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตลอดจนผู้อำนวยการสถานศึกษาและคณะครูทุกท่านที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์และเพื่อนนิสิตสาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา รุ่น พ.36 ทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำและส่งเสริมและกำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่มีความร่วมมือ ช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณสมาชิกในครอบครัวทุกคนที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและเป็นกำลังใจตลอดมาจนการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์

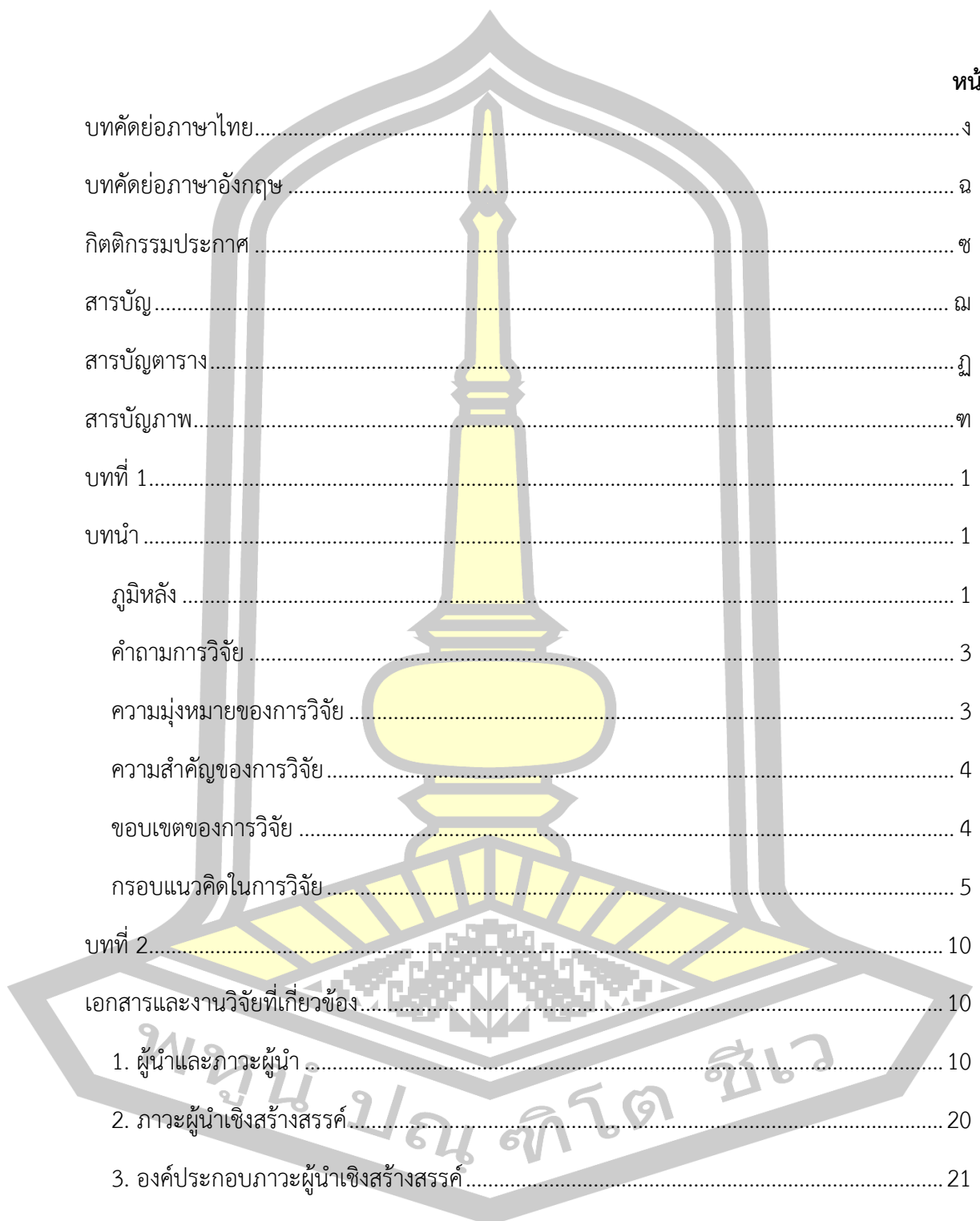
คุณค่าและประโยชน์จากการวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ให้การศึกษอบรมสั่งสอนส่งผลให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

พูน ปรณ ทิโต ชีเว

พิมพ์ชนก ศรสุธธี

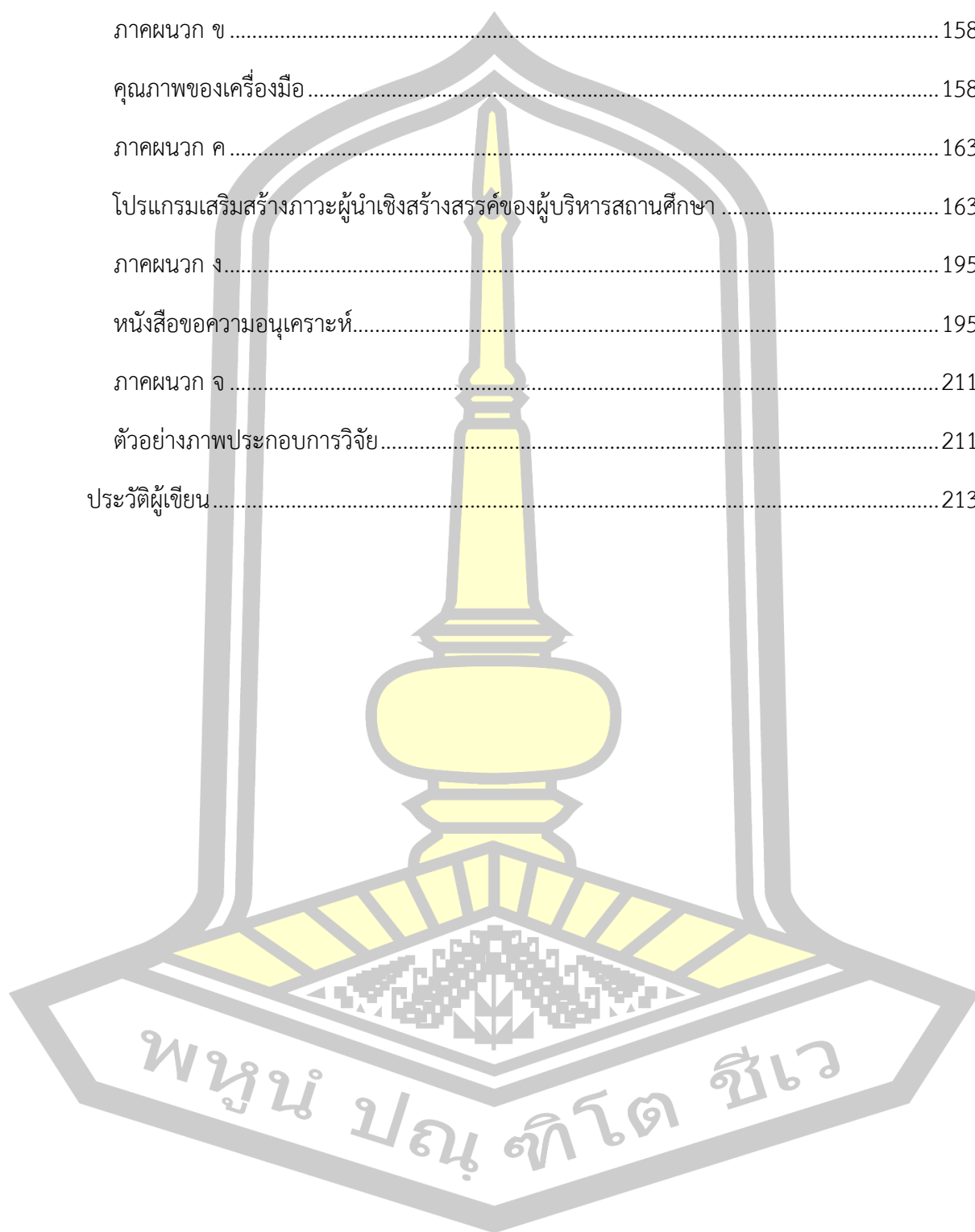
สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                             | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                          | ฉ    |
| กิตติกรรมประกาศ.....                             | ช    |
| สารบัญ.....                                      | ฅ    |
| สารบัญตาราง.....                                 | ฉ    |
| สารบัญภาพ.....                                   | ๗    |
| บทที่ 1.....                                     | 1    |
| บทนำ.....  | 1    |
| ภูมิหลัง.....                                    | 1    |
| คำถามการวิจัย.....                               | 3    |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย.....                     | 3    |
| ความสำคัญของการวิจัย.....                        | 4    |
| ขอบเขตของการวิจัย.....                           | 4    |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย.....                        | 5    |
| บทที่ 2.....                                     | 10   |
| เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....              | 10   |
| 1. ผู้นำและภาวะผู้นำ.....                        | 10   |
| 2. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.....                  | 20   |
| 3. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.....        | 21   |
| 4. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์..... | 35   |
| 5. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์..... | 52   |



|   |     |
|---|-----|
| 6. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 .....   | 57  |
| 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....   | 60  |
| 7.1 งานวิจัยในประเทศ .....  | 60  |
| 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ .....  | 64  |
| บทที่ 3.....  | 68  |
| วิธีดำเนินการวิจัย .....  | 68  |
| ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้าง<br>ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ..... | 70  |
| ระยะที่ 2 สร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 .....   | 78  |
| บทที่ 4.....  | 85  |
| ผลการวิเคราะห์.....   | 85  |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....  | 85  |
| ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....  | 85  |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....  | 86  |
| บทที่ 5.....  | 124 |
| สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....  | 124 |
| ความมุ่งหมายการวิจัย.....   | 124 |
| สรุปผล.....   | 124 |
| อภิปรายผล.....  | 125 |
| ข้อเสนอแนะ .....  | 128 |
| บรรณานุกรม.....   | 129 |
| ภาคผนวก.....  | 141 |
| ภาคผนวก ก .....   | 142 |

|   |     |
|---|-----|
| เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....                          | 142 |
| ภาคผนวก ข .....   | 158 |
| คุณภาพของเครื่องมือ .....   | 158 |
| ภาคผนวก ค .....   | 163 |
| โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ..... | 163 |
| ภาคผนวก ง.....  | 195 |
| หนังสือขอความอนุเคราะห์.....  | 195 |
| ภาคผนวก จ .....   | 211 |
| ตัวอย่างภาพประกอบการวิจัย.....                                      | 211 |
| ประวัติผู้เขียน.....  | 213 |



## สารบัญตาราง

|  | หน้า |
|--|------|
| ตาราง 1 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.....  | 23   |
| ตาราง 2 การสังเคราะห์เพื่อจัดกลุ่มองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์..   | 24   |
| ตาราง 3 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบย่อยด้านการมีวิสัยทัศน์ .....   | 27   |
| ตาราง 4 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบย่อย ด้านการมีความยืดหยุ่น .....  | 29   |
| ตาราง 5 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบย่อยด้านการมีจินตนาการ.....   | 31   |
| ตาราง 6 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบย่อย ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล.....   | 33   |
| ตาราง 7 การสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.....   | 44   |
| ตาราง 8 สังเคราะห์ห้องค์ประกอบเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.....   | 47   |
| ตาราง 9 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบของโปรแกรม.....   | 55   |
| ตาราง 10 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดสถานศึกษา .....  | 71   |
| ตาราง 11 จำนวนและค่าร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....  | 86   |
| ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น<br>ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จำแนกตามด้าน..... | 87   |
| ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ในการ<br>เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์.....   | 88   |
| ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ในการ<br>เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความยืดหยุ่น .....   | 91   |
| ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ในการ<br>เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีจินตนาการ .....  | 94   |
| ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ในการ<br>เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล .....   | 97   |

|  |     |
|--|-----|
| ตาราง 17 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาการยกกว้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 .....  | 106 |
| ตาราง 18 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาการยกกว้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์<br>.....  | 107 |
| ตาราง 19 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาการยกกว้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์<br>.....  | 108 |
| ตาราง 20 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาการยกกว้างการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 .....  | 109 |
| ตาราง 21 วิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 .....  | 115 |
| ตาราง 22 ตารางฝึกอบรมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 .....  | 117 |
| ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ<br>โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1.....   | 120 |
| ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้<br>ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่านโดยจำแนก<br>เป็นรายชื่อ..... | 121 |
| ตาราง 25 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง<br>สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....  | 159 |
| ตาราง 26 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง<br>ประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....   | 161 |
| ตาราง 27 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน .....  | 162 |
| ตาราง 28 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ .....   | 162 |

## สารบัญภาพ

|  | หน้า |
|--|------|
| ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....  | 7    |
| ภาพ 2 แสดงมิติพฤติกรรมผู้นำมีมติเน้นคน (people) และมีมติเน้นงาน (product).....   | 18   |
| ภาพ 3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.....  | 25   |
| ภาพ 4 ระยะเวลาวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง .....  | 69   |
| ภาพ 5 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต1..... | 119  |
| ภาพ 6 การศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice).....  | 212  |
| ภาพ 7 การศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice).....  | 212  |
| ภาพ 8 การศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice).....  | 212  |



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - พ.ศ. 2570) เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาประเทศในทุกด้าน ใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่มีมานานและต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในระดับโลก ทั้งประเทศไทยและประเทศอื่นๆ ทั่วโลกต้องเผชิญกับข้อจำกัดที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและวิถีชีวิตของประชาชนในทุกกลุ่ม โดยแผนดังกล่าวได้กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายมุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีความมั่นคงและยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ระยะยาวของประเทศ นั่นคือ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” มีแนวทางในการพัฒนาโดยเน้นด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ในเป้าหมายสังคมไทยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต และเตรียมความพร้อมสำหรับการเผชิญกับโลกยุคใหม่ ทั้งทักษะในด้านความรู้ ทักษะทางพฤติกรรม โดยเน้นที่การพัฒนาทักษะความรู้ ทักษะทางพฤติกรรม และคุณลักษณะที่ดีตามบรรทัดฐานของสังคม (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) ดังนั้น การบริหารการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเป็นมืออาชีพเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีทั้งทักษะในการบริหารงาน และเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นเข้มแข็ง และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรและงานที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่ความสำเร็จ (สุนทร โคตรบรรเทา, 2551)

ผู้นำสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนระบบภายในองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคที่มีลักษณะเป็นพลวัต มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงที่ทุกคนต้องเผชิญ สอดคล้องกับ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2559 ที่ว่าความรู้ในเรื่อง “ภาวะผู้นำ” นั้น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์กรในกระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่ความเจริญทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของสังคมจากอดีตสู่ปัจจุบันอย่างรวดเร็วมาก เราจึงต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้ทันกับเหตุการณ์ของโลกปัจจุบันตลอดเวลา ซึ่งการบริหารการศึกษาเป็นการบริหารโดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือการเน้นที่จะพัฒนาศักยภาพและความเจริญงอกงามของบุคคล พัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนสร้างความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ดังนั้น การบริหาร

การศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรมืออาชีพเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ผู้บริหารสถานศึกษานอกจากจะมีทักษะในการบริหารแล้วยังต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความเข้มแข็ง และมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำมาสู่งานที่ตนเองรับผิดชอบ

เมื่อสังคมปัจจุบันและที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตเห็นชัดว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน การแข่งขันที่เกิดขึ้นในสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีความสลับซับซ้อนและไร้ทิศทาง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเป็นสิ่งที่สร้างความแตกต่างของการเปลี่ยนแปลงนั้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารเป็นบุคคลหลักที่จะต้องรับผิดชอบต่อบรรยากาศที่เกิดขึ้น ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการสร้างบรรยากาศที่ดีของสถานศึกษา ซึ่งภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์หรือ Creative Leadership (CL) เป็นความสามารถในการจูงใจ ประสานงานและนำบุคคลอื่นอย่างมีวิสัยทัศน์ จินตนาการ และความยืดหยุ่นด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่อย่างท้าทายและสร้างสรรค์ (กิตติกาญจน์ ปฎิพันธ์, 2556) ซึ่งเป็นความสามารถในการจูงใจ ประสานงาน และสามารถนำบุคคลอื่นได้อย่างมีวิสัยทัศน์ จินตนาการ และความยืดหยุ่น ด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ อย่างท้าทายและสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของโรบินสัน ประกอบด้วย ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ และด้านการทำงานเป็นทีม (Robinson, 2007) ฉะนั้นแล้วผู้บริหารสถานศึกษาจึงจะต้องมีมิติในการบริหารงานที่หลากหลายมิติ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและการบริหารงานและประสานคนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การที่มีผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และมีพฤติกรรมการบริหารที่เน้นการจูงใจเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในการบริหารงาน เช่น การให้เกียรติให้ความไว้วางใจให้การยอมรับบุคลากร ให้ความเป็นอิสระ พิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม กระตุ้นให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางในการทำงานที่ชัดเจน และส่งเสริมให้บุคลากรริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ คิดนอกกรอบ มีภาวะผู้นำก็จะทำให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่สร้างสรรค์มีผลสัมฤทธิ์ในการทำงานสูงสุด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาพรวมการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนโยบายทางการศึกษาทำให้การบริหารจัดการศึกษาทำให้อย่างไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งการปฏิรูปการศึกษาที่เกิดขึ้นได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในหลายองค์ประกอบของการจัดการศึกษา ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายของผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยเฉพาะในด้านการนำพาองค์กรอย่างสร้างสรรค์ การสื่อสารเป้าหมายและทิศทางกับบุคลากรภายในองค์กรจึงยังขาดความเป็นเอกภาพ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและประสิทธิภาพโดยรวมของบุคลากรทางการศึกษา

สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการเพื่อมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของเขตพื้นที่การศึกษา ที่ว่า “องค์กรคุณภาพชั้นนำ ก้าวล้ำนวัตกรรมการศึกษา พัฒนาผู้เรียนสู่สังคมอนาคตอย่างยั่งยืน” การบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณภาพสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนานวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่องตามวิสัยทัศน์ มีความยืดหยุ่นและกล้าที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง รวมถึงการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงานและประเทศชาติทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างยั่งยืน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1, 2566)

ดังนั้นจากสภาพปัญหาและความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยในฐานะครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา มีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ซึ่งจะเป็นข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้กำหนดแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ควรเป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1
2. เพื่อสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

## ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารและกำหนดนโยบาย

2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษานำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 ได้ผลการสังเคราะห์ตามทฤษฎีของ Robinson (2007) ; Stoll and Temperley (2009) ; Casse and Claudel (2012) ; Turregano (2013) ; Lussier and Achua (2016) ; Mallia (2019) ; ไพฑูรย์สินลาร์ตัน (2554) ; กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556) โดยองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ (Vision) การมีความยืดหยุ่น (Flexibility) การมีจินตนาการ (Imagination) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

### 2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

1. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 2,762 คน ในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 229 คน ครู 2,533 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 338 คน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 338 คน

2.2 สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

2.3 คำนวณหากลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิแล้วสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยผู้บริหารสถานศึกษาทั้งหมด 28 คน ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 1 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ 1 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 8 คน โรงเรียนขนาดเล็ก 18 คน ครูในสถานศึกษาทั้งหมด 310 คน ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 50 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ 5 คน โรงเรียนขนาดกลาง 125 คน และโรงเรียนขนาดเล็ก 130 คน

ระยะที่ 2 สร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

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

2. การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 เลือกผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการวิจัย เรื่องโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎี ดังนี้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีตามทฤษฎีของ Robinson (2007) ; Stoll and Temperley (2009) ; Casse and Claudel (2012) ; Turregano (2013) ; Lussier and Achua (2016) ; Mallia (2019) ; ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2554) ; กิตต์กัญจน์ ปฏิพันธ์ (2556) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ (Vision) การมีความยืดหยุ่น (Flexibility) การมีจินตนาการ (Imagination) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

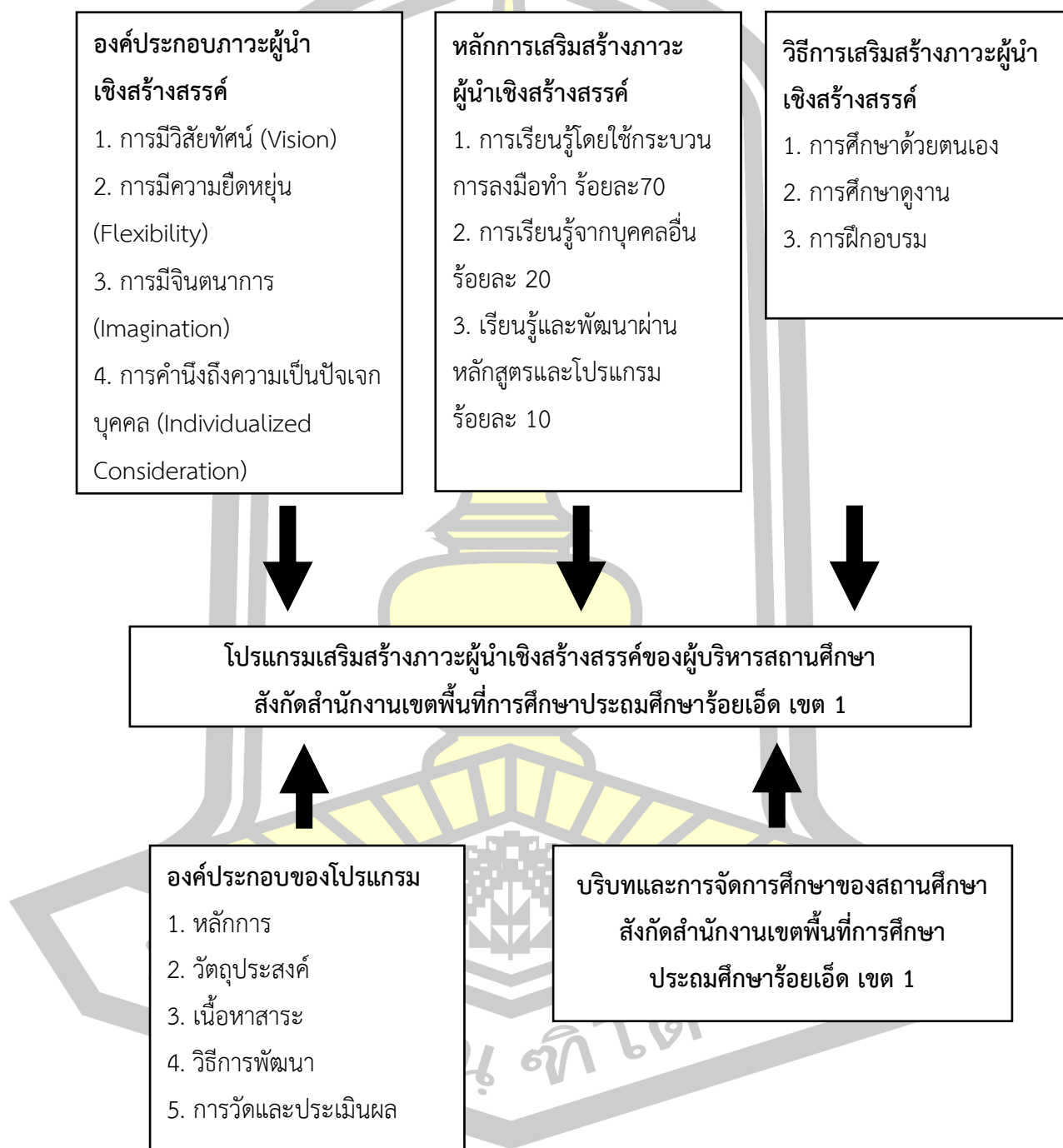
2. หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ผู้วิจัยได้จากการสังเคราะห์แนวคิด และทฤษฎีของ Lombardo and Eichinger (1996) ; Charles and Wargnier (2011) ; วิทยา วิจิตร (2557) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการลงมือทำ ร้อยละ 20 การเรียนรู้จากบุคคลอื่น ร้อยละ 10 การเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรและโปรแกรม

3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ผู้วิจัยได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของ Wills (1993) ; บัณฑิต อินทรชื่น (2526) ; สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ; สมเดช สีแสง (2543) ; พันส หันนาคินทร์ (2548) ; ธวัช บุญยมณี (2550) ; สมคิด บางโม (2552) ; บุญมี ก่อบุญ (2553) ; พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2554) และจอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ประกอบด้วย 3 วิธี ได้แก่ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน 3) การฝึกอบรม

4. องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร Niedermeyer (1992); Caffarella (2002) ; นฤมล มณีงาม (2547) ; มินตรา พงศวธร (2550) ; ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ; สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ; เชษฐา คำคลอง (2557) ; สุวิทย์ ยอดสละ (2557) ซึ่งมีองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา และการวัดและประเมินผล



ผู้วิจัยสรุปความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดในการวิจัยดังกล่าวข้างต้นกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 ปรากฏดังภาพ



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ที่กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในองค์กรผ่านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยการคิดนอกกรอบด้วยแนวทางใหม่ๆ ซึ่งเป็นกระบวนการที่จำเป็นที่ต้องใช้ภาษาในการสื่อสารร่วมกันระหว่างบุคคล มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก่อให้เกิดการตอบสนองร่วมกันในกระบวนการเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกต 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) 2) การมีความยืดหยุ่น (Flexibility) 3) การมีจินตนาการ (Imagination) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

1.1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ในการมองภาพในอนาคตเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เหมาะสมด้วยการประสานงาน สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นความสามารถในการสร้างสรรค์ซึ่งแปลออกมาเป็นการปฏิบัติได้โดยกำหนดยุทธศาสตร์หรือภารกิจเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย องค์ประกอบย่อยด้านการมีวิสัยทัศน์ ได้แก่ 1) กระตุ้นและจูงใจให้ผู้ตามมองเห็นทิศทางกาปฏิบัติงานในแนวทางเดียวกัน 2) กำหนดเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนองค์กร 3) การคิดเชิงกลยุทธ์

1.2 การมีความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และบริบทที่แตกต่าง ด้วยการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นและความคิดใหม่จากบุคคลภายในและภายนอกองค์กรเพื่อช่วยให้เข้าใจถึงความคิดและมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในองค์กรได้อย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน องค์ประกอบย่อยด้านการมีความยืดหยุ่น ได้แก่ 1) การปรับตัวตามสถานการณ์ที่แตกต่าง 2) เปิดกว้างรับมุมมองที่แตกต่าง 3) ปรับความคิดตามสถานการณ์

1.3 การมีจินตนาการ (Imagination) หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ในการสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ๆ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสุขและอารมณ์ขัน รวมถึงความสามารถในการไตร่ตรองและวิเคราะห์สถานการณ์อย่างละเอียดเพื่อการตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์องค์ประกอบย่อยด้านการมีจินตนาการ ได้แก่ 1) การคิดไตร่ตรอง 2) มีสติปัญญาในการแก้ปัญหา 3) สร้างบรรยากาศด้วยการสร้างอารมณ์ขัน

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ที่เข้าใจธรรมชาติของแต่ละบุคคล การประเมินความสามารถ ความต้องการและศักยภาพของบุคลากรเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม อีกทั้งสนับสนุนผู้ตามแต่ละคนตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ ด้วยการใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ในการให้คำปรึกษา แนะนำ และสอนงานวิชาการอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ องค์กรประกอบย่อยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้แก่ 1) คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล 2) ส่งเสริมพัฒนา ศักยภาพบุคลากรตามความต้องการ 3) การให้คำปรึกษาในการทำงาน

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง รูปแบบกิจกรรมที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ มีการลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้อย่างเป็นขั้นตอน สำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติซึ่งให้บริการตามวัตถุประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยมีวิธีดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน 3) การฝึกอบรม องค์กรประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา และการวัดและประเมินผล

3. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จำนวนทั้งสิ้น 229 โรงเรียน

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ และผู้รักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ปีการศึกษา 2567

5. ครู หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนทุกกลุ่มสาระในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ปีการศึกษา 2567

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มีเขตพื้นที่บริการ 7 อำเภอ ดังนี้ เมืองร้อยเอ็ด, จตุรพักตรพิมาน, ธวัชบุรี, ศรีสมเด็จ, จันทาร, เชียงขวัญ, พุ่งเขาหลวง

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมวัยเอ็ด เขต 1 โดยกำหนดหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ผู้นำและภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของผู้นำ
  - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
4. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
  - 4.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
  - 4.2 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
5. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
6. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาวัยเอ็ด เขต 1
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 1. ผู้นำและภาวะผู้นำ

##### 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ในทุกองค์การการมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ผู้นำมีบทบาทในการชี้ทาง ทิศทาง และช่วยขับเคลื่อนกลุ่มคนให้ก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ไม่ว่าจะ เป็นในระดับองค์กรธุรกิจ หรือชุมชนก็ตาม การมีภาวะผู้นำที่ดีไม่เพียงแต่ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นแต่ยังส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทั้งในระดับบุคคลและส่วนรวมอีกด้วย มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

Burns (1978) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่กระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินตามวัตถุประสงค์

Yukl (1981) ได้ให้ความหมาย ผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลที่หัวหน้าพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายขององค์กร บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม

ธีระ รุญเจริญ (2554) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับและสามารถจูงใจ ชักนำ ชี้นำ มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ สามารถขจัดปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างดี

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคน พยายามใช้อิทธิพลของตนเองหรือกลุ่มตนเพื่อกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายจากบุคคลอื่นในกลุ่มให้มีบทบาทและมีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถในการโน้มน้าว กระตุ้น จูงใจ ชักนำ ชี้นำสามารถขจัดปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ชักนำให้สมาชิกในกลุ่มเชื่อถือและให้ความร่วมมือในการดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

## 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ภาวะผู้นำ ถือเป็นหัวใจสำคัญที่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กรหรือสังคมได้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับทีม สร้างความเป็นหนึ่งเดียว และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนักวิชาการได้พยายามให้ความหมายและอธิบายถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำในมุมมองต่าง ๆ ดังนี้

Stogdill (1974) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการตั้งเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมาย

Dubrin (1998) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสามารถสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) ให้ความหมายว่า บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่ม ให้สำเร็จ

เปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายร่วมกันให้คนอื่นคล้อยตามทำตาม และสร้างความพึงพอใจให้ปฏิบัติภารกิจตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

ยงยุทธ เกษสาคร (2541) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้น จูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายการติดต่อซึ่งกันและกันให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

กาญจน์ เรืองมนตรี (2549) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งซึ่งอาจจะมาจากการเลือกตั้งหรือไม่ก็ได้ที่สามารถชักจูงให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพื่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่มให้เป็นผู้ควบคุมพฤติกรรมและให้เป็นผู้มีอำนาจในการบริหารจัดการภารกิจขององค์กร

ธรินธร นามวรรณ (2549) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือคนและนำคน โดยคนในกลุ่มมีความเชื่อฟังอย่างเต็มใจ มีความมั่นใจ เคารพนับถือ และให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ธีระ รุญเจริญ (2554) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมของบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้มีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม มีความสามารถสร้างความเชื่อมั่น การสนับสนุนบุคคล ชักจูงให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ มีความมั่นใจ เคารพนับถือ ชักนำให้บุคคลประสาน ให้ความร่วมมือด้วยความจริงใจเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในการจัดการทั้งงานและคนในองค์กรอย่างเหมาะสม นักวิชาการได้ให้นิยามและเน้นความสำคัญของภาวะผู้นำ ดังนี้

อวยชัย ขบา (2538) ได้ให้ความสำคัญว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้โดยมีความขัดแย้งกันน้อยที่สุดในองค์กร องค์กรจึงเปรียบเสมือนบ้านที่อบอุ่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะดำเนินงานขององค์กร เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล ประสาน งานการอำนวยความสะดวก และการประเมินผลงาน เพื่อไปสู่การใช้ทรัพยากร อย่างประหยัดและผู้นำที่มีภาวะผู้นำ

จะเป็นผู้สร้างบรรยากาศทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ตามซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548) ได้ให้ความสำคัญว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลหรือโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยหลักการแนวคิดและทฤษฎีเป็นแนวทางต้องอาศัยความทุ่มเทพยายามในทุกด้านจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งอาศัยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันต้องอาศัยเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายมีทรัพยากรที่เพียงพอและมีคุณภาพ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำของคณะครู และบรรยากาศแห่งการยอมรับนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์และคณะ (2551) ได้ให้ความสำคัญว่า ความสำคัญและความจำเป็นของผู้นำอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของระบบเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์และความซับซ้อนของการแข่งขันในปัจจุบันก่อให้เกิดความไม่แน่นอนและความไม่มั่นคงต่อองค์กร ซึ่งองค์กรที่เคยประสบความสำเร็จไม่สามารถที่จะรับประกันได้ว่าจะไม่ประสบความสำเร็จล้มเหลว โดยเฉพาะผู้บริหารที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตนเองและเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกดังกล่าว ผู้บริหารในองค์กรจึงต้องพยายามแก้ไขปัญหาและพัฒนาหน่วยงานเพื่อที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและแสวงหาโอกาสในอนาคตโดยพยายามพัฒนาองค์กรในทุก ๆ มิติ รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กรการเปลี่ยนแปลงจะต้องเริ่มต้นจากผู้นำ (Leader) ในทุกระดับขององค์กรโดยที่ผู้นำต้องมีความเข้าใจในปัญหาเพื่อจะสามารถกำหนดวิสัยทัศน์กลยุทธ์แผนปฏิบัติการและนำสมาชิกให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการอย่างเหมาะสม คุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงสรุปได้ ดังนี้

1. การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล
2. มีความสามารถในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล
3. ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากสภาวะแวดล้อมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

#### 4. ความสามารถในการรับรูสถานการณ์และความรู้สึกของผู้อื่น

จิตติมา วรรณศรี (2553) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำช่วยดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้เพื่อกระตุ้นชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

2. ภาวะผู้นำช่วยประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน โดยการชักจูงโน้มน้าวประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีความสามัคคีและร่วมฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า

3. ช่วยชักจูงโน้มน้าวใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถศักยภาพเพื่อปฏิบัติงานให้แก่องค์กร ซึ่งย่อมเกิดจากบุคลากรยอมรับ ความศรัทธา ความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญภาวะคับขันที่อาจกระทบถึงความอยู่รอดขององค์กรซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่พิจารณาอย่างรอบคอบระมัดระวังในการตัดสินใจหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ภายในหน่วยงานเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว

จากข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร การมีภาวะผู้นำจะช่วยสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ตามในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### 1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

นักวิชาการศึกษาจำนวนมากได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในหลายมิติ ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคเริ่มแรก 3 ทฤษฎีดังนี้ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Leadership Theories) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

##### 1.4.1 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories)

Bass and Avolio (1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในระยะเริ่มแรกนั้นเป็นการเปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำกับบุคคลที่เป็นผู้ตาม และทฤษฎีกลุ่มนี้มีสมมติฐานว่าผู้นำเป็นโดยกำเนิดไม่ใช่ถูกสร้างขึ้นมา (Born Not Made) และสามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 คุณลักษณะ คือ 1) คุณลักษณะทางร่างกาย 2) คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม 3) คุณลักษณะสติปัญญา 4) คุณลักษณะบุคลิกภาพ 5) คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และ 6) คุณลักษณะทางสังคม ซึ่งสามารถอธิบายคุณลักษณะ ดังนี้

1) คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Characteristics) ประกอบด้วย ความแข็งแรง (Activity, Energy) รูปร่าง (Appearance Grooming) ความสูง (Height) น้ำหนัก (Weight) แต่การศึกษาต่อมาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน เช่น การมีส่วนสูงและน้ำหนักมากกว่าไม่ได้เป็นตัวบ่งชี้ว่าความเป็นผู้นำจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ แต่ก็มีองค์กรจำนวนมากเชื่อว่าบุคคลที่มีรูปร่างสูงใหญ่จะจำเป็นต่อการเชื่อฟังของผู้ตาม ซึ่งก็สามารถอธิบายได้ อยู่บนพื้นฐานของอำนาจ การบังคับหรือความกลัว แต่ในขณะเดียวกัน คานธีน โปเลียน สตาลิน หรือเติ้งเสี่ยวผิง ก็เป็นตัวอย่างของบุคคลรูปร่างเล็กแต่ก็เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้

2) คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ประกอบด้วย การศึกษา (Education) สถานภาพทางสังคม (Social Status) และการเปลี่ยนแปลง

สถานภาพทางสังคม (Mobility) การศึกษาพบว่า สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ดีจะเป็นข้อได้เปรียบต่อการเข้าสู่สถานภาพของความเป็นผู้นำบุคคลที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมต่างๆ แต่สามารถก้าวสู่สถานภาพทางสังคมที่สูงกว่าได้จะไปสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูงได้มากกว่า และในปัจจุบันผู้นำที่มีการศึกษาดีจะมีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ดีกว่า

3) คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) การศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีความรู้ (Knowledge) มีดุลพินิจ (Judgment) มีทักษะในการพูดได้อย่างคล่องแคล่ว ปฏิภาณไหวพริบดี สิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ได้ในระดับหนึ่งว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้อยู่ ถึงแม้จะต้องศึกษาปัจจัยอื่น ๆ มาประกอบก็ตาม

4) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) การศึกษาพบว่า บุคลิกภาพ ประกอบด้วย การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) มีความซื่อสัตย์ (Integrity) อดทนต่อความเครียด (Tolerance of Stress) การควบคุมอารมณ์ได้ดี (Emotional Control) มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความตื่นตัว (Alertness) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Originality) มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว (Extroversion) เป็นต้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพจะต้องนำมาศึกษาในเรื่องของความเป็นผู้นำ

5) คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-related Characteristic) ประกอบด้วย ความขยันหมั่นเพียร (Drive to Achieve) ความรับผิดชอบ (Responsibility) การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Persistence Against Obstacle) จะต้องมีความมุ่งมั่นสูงริเริ่มงานใหม่ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดี ได้จะต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้

6) คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ประกอบด้วย ความนิยมแพร่หลาย (Popularity) มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) มีเสน่ห์ดึงดูด (Attractiveness) ความร่วมมือ (Cooperativeness) ชอบสังคม (Social Participation) นักการทูต (Diplomacy) คุณลักษณะเหล่านี้มีส่วนในการสร้างความสามัคคี ความไว้วางใจ ซึ่งเป็นที่ยึดเหนี่ยว

Mosley (1996) กล่าวว่า ข้อจำกัดของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไม่มีคุณลักษณะของผู้นำที่ถูกค้นพบว่าเกี่ยวพันกันอย่างสม่ำเสมอกับความสำเร็จของการเป็นผู้นำ นักวิจัยไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนชัดเจนในการจำแนกว่าบุคคลที่มีภาวะผู้นำและไม่มีภาวะผู้นำมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างไร บางครั้งคุณลักษณะอย่างหนึ่งก็เหมาะสมกับสถานการณ์แบบหนึ่ง แต่ก็ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์อีกแบบหนึ่ง จะสังเกตได้จากการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า รายการของคุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำมีเพิ่มมากขึ้นทุกที แต่ก็ยังไม่สามารถระบุคุณลักษณะเด่น ๆ ได้ว่าคุณลักษณะแบบใดจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อสถานการณ์ใด ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะนี้จึงยังมีข้อบกพร่องที่สำคัญที่สุด คือ เรา

Lussier and Achua (2016) กล่าวว่า การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำระยะเริ่มแรก มีความเชื่อพื้นฐานว่า ผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่ติดตัวแต่เกิดไม่ได้เกิดจากการฝึกหัดภายหลัง (Leaders are Born, Not Made) นักวิจัยต้องการจำแนกลักษณะหรืออุปนิสัยที่แตกต่างกันของผู้นำจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือจากผู้นำที่ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อพยายามอธิบายข้อแตกต่างของบุคลิกลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รายละเอียดเกี่ยวกับคุณลักษณะจึงเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นอันดับแรกสำหรับการเป็นผู้นำ

#### 1.4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavioral leadership theories)

Lewin, Lippitt and White (1939) กล่าวว่า รูปแบบความเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้ตาม ได้จำแนกแบบหรือพฤติกรรมของผู้นำโดยพิจารณาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) มากน้อยเพียงใดซึ่งจากการศึกษาได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 แบบเผด็จการ (Autocratic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้ เน้นการใช้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามและแสดงความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยกับผู้นำ มีการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัลและการลงโทษ

ประเภทที่ 2 แบบประชาธิปไตย (Democratic Leader Style) ผู้นำแบบนี้จะยินยอมให้สมาชิกภายในกลุ่มมีการแสดงความคิดเห็นและการปรึกษาหารือร่วมกัน และกระตุ้นให้สมาชิกได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำจะยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม และส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ประเภทที่ 3 แบบตามสบาย (Laissez-faire Style) ผู้นำแบบนี้ปล่อยให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งเป้าหมายและวิธีการทำงานด้วยตนเองโดยที่ผู้นำจะไม่พยายามเข้าไปควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเสมือนปราศจากการควบคุม ผู้นำอาจจะมิใช้อำนาจหน้าที่เพียงเล็กน้อยหรือไม่ได้ใช้อำนาจหน้าที่กับผู้ใต้บังคับบัญชาเลยจากการศึกษา พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจระดับสูงเมื่อทำงานร่วมกับผู้นำที่ใช้รูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่ารูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ

Blake and Mouton (1985) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีมิติ 2 อย่าง คือ มิติเน้นคน (people) และมิติเน้นงาน (product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) รูปแบบของการบริหารนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานสูง แบบมุ่งคนสูง แบบมุ่งงานต่ำมุ่ง

คนต่าง แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดของ Blake & Mouton (1985, p. 36) สรุปรูปแบบของผู้ว่ามี 5 รูปแบบ ได้แก่

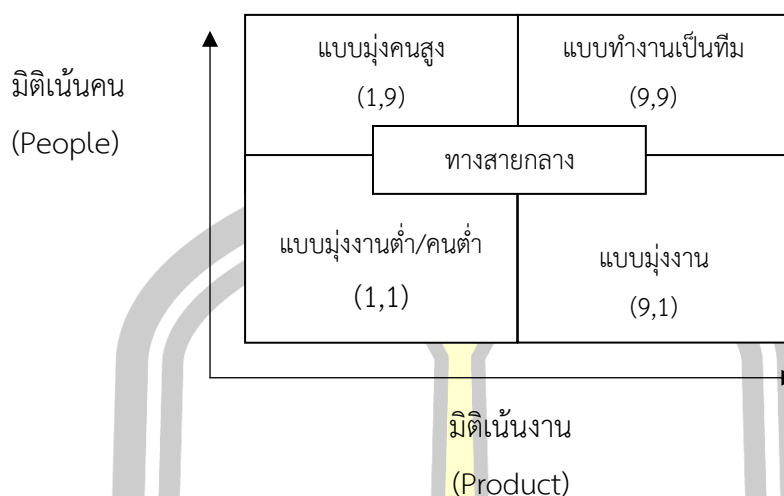
1) แบบมุ่งงานสูง (task-oriented/authority compliance) แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (production oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้อวางแผนกำหนดแนวทางปฏิบัติและออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ท่างเห็นผู้ร่วมงาน

2) แบบมุ่งคนสูง (country club management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษย์สัมพันธ์ และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน

3) แบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ (impoverished) แบบ 1, 1 ผู้นำจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้นำมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4) แบบทางสายกลาง (middle of the road management) แบบ 5, 5 ผู้นำหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้นำ

5) แบบทำงานเป็นทีม (team management) แบบ 9, 9 ผู้นำให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน



ภาพ 2 แสดงมิติพฤติกรรมผู้นำมิติเน้นคน (people) และมิติเน้นงาน (product)

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทางนี้มีวิจารณ์ว่ามีทั้งข้อดีและข้อด้อย สำหรับข้อดี คือ ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็นแนวทางในการปรับสภาวะผู้นำให้เหมาะสม ช่วยทำให้เข้าใจพฤติกรรมการทำงานบังคับบัญชาและผู้นำคนอื่น ๆ ได้ดีขึ้น ส่วนข้อด้อยคือ นักวิชาการกลุ่มนี้ มีความเห็นและข้อค้นพบไม่สอดคล้องกันขาดการศึกษาตัวแปรในด้านสถานการณ์และแบบสภาวะผู้นำที่ค้นพบมีน้อยเกินไป ไม่เพียงพอแก่การอธิบายผู้นำที่มีภาวะผู้นำต่างจากทฤษฎีนี้

#### 1.4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership theories)

Fiedler (1967) กล่าวว่า ตัวแบบผู้นำมีกรอบแนวคิดที่ว่าเป็นทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่อธิบายว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับความสอดคล้องกันของรูปแบบการบริหารงานของผู้นำกับสถานการณ์ที่ผู้นำจะสามารถควบคุมการปฏิบัติงานนั้นได้มากเพียงใด โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ “มุ่งงาน” และ “มุ่งความสัมพันธ์” ซึ่ง Fiedler เชื่อว่ารูปแบบการบริหารงานของผู้นำจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ไม่ว่าสถานการณ์จะเปลี่ยนไปอย่างไร สถานการณ์ในความหมายของ Fiedler มี 3 ลักษณะคือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน (Leader-member relation) หมายถึง ถ้าทั้งสองฝ่ายมีความเชื่อมั่นไว้วางใจกันถือว่าความสัมพันธ์ดี หากเป็นตรงกันข้ามถือว่าความสัมพันธ์ไม่ดี

2. โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง ถ้าองค์กรนั้นมีการจัดโครงสร้างที่ชัดเจนถือว่ามีความแน่นอนสูง แต่หากไม่ชัดเจนถือว่าความแน่นอนต่ำ

3. อำนาจที่ตามตำแหน่งของผู้ผู้นำ (Position power) หมายถึง ถ้ามีอำนาจในการให้รางวัลหรือการลงโทษเต็มที่ถือว่ามีความอำนาจที่แข็งแกร่ง แต่หากผู้บริหารไม่สามารถจัดการกับพนักงานได้เต็มที่ถือว่าอ่อนแอทฤษฎี ซึ่งทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (House's Path – Goal Leadership Theory) ของ House เป็นทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ที่ได้รับความนิยมมาก พัฒนาขึ้นโดย Robert House จึงมักเรียกกันว่า House's Path-Goal Model Theory ซึ่งมีกรอบแนวคิดอยู่ที่ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องช่วยเหลือหรือชี้เส้นทาง (path) ให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของงาน และเป้าหมายส่วนตัว พฤติกรรมและบทบาทของผู้ผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน โดยการให้รางวัลจะขึ้นอยู่กับผลสำเร็จของงาน อีกประการหนึ่งผู้นำจะต้องช่วยเหลือผู้ร่วมงาน โดยการชี้แนะให้บรรลุเป้าหมายและขจัดอุปสรรคหรือปัญหาให้เรียนรู้ว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จและได้รับผลตอบแทนที่กำหนดไว้ ผู้นำแบบนี้จะมีอิทธิพลในการโน้มน้าวให้ได้รับการยอมรับจากเป้าหมายของงานและเป้าหมายส่วนบุคคล

House (1996) ได้กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำไว้ 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบสั่งการ (directive leadership) ได้แก่ ผู้ที่กำหนดมาตรฐานตารางเวลาในการปฏิบัติงานกฎระเบียบ ข้อบังคับไว้อย่างเคร่งครัดและแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบว่าคาดหวังผลงานอะไรจากพวกเขา พฤติกรรมผู้นำแบบนี้จะเป็นไปในลักษณะอำนาจนิยม

2. ผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leadership) ได้แก่ ผู้นำที่เอาใจใส่ความเป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเพื่อนร่วมงานและดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน จะทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นที่น่าพึงพอใจ

3. ผู้นำแบบร่วมงาน (participative leadership) ได้แก่ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำจะปรึกษาหารือหรือเสนอแนะ ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานมาประกอบการตัดสินใจของผู้นำ

4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (achievement – oriented leadership) ได้แก่ ผู้นำที่กำหนดเป้าหมายท้าทายและพยายามให้บรรลุผลสำเร็จ มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง สร้างความคาดหวังสูงต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มความรู้ความสามารถ

กล่าวได้ว่า การศึกษาทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ สามารถนำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมคือ พฤติกรรมที่มีลักษณะเป็นคุณสมบัติของบุคคล (Trait) ในด้านของทักษะ (Skill) บุคลิกภาพ (Personality) รูปร่างหรือลักษณะทางกายภาพ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมุ่งศึกษาถึงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดมิได้ให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์มากนัก ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เป็นลักษณะผู้นำที่มีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์เพื่อที่จะปรับแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ได้

## 2. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ในยุคศตวรรษที่ 21 จนถึงในยุคปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว กระแสแห่งโลกาภิวัตน์ เข้ามามีบทบาทสำคัญในการจัดองค์การทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง นักวิชาการจึงพยายามที่จะพัฒนาภาวะผู้นำให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะพัฒนาด้วยวิธีการวิจัยทั้งในเชิงแนวคิดและกระบวนการ มีนักวิชาการให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ ดังนี้

Basadur (2008) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการนำบุคคลอื่นผ่านกระบวนการหรือวิธีการร่วมกัน เป็นการค้นพบปัญหาอย่างละเอียดถี่ถ้วนและการดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยแนวทางใหม่ ๆ เป็นกระบวนการที่จำเป็นที่ต้องใช้ภาษาในการสื่อสารร่วมกันระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำความเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว รู้จักกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ในด้านกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ต้องมีทักษะในการจัดการกับบุคคลอื่นในลักษณะที่เป็นลำดับขั้นตอน การรู้จักกระบวนการเชิงสร้างสรรค์จะทำให้มีต้นแบบในการสร้างผู้นำแบบใหม่ที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

Stoll and Temperley (2009) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการตอบสนองเชิงจินตนาการ (Imaginative) และการคิดไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนต่อโอกาสต่าง ๆ ประเด็นต่าง ๆ อย่างท้าทาย (Challenging) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการมอง การคิดและการกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน เพื่อจะเสริมสร้างโอกาสให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้อง

กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการผลักดันให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งามที่กำหนดไว้ ด้วยการคิดต่าง คิดเชิงสร้างสรรค์ และพัฒนาคิดเป็นประโยชน์ขยายพื้นที่ความคิดคิดหลากหลายทางมิติ คิดบวก คิดแก้ปัญหา รวมทั้งคิดรับผิดชอบ อย่างเป็นจริงและปฏิบัติได้

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

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในองค์กรผ่านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยการคิดนอกกรอบด้วยแนวทางใหม่ ๆ ซึ่งเป็นกระบวนการที่จำเป็นที่ต้องใช้ภาษาในการสื่อสารร่วมกันระหว่างบุคคล มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก่อให้เกิดการตอบสนองร่วมกันในกระบวนการเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในยุคที่การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไม่ได้เป็นเพียงผู้ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการทีมและงานเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในทีมของตนได้ โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไว้ดังนี้

Robinson (2007) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การปรับตัว
- 2) การยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง
- 3) มีความคิดสร้างสรรค์
- 4) มีอิสระในการคิด
- 5) เน้นการทำงานร่วมกัน
- 6) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- 7) การมีวิสัยทัศน์

Stoll and Temperley (2009) ได้กล่าวไว้ ในบทความในวารสารวิชาการหัวข้อ ผู้นำความคิดสร้างสรรค์กับความท้าทาย ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การมีความยืดหยุ่น
- 2) การปรับตัว
- 3) มีความคิดสร้างสรรค์
- 4) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Casse and Claudel (2012) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การมีความยืดหยุ่น
- 2) การมีจินตนาการ

Turregano (2013) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- 2) การมีความยืดหยุ่น

- 3) การทำงานเป็นทีม
- 4) การสร้างแรงบรรดาลใจ
- 5) เน้นการทำงานร่วมกัน
- 6) ปรับเปลี่ยนแนวทางตามสถานการณ์
- 7) พัฒนาความสามารถของแต่ละบุคคล
- 8) สามารถหาวิธีแก้ปัญหาด้วยวิธีสร้างสรรค์
- 9) ปรับตัวเข้ากับความท้าทาย

Lussier and Achua (2016) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ซึ่งประกอบด้วย

- 1) วิสัยทัศน์
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3) การมีความยืดหยุ่น
- 4) การมีจินตนาการ
- 5) การให้อำนาจแก่ผู้ตาม
- 6) การมีทักษะการสื่อสาร

Mallia (2019) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่ง

ประกอบด้วย

- 1) การมีวิสัยทัศน์
- 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- 3) การสร้างแรงบันดาลใจ
- 4) การมีความยืดหยุ่น
- 5) ความสามารถในการแก้ปัญหา

ไพฑูรย์ สินลาร์ตน์ (2554) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การคิดเชิงวิเคราะห์
- 2) การนำการเปลี่ยนแปลง
- 3) การมีจินตนาการ

กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การมีวิสัยทัศน์
- 2) การมีความยืดหยุ่น

3) การมีจินตนาการ

4) การมีความคิดสร้างสรรค์

ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

| องค์ประกอบของภาวะผู้นำ<br>เชิงสร้างสรรค์ | Robinson (2007) | Stoll and Temperley (2009) | Casse and Claudel (2012) | Turregano (2013) | Lussier and Achua (2016) | Maltia (2019) | ไพฑูริย์ สิมลาร์ตัน (2554) | กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556) | ความถี่ |
|--|-----------------|----------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|---------------|----------------------------|-----------------------------|---------|
| 1. การปรับตัว                            | ✓               | ✓                          |                          |                  |                          |               |                            |                             | 2       |
| 2. การมีความยืดหยุ่น                     | ✓               | ✓                          | ✓                        | ✓                | ✓                        | ✓             |                            | ✓                           | 7*      |
| 3. การมีความคิดสร้างสรรค์                | ✓               | ✓                          |                          |                  |                          |               |                            | ✓                           | 3       |
| 4. การมีอิสระในการคิด                    | ✓               |                            |                          |                  |                          |               |                            |                             | 1       |
| 5. เน้นการทำงานร่วมกัน                   | ✓               |                            |                          | ✓                |                          |               |                            |                             | 2       |
| 6. การคำนึงถึงความเป็น<br>ปัจเจกบุคคล    | ✓               | ✓                          |                          | ✓                |                          | ✓             |                            |                             | 4*      |
| 7. การมีจินตนาการ                        |                 |                            | ✓                        |                  | ✓                        |               | ✓                          | ✓                           | 4*      |
| 8. การมีวิสัยทัศน์                       | ✓               |                            |                          |                  | ✓                        | ✓             |                            | ✓                           | 4*      |
| 9. การสร้างแรงบรรดาลใจ                   |                 |                            |                          | ✓                | ✓                        | ✓             |                            |                             | 3       |
| 10. การให้อำนาจแก่ผู้ตาม                 |                 |                            |                          |                  | ✓                        |               |                            |                             | 1       |
| 11. การมีทักษะการสื่อสาร                 |                 |                            |                          |                  | ✓                        |               |                            |                             | 1       |
| 12. การทำงานเป็นทีม                      |                 |                            |                          | ✓                |                          |               |                            |                             | 1       |
| 13. ปรับเปลี่ยนแนวทาง<br>ตามสถานการณ์    |                 |                            |                          | ✓                |                          |               |                            |                             | 1       |
| 14. พัฒนาความสามารถแต่<br>ละบุคคล        |                 |                            |                          | ✓                |                          |               |                            |                             | 1       |

ตาราง (1) ต่อ

| องค์ประกอบของภาวะผู้นำ<br>เชิงสร้างสรรค์ | Robinson (2007) | Stoll and Temperley (2009) | Casse and Claudel (2012) | Turregano (2013) | Lussier and Achua (2016) | Mallia (2019) | ไพฑูริย์ สิ้นลารัตน์ (2554) | กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556) | ความถี่ |
|--|-----------------|----------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|---------------|-----------------------------|-----------------------------|---------|
| 15. ความสามารถในการ<br>แก้ปัญหา          |                 |                            |                          | ✓                |                          | ✓             |                             |                             | 2       |
| 16. ปรับตัวเข้ากับ<br>ความท้าทาย         |                 |                            |                          | ✓                |                          |               |                             |                             | 1       |
| 17. การคิดเชิงวิเคราะห์                  |                 |                            |                          |                  |                          |               | ✓                           |                             | 1       |
| 18. การนำการเปลี่ยนแปลง                  |                 |                            |                          |                  |                          |               | ✓                           |                             | 1       |

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบทั้ง 18 องค์ประกอบ มาทำการวิเคราะห์และเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป นำมาจัดกลุ่ม (Grouping) หรือผนวกรวมองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ได้ 4 องค์ประกอบ แสดงดังตาราง 2 ดังนี้

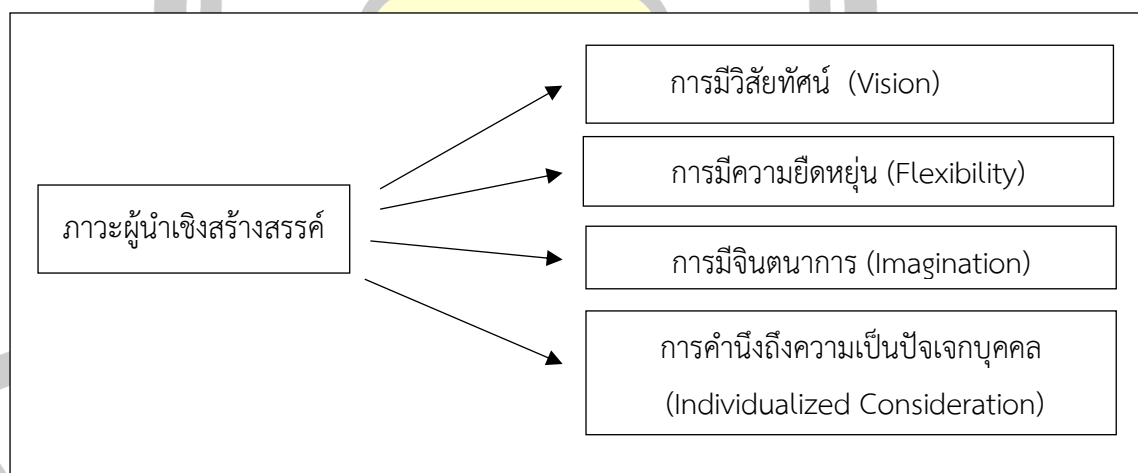
ตาราง 2 การสังเคราะห์เพื่อจัดกลุ่มองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

| องค์ประกอบจากการสังเคราะห์         | องค์ประกอบที่มีความหมายสอดคล้องกัน   |
|------------------------------------|--|
| 1.การมีวิสัยทัศน์ (Vision)         | 1. เน้นการทำงานร่วมกัน<br>2. การทำงานเป็นทีม<br>3. เน้นการทำงานร่วมกัน<br>4. มีทักษะการสื่อสาร<br>5. การนำการเปลี่ยนแปลง |
| 2. การมีความยืดหยุ่น (Flexibility) | 1. การปรับตัว<br>2. การยืดหยุ่น<br>3. ปรับเปลี่ยนแนวทางตามสถานการณ์  |

ตาราง (2) ต่อ

| องค์ประกอบจากการสังเคราะห์  | องค์ประกอบที่มีความหมายสอดคล้องกัน   |
|---|--|
|   | 4. ปรับตัวเข้ากับความท้าทาย  |
| 3. การมีจินตนาการ (Imagination)                                     | 1. การมีความคิดสร้างสรรค์<br>2. การมีอิสระในการคิด<br>3. ความสามารถในการแก้ปัญหา<br>4. การคิดเชิงวิเคราะห์ |
| 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล<br>(Individualized Consideration) | 1. การสร้างแรงบันดาลใจ<br>2. พัฒนาความสามารถแต่ละบุคคล<br>3. ให้อำนาจแก่ผู้ตาม                             |

จากตาราง 2 ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) 2. การมีความยืดหยุ่น (Flexibility) 3. การมีจินตนาการ (Imagination) 4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) แสดงดังภาพ 3



ภาพ 3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

## 1. การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

ในยุคที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำจะต้องกล้านำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรและวางกลยุทธ์ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม จึงมีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่าวิสัยทัศน์ไว้หลายนิยาม ดังนี้

Bennis (2002) ให้ความหมายว่า การมีวิสัยทัศน์เป็นความสามารถในการสร้างสรรค์และสามารถที่จะแปลออกมาเป็นการปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์ของผู้นำเปรียบเสมือนสะพานที่เชื่อมปัจจุบันไปสู่อนาคตด้วยการสร้างกลยุทธ์

Grant (2012) ให้ความหมายว่า ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์มักสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถสร้างกลยุทธ์ วิธีการทำงาน มุ่งเน้นประสิทธิภาพและลดกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

Kotter (2012) ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่นำมาทำให้กระจ่างว่า ทำไมบุคคลต้องสร้างขึ้นในอนาคต ซึ่งสิ่งที่สร้างขึ้นนั้นสามารถกระตุ้นให้บุคคล มุ่งมั่นและดำเนินการไปสู่ในทิศทางการเปลี่ยนแปลงและทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งสามารถช่วยให้เกิดการประสานการปฏิบัติในความแตกต่างระหว่างบุคคล แม้ว่าจะมีบุคคลจำนวนมากก็สามารถดำเนินการไปด้วยดีและรวดเร็ว

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน กระตุ้นความเป็นผู้นำ การเป็นนักวางแผนการจัดองค์กร การเปลี่ยนแปลงประสานงาน กำหนดยุทธศาสตร์ภารกิจที่จะปฏิบัติงานให้ไปสู่จุดมุ่งหมายในอนาคตที่ทุกคนในองค์กรปรารถนาได้โดยมีจุดยึดร่วมกัน

เสนห์ จัยโต (2552) ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การฉายภาพมองภาพคิดเชิงจินตนาการในอนาคตและกำหนดคุณลักษณะของวิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้ 1) ความคิดริเริ่มเป็นการคิดแบบนอกกรอบแตกต่างไปจากคนอื่น 2) ความสร้างสรรค์เป็นลักษณะผู้ที่มีการบูรณาการ 3) จินตนาการ เป็นผู้ที่มองการณ์ไกลและมีภาพในอนาคตเป็นจินตนาการที่เด่นชัดมีเหตุผลสัมฤทธิ์

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560) ให้ความหมายว่า การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการที่ผู้นำสร้างภาพให้ผู้ตามรับรู้ว่าการให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคต อธิบายและจูงใจผู้ตามให้มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

จากการศึกษาการมีวิสัยทัศน์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองภาพในอนาคตเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เหมาะสมด้วยการประสานงาน สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานมีเป้าหมาย

เดียวกัน เป็นความสามารถในการสร้างสรรค์ซึ่งแปลออกมาเป็นการปฏิบัติได้โดยกำหนดยุทธศาสตร์หรือภารกิจเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย

ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการมีวิสัยทัศน์

| องค์ประกอบ  | นักวิชาการ<br>หรือหน่วยงาน |              |               |                               |                     |                            | ความถี่ |
|---|----------------------------|--------------|---------------|-------------------------------|---------------------|----------------------------|---------|
|   | Bennis (2002)              | Grant (2012) | Kotter (2012) | เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) | เสนห์ จุฑาโต (2552) | พิมพ์พรณ เพชรสมบัติ (2560) |         |
| 1. กระตุ้นและจูงใจให้ผู้ตามมองเห็นทิศทางการปฏิบัติงานในแนวทางเดียวกัน |                            |              | ✓             | ✓                             |                     | ✓                          | 3*      |
| 2. กำหนดเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนองค์กร                                 |                            | ✓            |               | ✓                             |                     | ✓                          | 3*      |
| 3. การคิดเชิงกลยุทธ์  | ✓                          | ✓            |               | ✓                             |                     |                            | 3*      |
| 4. การคิดนอกกรอบ  |                            |              |               |                               | ✓                   |                            | 1       |

จากตาราง 3 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้วิจัยพิจารณาเลือกความถี่ที่สอดคล้องกันของแหล่งข้อมูลตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป สรุปได้องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ ประกอบไปด้วย

1. กระตุ้นและจูงใจให้ผู้ตามมองเห็นทิศทางการปฏิบัติงานในแนวทางเดียวกัน
2. กำหนดเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนองค์กร
3. การคิดเชิงกลยุทธ์

#### 2. การมีความยืดหยุ่น (Flexibility)

ความยืดหยุ่นเป็นคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่สำคัญในการบริหารจัดการในยุคที่มี

ความผันผวนและความไม่แน่นอนสูง ผู้นำต้องมีการปรับกระบวนการบริหารให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น ตามสถานการณ์ มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงาน จึงมีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่าความยืดหยุ่นไว้หลายนิยาม ดังนี้

Dubrin (2006) ให้ความหมายว่า ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลง เช่น รองรับกับเทคโนโลยีที่ทันสมัยและผู้นำจะต้องมีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้อีก และการมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ก็เป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และได้กำหนดตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่น คือ 1) การมีความสามารถในการปรับตัวกับสถานการณ์ต่าง ๆ 2) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ

Lussie and Achua (2016) ให้ความหมายว่า การมีความยืดหยุ่น หมายถึง การมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างเพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงและการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน กำหนดตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่น คือ ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์

ป.มหาพันธ์ (2539) ให้ความหมายว่า การมีความยืดหยุ่น หมายถึง การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ บุคคล วิธีการและกระบวนการทำงาน โดยมีตัวชี้วัด คือ 1) การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ บุคคล วิธีการและกระบวนการทำงาน 2) การปรับตัวเข้ากับบุคคลและ 3) การปรับตัวเข้ากับวิธีการและกระบวนการทำงาน

วนิช สุธาร์ต (2547) ให้ความหมายว่า การมีความยืดหยุ่นเป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นบุคคลที่มีความคิดที่หลากหลาย ปรับตัวตามสถานการณ์และใจกว้างสำหรับสิ่งใหม่ๆ ปล่อยความคิดให้เป็นอิสระจากความคิดเก่า ๆ มีจิตใจที่ตื่นตัวพร้อมที่จะตรวจสอบความคิดของตัวเองทุกเรื่องและการมองสิ่งต่าง ๆ ด้วยมุมมองที่นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงและกำหนดตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นประกอบไปด้วย 1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ 2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ 3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความยืดหยุ่น คือ ความยืดหยุ่นจะสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วได้ ดังนั้นระบบต่างๆ ควรจะมีความยืดหยุ่นด้วยเพื่อให้บรรลุผลในสิ่งที่คาดหวังใหม่ ๆ

กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556) ให้ความหมายว่า ความยืดหยุ่น (flexibility) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ

สรุปได้ว่า ความยืดหยุ่น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และบริบทที่แตกต่าง ด้วยการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นและความคิดใหม่

จากบุคคลภายในและภายนอกองค์กรเพื่อช่วยให้เข้าใจถึงความคิดและมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในองค์กรได้อย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน

ตาราง 4 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบย่อย ด้านการมีความยืดหยุ่น

| องค์ประกอบ                                   | Dubrin (2006) | Lussie and Achua (2016) | ป.มทฯ (2539) | วณิช สุธาร์ตัน (2547) | วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) | กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556) | ความถี่ |
|--|---------------|-------------------------|--------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------|---------|
| 1. การปรับตัวตามสถานการณ์ที่แตกต่าง          | ✓             | ✓                       | ✓            | ✓                     | ✓                       | ✓                           | 6*      |
| 2. เปิดกว้างรับมุมมองที่แตกต่าง              | ✓             |                         |              | ✓                     |                         | ✓                           | 3*      |
| 3. การปรับตัวเข้ากับบุคคล                    |               |                         | ✓            |                       |                         |                             | 1       |
| 4. การปรับตัวเข้ากับวิธีการและกระบวนการทำงาน |               |                         | ✓            |                       |                         |                             | 1       |
| 5. ปรับความคิดตามสถานการณ์                   | ✓             |                         |              | ✓                     |                         | ✓                           | 3*      |

จากตาราง 4 แสดงการสังเคราะห์ห้องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความยืดหยุ่น ผู้วิจัยพิจารณาเลือกความถี่ที่สอดคล้องกันของแหล่งข้อมูลตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป สรุปได้ห้องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความยืดหยุ่น ประกอบไปด้วย

1. การปรับตัวตามสถานการณ์ที่แตกต่าง
2. เปิดกว้างรับมุมมองที่แตกต่าง
3. ปรับความคิดตามสถานการณ์

### 3. การมีจินตนาการ (Imagination)

จินตนาการของผู้นำเป็นความสามารถในการมองเห็นแนวโน้มและความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ซึ่งช่วยให้ผู้นำวิธีในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ในองค์กร จึงมีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่า การมีจินตนาการไว้หลายนิยาม ดังนี้

Good (1973) ให้ความหมายว่า การมีจินตนาการเป็นจุดกำเนิดของความคิดสร้างสรรค์ เป็นภาพที่สร้างขึ้นในจิตใจ เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์มีลักษณะที่แปลกและแตกต่างไปจากสิ่งเดิม และได้สรุปตัวบ่งชี้ของการมีจินตนาการ คือ 1) มีอารมณ์ขัน (humor) และ 2) มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ (creative thinking) 3) การคิดไตร่ตรอง

Sousa (2003) ให้ความหมายว่า จินตนาการเป็นภาพที่ผ่านการไตร่ตรองแล้วอย่างมีประสิทธิภาพในสมอง ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมนำไปสู่การตัดสินใจและการแก้ปัญหา (Decision making and Problem solving) และได้สรุปตัวบ่งชี้ของจินตนาการ คือ 1) การตัดสินใจ (Decision) 2) การคิดไตร่ตรอง (Thoughts)

Coste (2009) ให้ความหมายว่า จินตนาการเป็นคุณลักษณะที่ประกอบไปด้วย ความท้าทายและการมีส่วนร่วม ความมีอิสระ ความไว้วางใจหรือการเปิดเผยการให้เวลาสำหรับการคิด ความสนุกสนานหรืออารมณ์ขัน การลดความขัดแย้ง การส่งเสริมความคิดเห็น การโต้แย้ง และการกล้าเสี่ยง

Kaminker (2011) ให้ความหมายว่า จินตนาการไม่ได้อยู่ที่อดีตหรือปัจจุบัน จินตนาการ หมายถึง การสร้างภาพในสมองที่มีความเป็นไปได้ในอนาคต ตัวบ่งชี้ของจินตนาการมีดังต่อไปนี้ 1) อารมณ์ขัน (Humor) อารมณ์ขันจะทำให้เป็นคนมีความสุข ความมีอิสระนำไปสู่จินตนาการที่สร้างสรรค์ และ 2) สติปัญญา (intellectgent) สติปัญญาที่เป็นเลิศเหนือกว่าปกติธรรมดา นำไปสู่การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556) ให้ความหมายว่า จินตนาการว่า หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขันในการทำงานและมีสติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า การมีจินตนาการ หมายความว่า การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ๆ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสุขและอารมณ์ขัน รวมถึงความสามารถในการไตร่ตรองและวิเคราะห์สถานการณ์อย่างละเอียดเพื่อการตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการมีจินตนาการ

| นักวิชาการ<br>หรือหน่วยงาน | องค์ประกอบ                                | Good (1973) | Sousa (2003) | Coste (2009) | Kaminker (2011) | กิตติกาญจน์ ปฎิพันธ์ (2556) | ความถี่ |
|----------------------------|---|-------------|--------------|--------------|-----------------|-----------------------------|---------|
|                            | 1. การคิดไตร่ตรอง                         | ✓           | ✓            | ✓            |                 |                             | 3*      |
|                            | 2. มีสติปัญญาในการแก้ปัญหา                |             | ✓            |              | ✓               | ✓                           | 3*      |
|                            | 3. สร้างบรรยากาศด้วยการสร้าง<br>อารมณ์ขัน | ✓           |              |              | ✓               | ✓                           | 3*      |
|                            | 4. การตัดสินใจ                            |             | ✓            |              |                 |                             | 1       |
|                            | 5. การเปิดเผยการให้เวลาสำหรับ<br>การคิด   |             |              | ✓            |                 |                             | 1       |
|                            | 6. การมีความคิดสร้างสรรค์                 | ✓           |              |              |                 | ✓                           | 2*      |

จากตาราง 5 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีจินตนาการ ผู้วิจัยพิจารณาเลือกความถี่ที่สอดคล้องกันของแหล่งข้อมูลตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป สรุปได้องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีจินตนาการ 4 ดังนี้

1. การคิดไตร่ตรอง
2. มีสติปัญญาในการแก้ปัญหา
3. สร้างบรรยากาศด้วยการสร้างอารมณ์ขัน

#### 4. การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลในบริบทองค์กรเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้นำควรคำนึงถึง ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นและสนับสนุนให้บุคคลากรเติบโตได้อย่างเต็มที่ส่งผลต่อผลการทำงานและความสำเร็จขององค์กร จึงมีผู้ให้คำจำกัดความของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้หลายนิยาม ดังนี้

Robinson (2007) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการดูแลเอาใจใส่ในกรณีพิเศษถึงความต้องการของแต่ละบุคคลเพื่อความเติบโตในหน้าที่การงาน พัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้นทั้งยังสนับสนุนและให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถจนรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า

Northouse (2021) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนและให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นโค้ชและที่ปรึกษาช่วยให้ผู้ตามสามารถพัฒนาตนเองได้ โดยการมอบหมายงานที่ท้าทายให้เผชิญกับปัญหาเพื่อให้ผู้ตามเติบโตในหน้าที่การงาน อีกทั้งใช้กลวิธีปฏิบัติต่อผู้ตามแต่ละคนในวิถีทางที่เป็นเอกลักษณ์และแตกต่างกัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่า ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นผู้นำจะมีความอดทนและมีความสามารถด้านการฟังที่ดีคุณสมบัติดังกล่าวเรียกว่าการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรและการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เข้มแข็งได้ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทนซึ่งถือว่าการยกระดับคุณธรรมของผู้ตาม

ชาญชัย อาจिनสมาจาร (2550) ให้ความหมายไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแสดงความสัมพันธ์กับผู้ตาม ซึ่งมีการจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ให้ความสนใจ เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลให้คำแนะนำปรึกษาผู้ตามทุกคน ทุกเรื่องยอมรับฟังปัญหาและแสดงความเห็นอกเห็นใจทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องคำนึงถึงปัจเจกบุคคลของผู้ตาม เพื่อสร้างความคุ้นเคยและเป็นกันเอง ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรประสบผลสำเร็จ

ทองใบ สุตชารี (2551) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำมีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำที่ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามี คุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น การประพฤติดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจระหว่างบุคคล

รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2556) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ยอมรับในความสามารถดูแลเอาใจใส่สนองตอบความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงานให้คำปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเอง เสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคนสร้างสรรค์บรรยากาศ ของความอบอุ่นและความคุ้นเคย ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ ให้คำแนะนำวิธีการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังปัญหาเรื่องราวต่าง ๆ ของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ พร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่เข้าใจธรรมชาติของแต่ละบุคคล การประเมินความสามารถ ความต้องการและศักยภาพของบุคลากรเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม อีกทั้งสนับสนุนผู้ตามแต่ละคนตามความต้องการ ความสนใจและความสามารถ ด้วยการใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ในการให้คำปรึกษา แนะนำ และสอนงานวิชาการอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ตาราง 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อย ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล  
(Individualized Consideration)

| นักวิชาการ<br>หรือหน่วยงาน          | Robinson (2007) | Northouse (2021) | สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2549) | ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2550) | ทองใบ สุตชารี (2551) | รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2556) | ความถี่ |
|-------------------------------------|-----------------|------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------|---------------------------|---------|
| 1. คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล | ✓               | ✓                |                            | ✓                          | ✓                    | ✓                         | 5*      |
| 2. มีทักษะในการฟังที่ดี             |                 |                  | ✓                          |                            |                      | ✓                         | 2       |

ตาราง 6 (ต่อ)

| นักวิชาการ<br>หรือหน่วยงาน                       | Robinson (2007) | Northouse (2021) | สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549) | ชาญชัย อาจันสมจาร (2550) | ทองใบ สุธงษ์ (2551) | รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) | ความถี่ |
|--|-----------------|------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|---------|
| 3. ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากร<br>ตามความต้องการ | ✓               | ✓                | ✓                         |                          | ✓                   | ✓                        | 5*      |
| 4. สนับสนุนในการเรียนรู้สิ่งใหม่                 | ✓               |                  |                           |                          |                     |                          | 1       |
| 5. ให้คำปรึกษาหาในการทำงาน                       |                 | ✓                | ✓                         | ✓                        |                     | ✓                        | 4*      |
| 6. ใช้กลยุทธ์ปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกัน          |                 | ✓                |                           |                          |                     | ✓                        | 1       |

จากตาราง 6 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ผู้วิจัยพิจารณาพิจารณาเลือกจากแหล่งข้อมูลที่มีความถี่ตรงกันตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป สรุปได้องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ดังนี้

1. คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล
2. ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามความต้องการ
3. ให้คำปรึกษาในการทำงาน

จากผลการสังเคราะห์องค์ประกอบและองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้จากการสังเคราะห์ของนักวิชาการ จำนวน 8 แหล่ง เมื่อนำองค์ประกอบจากการวิเคราะห์ของนักวิชาการทั้ง 8 แหล่ง มารวมกัน พบว่า มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 18 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกใช้องค์ประกอบที่มีนักวิชาการได้เลือกใช้เพื่อนำไปสร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบ จากองค์ประกอบที่เมื่อนักวิชาการเลือกใช้ในงานวิจัย ตั้งแต่ 4 ความถี่ขึ้นไป และเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้จำนวน 4

องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้เลือกและนำองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันกับองค์ประกอบอื่นแต่ใช้ชื่อต่างกันมีจำนวน 16 องค์ประกอบย่อย แล้วนำมาทำการจัดหมวดหมู่องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และได้นำมาสังเคราะห์องค์ประกอบย่อย โดยองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ตามมองเห็นทิศทางการปฏิบัติงานในแนวทางเดียวกัน 2) การกำหนดเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนองค์กร และ 3) การวางแผนเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบที่ 2 การมีความยืดหยุ่น (Flexibility) องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การปรับตัวตามสถานการณ์ที่แตกต่าง 2) เปิดกว้างรับมุมมองที่แตกต่าง 3) ปรับความคิดตามสถานการณ์

องค์ประกอบที่ 3 การมีจินตนาการ (Imagination) องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การคิดไตร่ตรอง 2) มีสติปัญญาในการแก้ปัญหา 3) สร้างบรรยากาศด้วยการสร้างอารมณ์ขัน

องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้แก่ 1) คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล 2) ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามความต้องการ 3) ให้คำปรึกษาในการทำงาน

#### 4. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

##### 4.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรและสังคมในภาพรวมท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และเศรษฐกิจ การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และศักยภาพของบุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและก้าวทันการแข่งขัน การพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน แต่ยังสร้างความผูกพันที่แข็งแกร่งระหว่างบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืน นักวิชาการได้ให้นิยามและความหมายของการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544) ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญต่อการบริหารงานบุคคลกระบวนการหนึ่ง ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะเจตคติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปในทิศทางที่พึงประสงค์

สมคิด บางโม (2546) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบ ได้ดียิ่งขึ้นนอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้ไปในทางที่ดีให้มีกำลังใจทำงานและให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

ราณี อลิชัยกุล (2547) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดการเรียนรู้การพัฒนาและการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงาน ทีมงาน และองค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

อนันต์ ศรีอาไพ (2549) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะความชำนาญในการทำงานตลอดจนการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรมประมุขนิเทศ ส่งไปทำงานต่างประเทศ รวมทั้งสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อบุคลากรนั้น ๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น เกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการสำคัญในการที่เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และเจตคติของบุคลากร ด้วยวิธีการที่หลากหลายและมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน

#### 4.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญในหลายมิติ เนื่องจากบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร โดยทำให้บุคลากรมีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

ชาญ สวัสดิ์สาลี (2542) ได้สรุปว่า บุคลากรมีความสำคัญและทรงคุณค่ามากกว่าทรัพยากรอื่นๆ ทั้งหมด กล่าวคือ ทรัพยากรอื่นๆ เมื่อใช้ไปแล้วย่อมมีการเสื่อมสลายไปหมดไปในที่สุด แต่คนหรือบุคลากรเป็นทรัพยากรประเภทมีมูลค่า (Value Added) เพราะคนจะมีการสะสมความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงาน หรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

สมัย สวัสดิ์ตระกูล (2544) ได้สรุปไว้ว่า แผนการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษาว่า ปกติแล้วแผนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จะเป็นแผนงานโครงการที่มีอยู่ในแผนพัฒนาประจำปี ซึ่งแยกเป็นแผนงานหลัก 3 แผนงาน คือ แผนงานหลักการบริหารและหลักการจัดการศึกษา แผนงานหลักคุณภาพการศึกษาและแผนงานสนับสนุนส่งเสริม แต่ละแผนงานหลักประกอบด้วย แผนงานย่อยอีก 6-12 แผนงาน แต่ละแผนงานพัฒนาบุคลากรมีอาชีพ และแผนการพัฒนาบริหารบุคคลและสวัสดิการ กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรมภายใต้แผนหลักสนับสนุนและส่งเสริมก็ตาม การพัฒนาบุคลากรจะจัดในรูปของการอบรมสัมมนาเป็นหมู่คณะทั้งระดับกรมกอง จังหวัด กลุ่มโรงเรียน ระดับโรงเรียน และระดับหมวดวิชา ส่วนการพัฒนาตนเองรายบุคคล มักจะไม่ค่อยทำอย่างเป็นระบบเท่าที่ควร

ประวิต เอรารวรรณ (2545) ได้สรุปไว้ว่า ความสำคัญของการพัฒนางานครู คือ งาน

ครูเป็นงานวิชาชีพชั้นสูง ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงาน ครูจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาวิชาชีพครูให้มีมาตรฐานสูงเป็นที่ยอมรับของสังคม พัฒนาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการ เทคโนโลยี ค่านิยม และวัฒนธรรมทางสังคม การปฏิบัติงานในห้องเรียนของครูจึงไม่ใช่สูตรสำเร็จที่หยุดนิ่งตายตัว ต้องมีการเคลื่อนไหวปรับเปลี่ยน และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ก็เพื่อให้โรงเรียน และห้องเรียนเป็นเป้าหมายที่ดีที่สุดในการผลิตทรัพยากรบุคคลออกสู่สังคม ครูต้องอาศัยรอบรู้เฉพาะด้าน มีการเตรียมการและวางแผนที่ดีในการสอน และดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการครบวงจร ครูต้องศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมและคิดค้นวิธีสอน สื่อหรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาช่วยในการเรียนการสอนให้เกิดความเหมาะสมกับกระบวนการที่เปลี่ยนไป

จากความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจำเป็นต้องใช้บุคลากรเป็นหลัก การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเนื่องจากผู้ได้รับการพัฒนาจะสามารถนำความรู้ ความเข้าใจมาพัฒนาการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและให้บุคลากรสามารถตอบสนองต่อความต้องการและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมได้อย่างเหมาะสม

#### 4.3 หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำ

การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่สำคัญเพื่อพัฒนาความสามารถในการนำทีมและองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้าใจในบทบาทและความรับผิดชอบของตนเอง และมุ่งมั่นในการดำเนินการในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร นักวิชาการได้ให้นิยามและเน้นความสำคัญหลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

Lombardo and Eichinger (1996) กล่าวว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 เป็นสูตรที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยของ Morgan McCall และคณะจากสถาบัน Center for Creative Leadership (CCL) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งในภายหลัง 2 ในคณะทำงานนั้นคือ Michael M. Lombardo และ Robert W. Eichinger ได้ตีพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังกล่าว เรื่อง The Career Architect Development Planner จนกลายเป็นสูตรที่โด่งดังและมักถูกนำมาอ้างถึงว่า การที่คนเราจะพัฒนาศักยภาพได้จริง ๆ นั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินตามอัตราส่วน 70 : 20 : 10 ซึ่งสูตรนี้มองว่าการที่ปัจเจกบุคคลจะสามารถพัฒนาตนเองได้จากกิจกรรมพื้นฐาน 3 ส่วนด้วยกัน โดยมีสัดส่วนดังนี้

1. ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากประสบการณ์ (Experience) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านภารกิจในงานแต่ละวัน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายและการลงมือปฏิบัติ

2. ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการค้นคว้า (Exposure) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนแนะ การทำงานร่วมกับเครือข่ายหรือการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่นจากการเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ

3. ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการเรียน (Education) ของการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการหรือผ่านหลักสูตรและโปรแกรมต่าง ๆ

Charles and Wargnier (2011) กล่าวว่า หลักการพัฒนาคณาจารย์ตามกรอบ 70:20:10 แบ่งวิธีเรียนรู้เป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ร้อยละ 70 คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ซึ่งส่วนใหญ่ของการเรียนรู้และพัฒนาทักษะเกิดขึ้นจากการทำงานจริงในแต่ละวัน การทำงานในโครงการ การแก้ปัญหาในสถานการณ์จริง และการรับผิดชอบงานที่ท้าทาย ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้ฝึกฝนทักษะใหม่ ๆ และปรับปรุงความสามารถของตัวเอง

2. ร้อยละ 20 คือ การเรียนรู้จากผู้อื่น เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการโต้ตอบและสื่อสารกับผู้อื่น เช่น การรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ การทำงานร่วมกัน การเข้าร่วมกลุ่มหรือชุมชนที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการโค้ชชิ่งหรือเมนทอริง

3. ร้อยละ 10 คือ การเรียนรู้จากการฝึกอบรม ส่วนที่เหลือของการเรียนรู้มาจากการฝึกอบรม เช่น การเข้าร่วมการอบรม สัมมนา การเรียนในห้องเรียน และการศึกษาผ่านสื่อการเรียนรู้ออนไลน์ ซึ่งแม้ว่าจะเป็นเพียงส่วนเล็ก ๆ แต่ก็ยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ช่วยเสริมความรู้และทักษะ

แนวคิด 70:20:10 ชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในองค์กรควรมุ่งเน้นที่การสร้างโอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในงานและการทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าการพึ่งพาการฝึกอบรมที่เป็นทางการเพียงอย่างเดียว การผสมผสานแนวทางทั้งสามนี้จะช่วยให้บุคลากรพัฒนาและเติบโตได้อย่างเต็มที่ในบทบาทของตนเอง

วิทยา วิจิตร (2557) กล่าวว่า กรอบแนวคิด 70 : 20 : 10 เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาต่างจากเดิมที่จะมองว่าการจัดการเรียนคือการจัดการชั้นเรียน วิชาเรียน และหลักสูตรโดยแนวคิดนี้บางวิธีเรียนรู้เป็น 3 ส่วน คือ

- 1) เรียนจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
- 2) เรียนจากการแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ
- 3) เรียนจากหลักสูตรที่เป็นระบบ

นำทั้ง 3 ส่วนมาผสมผสานกัน โดยให้น้ำหนักเป็น 70 : 20 : 10 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามกรอบแนวคิด 70 : 20 : 10 นำเสนอ เป็นแค่แนวทางการปรับสัดส่วนต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเป็น 70 : 20 : 10 เสมอไป ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น 1) เนื้อหาในการเรียนรู้แต่

ละเนื้อหาต้องการสัดส่วนที่ไม่เหมือนกัน เช่น การเรียนวิชาคณิตศาสตร์อาจจะต้องให้น้ำหนักกับการเรียนหลักสูตรเป็นระบบมากขึ้น แต่การเรียนที่จักรยานก็ต้องให้น้ำหนักการลงมือปฏิบัติมากขึ้น 2) ประสบการณ์เดิมของผู้เรียน พวกมือใหม่ ๆ จะต้องการเรียนจากหลักสูตร ขณะที่ผู้ชำนาญแล้วอาจจะต้องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากกว่า

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สามารถนำประยุกต์ใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยยึดกรอบการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการลงมือทำ ส่วน 20% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ๆ อีก 10% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรและโปรแกรม

การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีกระบวนการหลายวิธี ซึ่งสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริม สนับสนุน ปรับปรุง และพัฒนาความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ยิ่งขึ้น โดยมีนักวิชาการได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสม ดังนี้

Wills (1993) ให้ความเห็นว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสม มีดังนี้

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

บัณฑิต อินทร์ชื่น (2526) กล่าวว่าวิธีที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมีดังนี้

1. การบรรยาย
2. การประชุมอภิปราย
3. การแสดงบทบาทสมมุติ
4. การศึกษากรณีตัวอย่าง

5. การสาธิต
6. วิธีระดมความคิด
7. การประชุมกลุ่ม
8. การอภิปรายเป็นคณะ
9. การสัมมนา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้สรุปวิธีเสริมสร้างพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธี แต่ที่สำคัญมีดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การส่งไปศึกษาต่อรวมทั้งการส่งไปฝึกอบรมและศึกษาดูงาน
3. การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
4. การศึกษาด้วยตนเอง
5. การพัฒนาทีมงาน

สมเดช สีแสง (2543) ได้กำหนดวิธีเสริมสร้างพัฒนาบุคลากรไว้หลายวิธีดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน
3. การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาด้วยตนเอง
5. การพัฒนาทีมงานหรือการพัฒนาองค์กร

พนัส หันนาคินทร์ (2548) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคคลไว้ดังนี้

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

ธวัช บุญยมนี (2550) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างไรหรือโดยวิธีใดนั้น สามารถพิจารณาเลือกวิธีการจากแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

1. การศึกษาตนเอง
2. การสังเกตตนเอง
3. การเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน
4. การใช้แบบทดสอบ
5. การรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น
6. การเข้ากลุ่มพัฒนาตนเอง
7. การศึกษาผู้อื่น

สมคิด บางโม (2552) วิธีการที่ใช้ ในการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

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

บุญมี ก่อบุญ (2553) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้วิธีการพัฒนา แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคลและวิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม ดังนี้

1. วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ได้แก่

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

1.2 การฝึกปฏิบัติงาน หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสถานประกอบการนั้น ๆ เพื่อให้ผู้ฝึกงานได้เรียนรู้หลักการ วิธีการ รูปแบบ วัฒนธรรมประเพณีการทำงานที่ตรงตามสภาพจริงมากที่สุด

1.3 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน หมายถึง รูปแบบพัฒนาบุคลากรที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงโดยมีการสับเปลี่ยนเรียนรู้ งานที่หลากหลาย มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากร ขั้นตอนการคัดเลือกงาน ขั้นตอนการสอบถามความสนใจขั้น หมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน และขั้นติดตามประเมินผล

2. วิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีตั้งแต่สองคนขึ้นไปและมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การบรรยาย หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ หลักการ แนวคิด ทักษะและแนวปฏิบัติต่าง ๆ สู่ผู้เรียนโดยอาศัยการบรรยายและการสื่อสารด้านเดียวเป็นหลัก

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

2.3 การอภิปราย หมายถึง การแสดงความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มผู้ที่มีความสนใจหรือมีความเชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการ โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย

2.4 การอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคคลโดยการแนะนำพร้อมให้ซึมซับเข้าไปจนติดเป็นนิสัย เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทัศนคติในการทำงานเป็นทีมและให้ความเข้าใจในภาวะผู้นำ

2.5 การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมาโดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อนเพื่อกำหนดประเด็นปัญหาแล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดงเพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.6 การศึกษารายกรณี หมายถึง การศึกษาข้อเท็จจริงจากสถานการณ์จริงเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการอภิปรายและแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้รับการพัฒนาได้ตรวจสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยโดยการเปิดกว้างไม่จำกัดกรอบ และมีความเป็นกันเองในการวิเคราะห์ปัญหาต้องพิจารณาถึงตัวบุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน และบริบทขององค์การเป็นส่วนประกอบสำคัญ

2.7 การฝึกสถานการณ์จำลอง หมายถึง การแสดงบทบาทสมมติการสอนงาน การฝึกประสารทสัมพันธ์ และการทดลองการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการ

ปฏิบัติงานจริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อนเพื่อกำหนดประเด็นปัญหาแล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.8 การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปศึกษาเรื่องที่ต้องการศึกษาจากหน่วยงานหรือสถานที่อื่นที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการ โดยที่ผู้เรียนสามารถพบเห็นสภาพจริงมีโอกาสดำเนินกิจกรรมด้วยประสาทสัมผัสต่าง ๆ เช่น การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสอบถามการสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม

2.9 การสาธิต หมายถึง การแสดงโดยผู้ที่มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์นั้น ๆ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาดูเห็นภาพการปฏิบัติจริงตามขั้นตอนวิธีการที่กำหนดไว้

2.10 กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออกด้วยความสนุกสนานและพึงพอใจ เช่น การร้องเพลง การประพรมการแสดงท่าทางประกอบ การเล่นเกม เพื่อให้เกิดการผ่อนคลายและสร้างความคุ้นเคยและเป็นกันเองระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม

2.11 การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกให้ผู้นำได้ลงมือฝึกการวิเคราะห์งานที่อยู่ในความรับผิดชอบเพื่อให้รู้เทคนิควิธีการและแนวทางการวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของปัจจัยภายในและภายนอก

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2554) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีเทคนิควิธีการดำเนินการได้หลายรูปแบบ ซึ่งในแต่ละรูปแบบนั้นมีลักษณะเฉพาะที่มีความเหมาะสมเฉพาะเรื่อง ตามสถานการณ์ในแต่ละบริบท การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้โดย

1. การปฐมนิเทศ
2. การอบรมสัมมนา
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
4. การศึกษาดูงานนอกสถานที่
5. การไปทัศนศึกษา

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ว่ากระบวนการบริหารบุคคลที่ถึงแม้จะมีการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเป็นอย่างดีได้เป็นหลักประกันว่าบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและการที่บุคลากรต้องทำงานนาน ๆ ซ้ำ ๆ จำเจก็อาจเกิดความล้า ความเบื่อหน่ายหรือต้องการความก้าวหน้าในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีการแข่งขัน องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องมีการ

พัฒนาบุคลากรให้สามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ ซึ่งต้องเลือกใช้ตามความเหมาะสมได้แก่

1. การฝึกอบรม
2. การนิเทศ
3. การสัมมนา
4. การประชุมปฏิบัติการ
5. การศึกษาดูงาน
6. การศึกษาต่อ
7. การศึกษาทางไกล

ทุกวิธีการล้วนมีกระบวนการที่เป็นขั้นเป็นตอนการที่จะเลือกวิธีการใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน เช่น ปัญหาในหน่วยงาน งบประมาณ พื้นฐานของบุคลากร ความสามารถของวิทยากรหรือผู้จัดกิจกรรม ตลอดจนข้อจำกัดอื่น ๆ ทั้งนี้การคำนึงถึงความเหมาะสมตามสถานการณ์เป็นส่วนประกอบในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ผู้วิจัยสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ปรากฏดังตาราง 7

ตาราง 7 การสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

| วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ | Will (1993) | บัณฑิต อินทรจีน (2526) | สำนักงานคณะกรรมการ<br>ประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) | สมเดช สีแสง (2543) | พนัส ทัศนินทร์ (2548) | จรัส บุญยณดี (2550) | สมคิด บางโม (2552) | บุญมี ก่อบุญ (2553) | พรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2554) | จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) | ความถี่ |
|--|-------------|------------------------|---|--------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-------------------------------|-------------------------|---------|
| 1. การฝึกอบรม                            | ✓           |                        | ✓   | ✓                  |                       |                     |                    | ✓                   | ✓                             | ✓                       | 6*      |
| 2. การเรียนรู้ทางไกล                     | ✓           |                        |   |                    |                       |                     |                    |                     |                               | ✓                       | 2       |
| 3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ               | ✓           |                        |   |                    | ✓                     |                     | ✓                  | ✓                   | ✓                             | ✓                       | 6*      |
| 4. การสัมมนา                             | ✓           | ✓                      |   |                    | ✓                     |                     | ✓                  | ✓                   | ✓                             | ✓                       | 7*      |

ตาราง 7 (ต่อ)

| การเสริมสร้างภาวะผู้นำ<br>เชิงสร้างสรรค์ | Will (1993) | บัณฑิต อินทรจีน (2526) | สำนักงานคณะกรรมการ<br>ประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) | สมเดช สีแสง (2543) | พนัส หันนาคินทร์ (2548) | ธวัช บุญยมติ (2550) | สมคิด บางโม (2552) | บุญมี ก่อบุญ (2553) | พรวิทย์ จันทร์ศิริ (2554) | จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) | ความถี่ |
|--|-------------|------------------------|---|--------------------|-------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|---------|
| 5. การประชุมทาง<br>วิชาการ               | ✓           |                        |   |                    | ✓                       |                     | ✓                  |                     |                           |                         | 3       |
| 6. การศึกษาภาคค่ำ                        | ✓           |                        |   |                    |                         |                     |                    |                     |                           |                         | 1       |
| 7. การฝึกปฏิบัติงานที่<br>ได้รับมอบหมาย  | ✓           |                        | ✓   | ✓                  |                         |                     |                    | ✓                   |                           |                         | 4       |
| 8. การศึกษาต่อ                           | ✓           |                        | ✓   |                    |                         |                     |                    |                     |                           | ✓                       | 3       |
| 9. การร่วมวงจร<br>คุณภาพ                 | ✓           |                        |   |                    |                         |                     |                    |                     |                           |                         | 1       |
| 10. การอ่านหนังสือ<br>หรือบทความ         | ✓           |                        |   |                    |                         |                     |                    |                     |                           |                         | 1       |
| 11. การบรรยาย                            |             | ✓                      |   |                    | ✓                       |                     | ✓                  | ✓                   |                           |                         | 4       |
| 12. การอภิปราย                           |             | ✓                      |   |                    | ✓                       |                     | ✓                  | ✓                   |                           |                         | 4       |
| 13. การแสดงบทบาท<br>สมมติ                |             | ✓                      |   |                    | ✓                       |                     | ✓                  | ✓                   |                           |                         | 4       |
| 14. การศึกษากรณี<br>ตัวอย่าง             |             | ✓                      |   |                    |                         |                     | ✓                  | ✓                   |                           |                         | 3       |
| 15. การประชุมกลุ่ม                       |             | ✓                      |   |                    |                         |                     |                    |                     |                           |                         | 1       |
| 16. การสาธิต                             |             | ✓                      |   |                    | ✓                       |                     | ✓                  | ✓                   |                           |                         | 4       |
| 17. การระดมความคิด                       |             | ✓                      |   |                    | ✓                       |                     | ✓                  |                     |                           |                         | 3       |
| 18. การศึกษาดูงาน                        |             |                        | ✓   | ✓                  |                         |                     |                    | ✓                   | ✓                         | ✓                       | 5*      |
| 19. การศึกษาด้วย<br>ตนเอง                |             |                        | ✓   | ✓                  | ✓                       | ✓                   |                    | ✓                   |                           |                         | 5*      |

ตาราง 7 (ต่อ)

| การเสริมสร้างภาวะผู้นำ<br>เชิงสร้างสรรค์ | Will (1993) | บัณฑิต อินทรจีน (2526) | สำนักงานคณะกรรมการ<br>ประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) | สมเดช สีแสง (2543) | พนัส หันนาคินทร์ (2548) | ธวัช บุญยงณี (2550) | สมคิด บางโม (2552) | บุญมี ก่อบุญ (2553) | พรวิทย์ จันทร์ศิริสร (2554) | จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) | ความถี่ |
|--|-------------|------------------------|---|--------------------|-------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-----------------------------|-------------------------|---------|
| 20. การพัฒนาทีมงาน<br>หรือองค์กร         |             |                        | ✓   | ✓                  |                         |                     |                    |                     |                             |                         | 2       |
| 21. การหมุนเวียน<br>ตำแหน่ง              |             |                        |   |                    | ✓                       |                     | ✓                  | ✓                   |                             |                         | 3       |
| 22. กิจกรรมนันทนาการ                     |             |                        |   |                    | ✓                       |                     | ✓                  | ✓                   |                             |                         | 3       |
| 23. ทักษะศึกษา                           |             |                        |   |                    | ✓                       |                     | ✓                  |                     |                             |                         | 2       |
| 24. สังเกตตนเอง                          |             |                        |   |                    |                         | ✓                   |                    |                     |                             |                         | 1       |
| 25. การเปลี่ยนกิจวัตร<br>ประจำวัน        |             |                        |   |                    |                         | ✓                   |                    |                     |                             |                         | 1       |
| 26. การทำแบบทดสอบ                        |             |                        |   |                    |                         | ✓                   |                    |                     |                             |                         | 1       |
| 27. การเข้ากลุ่ม                         |             |                        |   |                    |                         | ✓                   |                    |                     |                             |                         | 1       |
| 28. เรียนรู้จากผู้อื่น                   |             |                        |   |                    |                         | ✓                   |                    |                     |                             |                         | 1       |
| 29. การฝึกวิเคราะห์งาน                   |             |                        |   |                    |                         |                     |                    | ✓                   |                             |                         | 1       |
| 30. การปฐมนิเทศ                          |             |                        |   |                    |                         |                     |                    |                     | ✓                           |                         | 1       |
| 31. การนิเทศ                             |             |                        |   |                    |                         |                     |                    |                     |                             | ✓                       | 1       |

จากการสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอออกมาโดยพิจารณาจากเกณฑ์ขอบข่ายที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป สรุปได้ว่ามีอยู่ 5 วิธีการ คือ 1) การฝึกอบรม 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 3) การสัมมนา 4) การศึกษาดูงาน 5) การศึกษาด້วยตนเอง เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันกับองค์ประกอบอื่นแต่ใช้ชื่อต่างกัน แล้วนำมาทำการจัดหมวดหมู่ของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้ 3 องค์ประกอบ ปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 สัเคราะห์องค์ประกอบเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

| แนวคิดการพัฒนา                                      | วิธีการพัฒนา                            | กิจกรรมการพัฒนา   |
|---|---|---|
| การเรียนรู้จากการปฏิบัติและผ่านประสบการณ์ 70%       | การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Study Learning) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเรียนรู้ทางไกล</li> <li>2. การศึกษาภาคค่ำ</li> <li>3. การฝึกปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>4. การศึกษาต่อ</li> <li>5. การอ่านหนังสือหรือบทความ</li> <li>6. การพัฒนาทีมงาน</li> <li>7. การหมุนเวียนตำแหน่ง</li> <li>8. การสังเกตตัวเอง</li> <li>9. การเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน</li> <li>10. การทำแบบทดสอบ</li> <li>11. การฝึกวิเคราะห์งาน</li> <li>12. การระดมความคิด</li> </ol> |
| การเรียนรู้จากบุคคลอื่น 20%                         | การศึกษาดูงาน (Site visit)              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสัมมนา</li> <li>2. การร่วมวงจรคุณภาพ</li> <li>3. ทักษะศึกษา</li> <li>4. การเข้ากลุ่ม</li> <li>5. การเรียนรู้จากผู้อื่น</li> <li>6. การปฐมนิเทศ</li> <li>7. การนิเทศ</li> </ol>   |
| การเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรหรือโปรแกรมพัฒนา 10% | การฝึกอบรม (Training)                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ</li> <li>2. การประชุมทางวิชาการ</li> <li>3. การแสดงบทบาทสมมุติ</li> <li>4. การศึกษาคกรณีตัวอย่าง</li> <li>5. การประชุมกลุ่ม</li> </ol>  |

ตาราง 8 (ต่อ)

| แนวความคิดการพัฒนา | วิธีการพัฒนา | กิจกรรมการพัฒนา   |
|--------------------|--------------|---|
|                    |              | 6. การสาธิต<br>8. กิจกรรมนันทนาการ<br>9. การอภิปราย<br>10. การเข้ารับฟังการบรรยาย |

จากตาราง 8 พบว่าแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้จำนวน 3 แนวทาง ดังนี้ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน 3) การฝึกอบรม

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

การศึกษาด้วยตนเองเป็นการเรียนรู้ที่บุคคลอาศัยความสนใจและแรงจูงใจของตนเองในการเลือกหัวข้อ วิธีการเรียน และเวลาที่ต้องการศึกษา จึงผู้ให้คำจำกัดความของการศึกษาด้วยตนเองไว้หลายนิยาม ดังนี้

สมคิด อิศระวัฒน์ (2541) ได้กล่าวถึงการศึกษาด้วยตนเอง เป็นวิธีการไขว่คว้าหาความรู้บางอย่างหนึ่ง ที่ทำให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมได้อย่างมีคุณภาพ การเรียนรู้ด้วยตนเองจะทำให้ผู้เรียนเป็นบุคคลซึ่งมีความกระหายใคร่รู้ทำให้บุคคลสามารถเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่ได้ และจะดำเนินการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ต้องมีใครมาบอก ตนเองจะเป็นผู้คิดริเริ่มวางแผน การศึกษาไปจนจบกระบวนการเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเองจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับบุคคลในการเรียนรู้ตลอดชีวิต จึงเป็นการเรียนที่เกิดจากความสมัครใจของตนมิใช่บังคับ

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (2552) ได้ให้ความสำคัญกับเรียนรู้ด้วยตนเองว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนริเริ่มการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความสนใจ ความต้องการ และความถนัด อย่างมีเป้าหมาย รู้จักแสวงหาแหล่งเรียนรู้ เลือกวิธีการเรียนและประเมินความก้าวหน้าการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งทำด้วยตนเองหรือขอความช่วยเหลือผู้อื่นก็ได้ ซึ่ง การเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเองมีหลายรูปแบบ เช่น การอ่าน การอภิปราย การเขียน การเสาะหาความรู้โดยการสัมภาษณ์การท่องเที่ยว การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้รู้ เรียนรู้ด้วยตนเองจากการใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรม สื่อต่างๆ เป็นต้น

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552) ได้กล่าวถึงการศึกษาด้วยตนเองดังนี้ การศึกษาด้วยตนเองเป็นเทคนิคการพัฒนาบุคลากรขององค์การที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้

และพัฒนาตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ซึ่งวิธีการนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการทำงานสูง การพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองจะเกิดประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดองค์กรจะต้องกำหนดสื่อหรือแหล่งข้อมูลเพื่อให้บุคลากรเลือกสื่อต่าง ๆ สำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ง่าย เช่น หนังสือภาษาไทย-ต่างประเทศ วารสาร/นิตยสารที่เกี่ยวกับงาน หนังสือพิมพ์ แผ่นพับ ใบปลิว บทความ ผลงานวิจัย รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงานเอกสารในงานที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างชิ้นงานรายงานการปฏิบัติงาน การเรียนผ่านดาวเทียม CD/VCD/DVD เทปบันทึก Internet Intranet E-Learning เป็นต้น

กล่าวได้ว่า การศึกษาด้วยตัวเอง หมายถึง กระบวนการที่บุคคลเลือกเรียนรู้จากสิ่งที่ตัวเองสนใจ โดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ เป็นวิธีการไขว่คว้าหาความรู้อย่างหนึ่ง ทำให้ตนเองเป็นผู้ที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่น การสังเกตหรืองานวิจัย การศึกษาจากตำรา การเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยี การทดลอง ซึ่งถ้าจะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยการสนับสนุนขององค์กรทั้งด้านระยะเวลาสื่อเครื่องมือและที่สำคัญต้องมีผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม

## 2. การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานเป็นการเรียนรู้และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ จากการศึกษา นอกสถานที่ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานหรืองานในหน้าที่ของแต่ละบุคคลได้ อีกทั้งยังเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศของงานประจำที่ทำอยู่ไปสู่การพบเห็นสิ่งใหม่ในการช่วยเสริมแนวคิดใหม่และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งการศึกษาดูงานมีประโยชน์อย่างมาก ทั้งในด้านความรู้ความเข้าใจความสัมพันธ์การทำงานเป็นทีม เป็นกิจกรรมที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันรวมทั้งแลกเปลี่ยนประสบการณ์มุมมองความคิดเห็นต่าง ๆ ร่วมกันในสถานการณ์เดียวกันหรือเหตุการณ์เดียวกันซึ่งจะทำให้ได้เห็นถึงเทคนิควิธีการในการนำมาปรับใช้หรือการแก้ไขปัญหา นอกจากนั้นยังมีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้

วิจิตร อวระกุล (2540) การศึกษาดูงาน หมายถึง การที่หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรไปสังเกตการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กรอื่นในลักษณะที่เรียกว่า “Study Tour/Visit” กิจกรรมเช่นนี้จะช่วยไม่ให้หลงผิดไปว่าสิ่งที่ตนเองทำนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบ การไปสังเกตกิจการในหน่วยงานอื่นย่อมจะทำให้มีโอกาสได้เปรียบ ทำให้เกิดความคิดมองเห็นตัวอย่างในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในหน่วยงานของตนบ้าง ซึ่งประโยชน์ของการฝึกทำงานทำให้รู้หลักการข้อเท็จจริงมากขึ้นช่วยให้การทำงานดีขึ้น

วรลักษณ์ ไชยทัฬห (2544) ได้กล่าวว่า การศึกษาดูงาน (Study Tour) คือ

การศึกษาเรียนรู้หาประสบการณ์ในกิจกรรม โดยวิธีการเดินทางไปแหล่งหรือสถานที่ ที่สามารถสร้างความรู้ความเข้าใจได้โดยให้พบกับตาและสามารถสัมผัสจับต้องของจริงได้

กรองทอง จิรเดชากุล (2550) ได้กล่าวถึงการศึกษาดูงานว่าเป็นวิธีการที่ให้กับบุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองและพัฒนางานให้มีคุณภาพ โดยมีขั้นตอนการศึกษาดูงานดังนี้ เลือกสถานที่ศึกษาดูงานที่ตรงกับปัญหาและความต้องการกำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงานวางแผน ประสานงานกับสถานที่ที่จะไปศึกษาดูงาน แจ้งให้หน่วยงานที่จะไปศึกษาดูงานบรรยายสรุปให้ฟัง ควรใช้เวลาศึกษาดูงานให้นานพอสมควร หลังจากศึกษาดูงานแล้วควรกลับไปสรุปแนวความคิด และวางแผนปรับปรุงต่อไป

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2554) ได้ให้ความหมายว่า การศึกษาดูงาน หมายถึง การมอบหมายให้บุคลากรไปสังเกตการณ์การกระทำ หรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่งเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ในช่วงเวลาสั้นๆ และเป็นกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้เห็นประสบการณ์ใหม่ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาได้เรียนรู้เรื่องใหม่ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก

คุณาวุฒิ สิงห์ทอง (2561) ได้กล่าวว่า การศึกษาดูงาน เป็นการพัฒนาในวิสัยทัศน์ เพราะเป็นการเปิดโลกทัศน์ให้รู้ว่าตนเองทำอะไรอยู่ จะได้ไม่ดำเนินการไปไม่ถูกทิศทางและยังเป็น การนำเอาความรู้ที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขในหน่วยงานของตนเองตามสภาพหรือบริบทที่เป็นอยู่และต้องมีการประเมินติดตามเพื่อต่อยอดในการพัฒนาต่อไป และที่สำคัญทำให้ได้เครือข่ายการปฏิบัติเพิ่มขึ้นอีกด้วย เช่น การทัศนศึกษา การดูงานนอกสถานที่ทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น

กล่าวสรุปได้ว่า การศึกษาดูงาน หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่งเพื่อการเรียนรู้และแสวงหาประสบการณ์ ใหม่ ๆ โดยวิธีการเดินทางไปสถานที่ที่สามารถสร้างความรู้ช่วยให้บุคลากรได้รับความรู้ใหม่ ๆ จากองค์กรภายนอก ซึ่งควรกำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงานก่อนเพื่อให้การศึกษาดูงานในแต่ละครั้งมีประโยชน์อย่างเต็มที่ และสามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปปรับใช้ในหน่วยงานของตนเองได้

### 3. การฝึกอบรม (Training)

การอบรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคคลและองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการในการให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์แก่บุคคล เพื่อพัฒนาความสามารถและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่างๆ จึงมีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่าฝึกอบรมไว้หลายนิยาม ดังนี้

Rothwell (1996) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมที่มุ่งเน้นการจำแนกแยกแยะ การสร้างตัวตน การประกัน การทำให้มั่นใจ การพัฒนา การปรับปรุงโดย

ผ่านกระบวนการเรียนรู้ และมีสมรรถภาพที่ต้องการให้บุคคลพึงมีในการปฏิบัติงาน เป็นการมุ่งเน้นพัฒนาให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

ยงยุทธ เกษสาคร (2541) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การโดยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนมีการวางแผนที่ดีและเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องโดยไม่มีการหยุดยั้ง ซึ่งการกระทำทั้งหมดก็เพื่อความมุ่งหมายในการเพิ่มพูนความรู้และเพิ่มพูนทักษะรวมถึงการปรับเปลี่ยนเจตคติและพฤติกรรม

ณัฐพันธ์ เขจรันนันทน์ และคณะ (2546) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมที่จัดขึ้นต้องสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยแบ่งวัตถุประสงค์ออกเป็นดังนี้

2.1 เพื่อพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับเพื่อเพิ่มภูมิทักษะและพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานให้สามารถทราบถึงระบบและขั้นตอนวิธีการทำงานให้ถูกต้องสามารถใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

2.2 เพื่อปรับปรุงทัศนคติของพนักงานให้สามารถทำงานร่วมกันได้

2.3 เพื่อช่วยในการแก้ปัญหาและลดปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากความไม่ชำนาญในงาน

2.4 เพื่อการถ่ายทอดข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้พนักงานเข้าใจถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.5 เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงาน

2.6 เพื่อจัดวางระบบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

2.7 เพื่อฝึกฝนเตรียมบุคลากรเพื่อความเจริญก้าวหน้าของงาน

2.8 เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

2.9 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรซึ่งจะนำมาเป็นผลกำไรที่สูงขึ้น

อนิวัช แก้วจำนง (2552) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเรียนรู้จน สามารถพัฒนาเป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะรวมถึงปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางที่จะ เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและหน่วยงานในองค์การ

ธีระ กาญจนารักษ์(2555) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า หมายถึง เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการฝึกอบรมที่ถูกหลักวิธีการฝึกอบรม

ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2561) ได้กล่าวว่า กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกระบวนการฝึกอบรม

และพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความยั่งยืนในแผนงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนขององค์กร โดยกระบวนการนี้ประกอบไปด้วยขั้นตอน 7 ขั้นตอนที่ต่อเนื่องกัน คือ 1) การประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม 2) การเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในการฝึกอบรม 3) สร้างสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้การสร้างความมั่นใจในการจัดการอบรม 4) การพัฒนาออกแบบแผนการประเมิน 5) การเลือกวิธีการในการฝึกอบรม 6) การควบคุม 7) การประเมินโปรแกรมการฝึกอบรม

กล่าวสรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถและความชำนาญ ผ่านการระบวงการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติความรู้ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและมุ่งหมายในการเพิ่มพูนทักษะรวมถึงการปรับเปลี่ยนเจตคติและพฤติกรรม

## 5. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นกิจกรรมที่วางไว้ อย่างเป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบ ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการและทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม โดยมีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้ ดังนี้

### 5.1 ความหมายของโปรแกรม

ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของโปรแกรม ดังนี้

Barr and Keating (1990) กล่าวว่า โปรแกรมมีความหมายได้หลายแบบ ขึ้นอยู่กับ แต่ละบุคคล โดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ

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

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

อุ้นตา นพคุณ (2546) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรม คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนานกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553) ได้ให้ความหมายของโปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โปรแกรมเป็นรูปแบบกิจกรรมที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ มีการลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้อย่างเป็นขั้นตอนสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติซึ่งให้บริการตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้การดำเนินการของสถาบันหรือบุคคล

## 5.2 องค์ประกอบของโปรแกรม

Niedermeyer (1992) ได้กล่าวว่า โปรแกรมควรมีองค์ประกอบ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. จุดประสงค์การเรียนรู้มีความชัดเจน ครอบคลุมด้านความรู้ ความตระหนัก และพฤติกรรมการรับผิดชอบ
2. จุดประสงค์การเรียนรู้ที่อยู่ในแผนการสอนของโปรแกรม ครอบคลุมประเด็นปัญหาที่กำหนดในโปรแกรม
3. แผนการจัดการเรียนการสอนตรงตามจุดประสงค์ของโปรแกรม
4. จัดวัสดุ/อุปกรณ์ สื่อการสอนต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับจุดประสงค์การเรียนรู้และมีความน่าสนใจ
5. รายละเอียดของเนื้อหา

Caffarella (2002) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในการพัฒนาโปรแกรมประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ มีลักษณะดังนี้

1. การจัดพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผนการกำหนดแนวคิดโปรแกรม
2. การค้นหาและจัดลำดับความสำคัญของแนวคิดโปรแกรม
3. การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม
4. การเตรียมถ่ายโอนการเรียนรู้
5. การสร้างแผนการประเมินผลการพิจารณา
6. รูปแบบตารางเวลาและความต้องการของเจ้าหน้าที่

7. การเตรียมแผนด้านงบประมาณและการตลาด

8. การออกแบบแผนการสอน

9. การประสานงานด้านสิ่งสนับสนุนและพร้อมรับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น

10. การสื่อสารคุณค่าของโครงการ

นฤมล มณีงาม (2547) ได้สรุปองค์ประกอบของโปรแกรมที่สมบูรณ์ มีดังนี้

1. หลักการของโปรแกรม
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม
3. ลักษณะของโปรแกรม
4. คุณสมบัติของผู้ใช้โปรแกรมและกลุ่มเป้าหมาย
5. เอกสารที่ใช้ในโปรแกรม
6. ขั้นตอนการจัดกิจกรรม
7. การประเมินผล

สุมิตรา พงศธร (2550) ได้เสนอองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย

1. จุดมุ่งหมาย (Aims)
2. เป้าหมาย (Goals)
3. วัตถุประสงค์ (Objectives)
4. เนื้อหาวิชา (Content)
5. กิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities)

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาคู่มือผู้นำการจัดการ เรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์
2. หลักการ
3. วัตถุประสงค์
4. เนื้อหา
5. กระบวนการ
6. โครงสร้าง
7. การวัดและประเมินผลโปรแกรม

สุวิวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. มุ่งหมายของโปรแกรม

2. เนื้อหาสาระ
3. กระบวนการจัดการเรียนรู้
4. การประเมินผล

เชษฐา คำคล่อง (2557) ได้สรุปองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย

1. หลักการและความสำคัญ
2. วัตถุประสงค์
3. เนื้อหา
4. กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา
5. การวัดและประเมินผล

สุวิทย์ ยอดสละ (2557) ได้สรุปกรอบแนวคิดขององค์ประกอบโปรแกรมไว้ ดังนี้

1. ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม
3. รูปแบบและวิธีการพัฒนา
4. โครงสร้างของโปรแกรม
5. เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม
6. การวัดและประเมินผล

ตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม

| นักวิชาการ               | Niedermeyer (1992) | Caffarella (2002) | นงนุช มณีงาม (2547) | สุมิตรา พงศ์ศรี (2550) | ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) | สุวัฒน์ จุลสุวรรณณ์ (2554) | เชษฐา คำคล่อง (2557) | สุวิทย์ ยอดสละ (2557) | ความถี่ |
|--------------------------|--------------------|-------------------|---------------------|------------------------|--------------------------------|----------------------------|----------------------|-----------------------|---------|
| องค์ประกอบ<br>ของโปรแกรม |                    |                   |                     |                        |                                |                            |                      |                       |         |
| 1. หลักการ               |                    |                   | ✓                   |                        | ✓                              |                            | ✓                    | ✓                     | 4*      |
| 2. วัตถุประสงค์          | ✓                  | ✓                 | ✓                   | ✓                      | ✓                              | ✓                          | ✓                    | ✓                     | 8*      |
| 3. เนื้อหาสาระ           | ✓                  |                   |                     | ✓                      | ✓                              | ✓                          | ✓                    | ✓                     | 6*      |
| 4. รูปแบบและวิธีพัฒนา    |                    | ✓                 | ✓                   | ✓                      |                                | ✓                          |                      | ✓                     | 5*      |

ตาราง 9 (ต่อ)

| องค์ประกอบของโปรแกรม    | นักวิชาการ | Niedermeier (1992) | Caffarella (2002) | นงนุช มณีงาม (2547) | สุมิตรา พงศธร (2550) | ยอดอนงค์ จอมทองพิพัฒน์ (2553) | สุวัฒน์ จตุสุวรรณ์ (2554) | เชษฐา คำคั่ง (2557) | ศุวิทย์ ยอดสละ (2557) | ความถี่ |
|-------------------------|------------|--------------------|-------------------|---------------------|----------------------|-------------------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|---------|
| 5. การวัดและประเมินผล   |            |                    | ✓                 |                     | ✓                    | ✓                             | ✓                         | ✓                   | ✓                     | 5*      |
| 6. กลุ่มเป้าหมาย        |            |                    | ✓                 |                     |                      |                               |                           |                     |                       | 1       |
| 7. เครื่องมือพัฒนา      |            |                    |                   |                     |                      |                               | ✓                         |                     |                       | 1       |
| 8. วัสดุ/อุปกรณ์        | ✓          |                    | ✓                 |                     |                      |                               |                           |                     |                       | 2       |
| 9. ลักษณะของโปรแกรม     |            |                    | ✓                 |                     |                      |                               |                           |                     |                       | 1       |
| 10. ด้านงบประมาณ        |            | ✓                  |                   |                     |                      |                               |                           |                     |                       | 1       |
| 11. โครงสร้างของโปรแกรม |            |                    |                   |                     | ✓                    |                               |                           | ✓                   |                       | 2       |
| 12. วิสัยทัศน์          |            |                    |                   |                     | ✓                    |                               |                           |                     |                       | 1       |

จากตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอออกมาโดยพิจารณาจากเกณฑ์ขอบข่ายที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป สรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรม มี 5 ขั้นตอน คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา และการวัดและประเมินผล

### 3. การประเมินโปรแกรม

การพัฒนาโปรแกรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำนั้น การดำเนินการสิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นและเป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาโปรแกรม คือ การประเมินผลของการพัฒนาโปรแกรมหลังการนำโปรแกรมไปใช้ ซึ่งมีวิธีการประเมินโปรแกรม ดังนี้

เรวัตี ทรงเที่ยง (2548) ได้แบ่งการประเมินโปรแกรมออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การประเมินคุณค่าของโปรแกรมโดยทำการประเมิน 1) คุณภาพของโปรแกรม (Quality) ว่ามีคุณภาพหรือไม่ เนื้อหาสาระกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของผู้สอนเป็นอย่างไร ความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมโปรแกรมเป็นอย่างไร 2) ประเมินความเหมาะสม (Suitability) คือ โปรแกรมสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เข้าร่วมและขององค์กรหรือไม่ และมีระดับความยากง่ายอย่างไร 3) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ โปรแกรม

ประสบความสำเร็จในเรื่องอะไรและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร 4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือผลของโปรแกรมนั้นเหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์การและผู้เข้าร่วมโปรแกรมลงทุนให้หรือไม่ และ 5) ความสำคัญ (Importance) คือ โปรแกรมมีคุณค่าสำหรับผู้เข้าร่วมโปรแกรมและต่อองค์การหรือไม่

2. ประเมินผลการใช้โปรแกรม โดยที่จะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโปรแกรม เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่า โปรแกรมนี้สามารถส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้นหรือไม่ โดยจะประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละกิจกรรมและการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนา

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้วัดและประเมินผลโปรแกรม และพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยดำเนินการ ดังนี้

1. การวัดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ดำเนินการทั้งก่อนและหลังการใช้โปรแกรมโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นแบบปรนัย

2. การวัดเจตคติต่อการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาดำเนินการทั้งก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม โดยใช้แบบวัดเจตคติต่อการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การวัดทักษะการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมระหว่างการพัฒนาตามโปรแกรมและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม โดยใช้แบบประเมินทักษะการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานและแบบประเมินตนเองในการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปว่า การประเมินโปรแกรม แบ่งเป็น 2 ส่วน 1) ประเมินรูปแบบของโปรแกรม คือ ประเมินคุณภาพของโปรแกรม เช่น เนื้อหา รูปแบบในการจัดกิจกรรม ความเหมาะสมความพึงพอใจ และเป้าหมาย 2) ประเมินผลการใช้โปรแกรม คือ การประเมินผลการพัฒนาหลังการใช้โปรแกรม โดยอาจใช้แบบวัดหรือแบบทดสอบหลังการพัฒนา เป็นต้น

## 6. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

### 6.1 บริบททั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 มีพื้นที่ครอบคลุมเขตการปกครองของจังหวัดร้อยเอ็ด เจริญตั้งอยู่บริเวณถนนรณชัยชาญยุทธ ตำบลในเมือง อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด 45000 โทรศัพท์ 043-513003 โทรสาร 043-514014 เว็บไซต์

<https://roiet1.go.th/> มีบุคลากรในสังกัดประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 2,762 คน จากสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 229 คน ครู 2,533 คน

## 6.2 เขตบริการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 และสถานศึกษาในสังกัด ดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่ 7 อำเภอ ดังนี้

1. อำเภอเมืองร้อยเอ็ด
2. อำเภอจตุรพักตรพิมาน
3. อำเภอธวัชบุรี
4. อำเภอศรีสมเด็จ
5. อำเภอจังหาร
6. อำเภอเชียงขวัญ
7. อำเภอทุ่งเขาหลวง

## 6.3 บริบทด้านการพัฒนา

1. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ พัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มทักษะและค่านิยมของบุคลากรภายใต้ความร่วมมือของทุกภาคส่วนสู่มาตรฐานสากล

### 2. พันธกิจ (Mission)

- 2.1 พัฒนาองค์กรให้มีความเป็นเลิศและได้มาตรฐานสากล
- 2.2 ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นผู้มีความรู้ คุณลักษณะ และทักษะการเป็นผู้เรียนในศตวรรษที่ 21
- 2.3 พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ ค่านิยมร่วม และทักษะในการจัดการกระบวนการเรียนรู้
- 2.4 พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเน้นการมีส่วนร่วม

### 3. กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ
- กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
- กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา
- กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

## 6.4 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 มีอำนาจหน้าที่  
ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบ  
บริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการและมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา  
ให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา  
และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ  
และกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา  
ในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่  
การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาใน  
เขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม  
สนับสนุนและพัฒนาศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่  
การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ  
และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาศึกษา  
ในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินการของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้าน  
การศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ  
เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่  
การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจกรรมภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็น  
หน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

## 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 7.1 งานวิจัยในประเทศ

ภรณ์ทิพย์ ปั่นก้อน (2559) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 กลุ่มตัวอย่างใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการและ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 5 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 9 คน คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 1 คน ครูอาวุโสระดับประถมศึกษาจำนวน 4 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม 3 ฉบับ ฉบับแรกเป็นแบบสอบถามปลายเปิด ฉบับที่ 2 และฉบับที่ 3 เป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ 1) จินตนาการ 2) ความยืดหยุ่น 3) วิสัยทัศน์ โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) ด้านจินตนาการ ประกอบด้วย ความศรัทธาในการเปลี่ยนแปลงของการสร้างสรรคงาน ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจกับผู้ร่วมงาน และความสามารถสติปัญญาในการกำหนดโมทัศน์การบริหารหน่วยงานในอนาคต 2) ด้านการความยืดหยุ่น ประกอบด้วย ผู้บริหารมีบุคลิกภาพเร็วต่อการปรับตัวตอบสนองสิ่งแวดล้อม ปรับนโยบายการตอบสนองสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการคิดเพื่อแก้ปัญหาโดยผู้บริหารมีความรอบคอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ผู้บริหารปรับวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานสู่ความเป็นเลิศ ความสามารถในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์โดยผู้บริหารวางแผนงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารนำแผนงานสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของหน่วยงานสู่ความเป็นเลิศ และมีความสามารถในการคิดค้นงานใหม่โดยผู้บริหารคิดค้นหาวิธีทำงานใหม่ๆ เพื่อพัฒนาหน่วยงานอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความเชื่อและทักษะในการออกแบบงานใหม่ ๆ ซึ่งเกิดผลจริงในการปฏิบัติ และมีความกล้าในการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากสภาพปัจจุบัน

เสาวนีย์ สมบูรณ์ศิริโรจน์ (2562) ได้ศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 346 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบกลุ่ม และผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จำนวน 6 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้แก่ (1) ด้านสติปัญญา พบว่า การมีวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์ มองเห็นโอกาสที่แปลกใหม่ การมีความคิดเชิงบวก และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (2) ด้านความสัมพันธ์ พบว่า การมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการประสานงานได้ดี การมีจิตวิทยาในการทำงาน (3) ด้านจริยธรรม พบว่า การมีจริยธรรมและคุณธรรมในการทำงาน การสร้างคุณประโยชน์ในการทำงาน และการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ (4) ด้านการกระทำ พบว่า การสร้างพฤติกรรมการบริหารเชิงสร้างสรรค์ เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการทำงาน การมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีจุดมุ่งหมาย มีการประเมินตนเองและการมีเป้าหมายที่ชัดเจน ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยควรสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอยากร่วมงานในระยะยาว เกิดความภาคภูมิใจในองค์กรและสร้างบรรยากาศขององค์กรที่มีความสัมพันธ์ เกิดความร่วมมือร่วมใจทุกคนสามารถร่วมกันได้อย่างปกติสุข

เกรียงไกร นามทองใบ (2564) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้วิธีดำเนินการวิจัย 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 กลุ่มตัวอย่างในระยะที่ 1 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 จำนวน 328 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 1 ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 2 ได้แก่ แบบสัมภาษณ์และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิง

สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีความคิดสร้างสรรค์การมีวิสัยทัศน์ 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 การทำงานเป็นทีม Module 2 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว Module 3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล Module 4 การมีความคิดสร้างสรรค์ และ Module 5 การมีวิสัยทัศน์ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

สืบพงษ์ ทัพหลวง (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 6 2) เพื่อการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 6 ใช้วิธีดำเนินการวิจัย 2 ระยะ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 6 และประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง กลุ่มตัวอย่างในระยะที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 6 จำนวน 227 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลในระยะที่ 1 ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เครื่องมือที่ใช้ในระยะที่ 2 ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 6 ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 6 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์พบว่า โดยรวมอยู่

ในระดับมาก 2) การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 มีส่วนประกอบของแนวทาง ได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 5) เนื้อหา 6) เทคนิคและเครื่องมือ 7) การประเมินผล วิธีการพัฒนาการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2) การฝึกอบรม 3) การศึกษาดูงาน Model การพัฒนาการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 5 Model ได้แก่ Model 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ Model 2 ด้านค่านึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล Model 3 ด้านการมีความยืดหยุ่น และปรับตัว Model 4 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ Model 5 ด้านการทำงานเป็นทีม ผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 พบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

พัทธรักษา หาญประชุม (2565) ได้ศึกษา เรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 6 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 6 2) เพื่อออกแบบและประเมินผลโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 6 ใช้วิธีดำเนินการวิจัย 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ความต้องการ จำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 290 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ รวบรวมข้อมูลในระยะที่ 1 คือ แบบสอบถาม ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 60 ข้อ ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 6 โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 6 โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา พบว่า ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์มีความต้องการพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือ ด้าน การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ 2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 พบว่า โปรแกรมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

วรthyา สุทธิประภา (2566) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ใช้วิธีดำเนินการวิจัย 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างระยะที่ 1 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลระยะที่ 1 คือ แบบสอบถาม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลระยะที่ 2 คือ แบบสัมภาษณ์และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีการปฏิบัติทุกด้านในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความยืดหยุ่นและปรับตัว ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาการปฏิบัติเป็นรายด้านพบว่า ด้านค่านึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านความยืดหยุ่นและปรับตัวอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านความคิดสร้างสรรค์และด้านวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ ค่านึงถึงปัจเจกบุคคล ความยืดหยุ่นและปรับตัว และวิสัยทัศน์

## 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Stenberg (2006) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ตีนั้นจะต้องประกอบไปด้วยการตัดสินใจที่ชาญฉลาดมีความคิดสร้างสรรค์ในการนำหลักสูตรมาปรับใช้ได้จริงมีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ในการวิเคราะห์ความคิดของตนและของบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งมีความสามารถในการโน้มน้าวใจบุคลากรในสถานศึกษาให้เห็นคุณค่าของตนเองและทำให้ทุกคน มีเป้าหมายร่วมกัน

Davis (2007) ได้ศึกษาคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพศหญิง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำที่สำคัญที่สุด คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีความสามารถ การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน การให้ความสำคัญกับการปฏิบัติภารกิจ ความสามารถในการเชื่อมโยงคนในทีมเข้าด้วยกัน การเห็นคุณค่าและให้ความก้าวหน้าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถกำหนดคุณสมบัติด้านภาวะผู้นำในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวได้ว่า ผู้นำควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่โปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกคนในทีม

Danner (2008) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อที่ชื่อว่า Creative Leadership in Art Education : Perspectives of an Art Educator ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้คือ 1) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 2) มีความไว้วางใจ (Trust) จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำในสถานศึกษาพบว่า นักวิชาการได้วิเคราะห์ในแง่มุมต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารไว้หลายประการด้วยกัน ผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายนั้นควรมีลักษณะอย่างไร พอสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ ความรู้และประสบการณ์มุ่งมั่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและการสื่อสารที่ดียังไม่เพียงพอ ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นผู้กระตุ้นทางปัญญาและการตัดสินใจที่รวดเร็วถูกต้อง รวมทั้งความมีคุณธรรมประจำใจ เช่น ความยุติธรรม ความเมตตาปราณี เอื้อเฟื้อ โอบอ้อมอารีแก่บุคคลทั่วไป แต่ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพลวัต (Dynamic) แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ซึ่งเปลี่ยนไปตามผู้นำ ผู้ตามและสถานการณ์

Botha (2013) ได้ศึกษาความจำเป็นในการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในโรงเรียนของแอฟริกาใต้ บริบทของโรงเรียนในแอฟริกาใต้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างปัจจัยภายนอกและภายใน โดยปัจจัยภายใน เช่น การจัดการโรงเรียนที่ไม่ดีหรือโรงเรียนที่ไม่มีประสิทธิภาพ การเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้และความท้าทายต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องนำแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความท้าทายที่เกิดขึ้น ผลการวิจัย ได้สรุปกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยเน้นถึงความสามารถของผู้นำในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในบริบททางการศึกษา การเป็นผู้นำที่ดีไม่เพียงแต่การบริหารจัดการเท่านั้น แต่ยังสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสร้างการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกได้ กรอบแนวคิดนี้รวมถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ของการเป็นผู้นำสมัยใหม่ เช่น การที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำหน้าที่เป็น ผู้รับใช้ชุมชน โดยการมีบทบาทเชิงบวกในการพัฒนาชุมชนและสร้างความเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนกับชุมชน กล่าวได้ว่า ต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการวางแผนและจัดการโครงสร้างองค์กรให้มี

ประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ครูเป็นผู้สร้างจริยธรรมในการช่วยปลูกฝังคุณธรรมและความรับผิดชอบกับนักเรียน และการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการมองเห็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนและระบบการศึกษาในระยะยาวเพื่อให้การศึกษาเป็นไปในทิศทางที่ดีและสร้างสรรค์

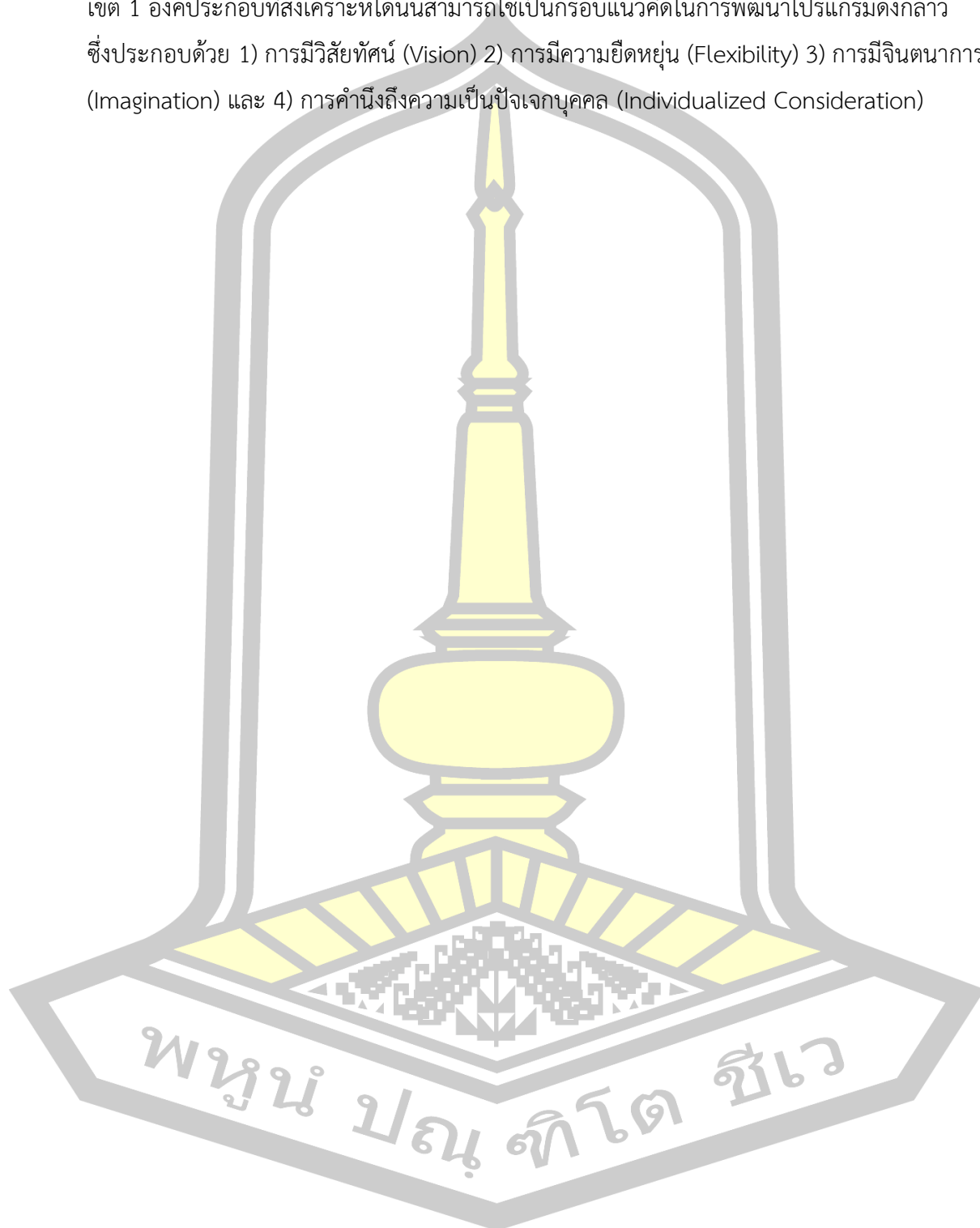
Badejo (2016) ได้ศึกษาการออกแบบกรอบการทำงานส่วนบุคคลของการตัดสินใจเพื่อความเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนารอบการทำงานส่วนบุคคล เป็นแนวทางในการตัดสินใจ อาจมีส่วนช่วยเพิ่มพูนทักษะในการตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์ กลุ่มตัวอย่างเข้าใจและสามารถนำไปประกอบการตัดสินใจได้ มีความยืดหยุ่นเมื่อนำไปใช้กับบริบท และสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และมีความชัดเจนในการตัดสินใจ สามารถเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน เพื่อรองรับการบริหารในศตวรรษที่ 21

Dikmen and Zembat (2022) การศึกษาความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนอนุบาลในสถาบันการศึกษานูบาลของรัฐและเอกชนมีความแตกต่างกันหรือไม่ตามประเภทของงาน ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีความสำคัญสำหรับสถาบันการศึกษาตามที่คาดหวังไว้ คือ การปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การติดตามเทคโนโลยี และการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนในปัจจุบัน ความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารและครูจะช่วยสร้างสังคมที่มีคุณภาพในอนาคตได้ ดังนั้น การมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสถาบันการศึกษา ผู้บริหารและครูจำเป็นต้องมีความสามารถเหล่านี้เพื่อปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

Suzan and Yalcin (2022) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของความคิดเชิงสร้างสรรค์ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ความคิดสร้างสรรค์ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กรโดยมีมิติย่อย อีกทั้งบรรยากาศองค์กรส่งผลต่อความคิดเชิงบริหารเชิงสร้างสรรค์มากที่สุด และด้านความมีปัจเจกบุคคลในระดับน้อยที่สุด บรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ได้แก่ การปฏิสัมพันธ์และความจริงใจของภาวะผู้นำ มิติบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคล ได้แก่ การมีประชาธิปไตย พันธสัญญาต่อโรงเรียน ปัจจัยความสำเร็จ และความขัดแย้ง มิติบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงสร้างสรรค์ คือ ความเป็นผู้นำและการมีปฏิสัมพันธ์ มิติบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ทางสังคม ได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์ และความจริงใจ

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ พบว่านักวิชาการหลายท่านได้ทำการวิเคราะห์และศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในหลายมิติและแง่มุมที่แตกต่างกัน โดยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีลักษณะที่สำคัญในการนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงได้อย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง

สร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 องค์ประกอบที่สังเคราะห์ได้นั้นสามารถใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาโปรแกรมดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) 2) การมีความยืดหยุ่น (Flexibility) 3) การมีจินตนาการ (Imagination) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

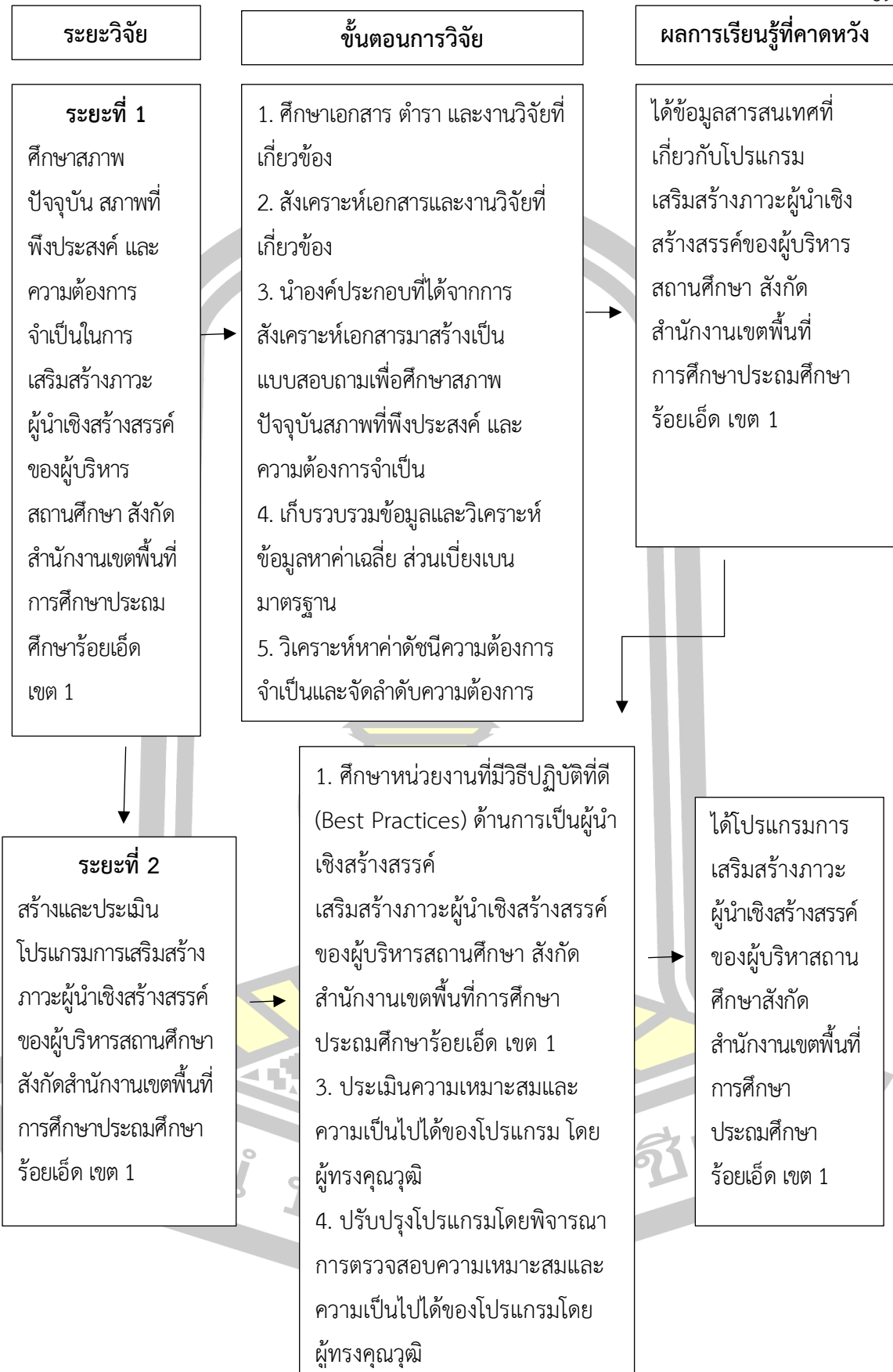
การวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 เป็นการวิจัยแบบวิธีแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

ระยะที่ 2 สร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละระยะมีขั้นตอน ดังนี้





ภาพ 4 ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 เป็นการวิจัยแบบวิธีแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1**

### 1. ขั้นตอนการดำเนินการ

เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 สังเคราะห์ข้อมูลจากข้อ 1.1 เพื่อให้ได้องค์ประกอบของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1.3 ตรวจสอบ ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1.4 นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

1.5 นำแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.6 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

1.7 นำข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) โดยการคำนวณ PNI modified เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ปีการศึกษา 2567 รวมทั้งสิ้นจำนวน 2,762 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 229 คน ครู 2,533 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ปีการศึกษา 2567 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 338 คน

2.2.2 สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ขนาดใหญ่พิเศษ

2.2.3 คำนวณหากกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิ แล้วสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับฉลากเป็นโรงเรียน ซึ่งจำแนกตามขนาดโรงเรียน มีรายละเอียดดังแสดงในตาราง 10

ตาราง 10 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

| ขนาดสถานศึกษา | ประชากร (คน)       |       |       | กลุ่มตัวอย่าง (คน) |     |     |
|---------------|--------------------|-------|-------|--------------------|-----|-----|
|               | ผู้บริหารสถานศึกษา | ครู   | รวม   | ผู้บริหารสถานศึกษา | ครู | รวม |
| เล็ก          | 157                | 1,065 | 1,222 | 18                 | 130 | 148 |
| กลาง          | 69                 | 1,018 | 1,087 | 8                  | 125 | 133 |
| ใหญ่          | 1                  | 37    | 38    | 1                  | 5   | 6   |
| ใหญ่พิเศษ     | 2                  | 413   | 415   | 1                  | 50  | 51  |
| รวม           | 229                | 2,533 | 2,762 | 28                 | 310 | 338 |

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 3.1 ประเภทและลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง และขนาด ของโรงเรียน ลักษณะเป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales)

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 3.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Type)

3.2.2 ร่างแบบสอบถามโดยใช้ประเด็นขององค์ประกอบและ องค์ประกอบย่อยที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 ตอนที่ 1 (องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา) มาเป็นกรอบการสร้างแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

3.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของข้อคำถามและให้คำแนะนำ แล้วปรับปรุงแก้ไข แบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะ

3.2.4 นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือ การวิจัยจำนวน 5 คน ซึ่งผู้วิจัยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจากผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ 3 ด้าน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร และผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย ที่มี คุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1) ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย ที่มีวุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษาหรือสาขาวิชาการบริหาร การศึกษา

2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ สถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป ที่มีตำแหน่งผู้อำนวยการขึ้นไป สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

3) ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย ศึกษานิเทศก์ที่มีวิทยฐานะชำนาญการ พิเศษขึ้นไป หรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ อาจารย์ประจำคณะ ศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษาดุขฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและ พัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร ประกอบด้วย

2.1 นายถาวร ชมพุดตร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านดงบ้านนาประชาสรรค์ จังหวัดร้อยเอ็ด วุฒิการศึกษา มหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

2.2 นายปิลันธน์ สระแก้ว ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านแจ้งโคกล่ามแจ้งข้า จังหวัดร้อยเอ็ด วุฒิการศึกษา มหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.3 นายณรงค์ศักดิ์ ปิ่นละอ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโนนเชียงบังหาดหนองแค จังหวัดร้อยเอ็ด วุฒิการศึกษา มหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3. ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย ประกอบด้วย

3.1 ดร.ธัญญาพร เกียวรัตน์ ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 วุฒิการศึกษาปรัชญา ดุขฎีบัณฑิต (ปร.ด.) วิจัยและประเมินผลการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3.2.5 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่แก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์แล้วนำไปเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content

Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยจะพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

- +1 เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 0 เมื่อไม่มั่นใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 1 เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

3.2.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นกับผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

3.2.7 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก ใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของ Pearson ซึ่งพิจารณาจากค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) โดยเลือกข้อคำถามที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ซึ่งแบบสอบถามสภาพปัจจุบันฯ จำนวน 40 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.52 ถึง 0.88 มีคุณภาพผ่านเกณฑ์จำนวน 40 ข้อ และส่วนแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ฯ ประสงค์อยู่ระหว่าง 0.70 ถึง 0.89 คุณภาพผ่านเกณฑ์จำนวน 40 ข้อ

3.2.8 การวิเคราะห์คุณภาพทั้งฉบับ “ค่าความเชื่อมั่น” (Reliability) โดยนำข้อคำถามตามเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Cronbach's alpha coefficient) ซึ่งแบบสอบถามสภาพปัจจุบันฯ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 ส่วนแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ฯ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98

3.2.8 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1

4.2 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์พร้อมกับแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ไปสถานศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ตลอดจนประสานขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

4.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จัดส่งไปยังสถานศึกษาที่เป็นตัวอย่างทางไปรษณีย์และ Google Form และนัดหมายเพื่อขอรับคืนด้วยตนเอง

## 5. การจัดการกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดการกระทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

5.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์การตรวจให้คะแนนแบบสอบถามตามเกณฑ์โดยใช้เกณฑ์ (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 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ดังนี้

| ค่าเฉลี่ย | ความหมาย  |
|-----------|---|
| 4.51–5.00 | สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด |
| 3.51–4.50 | สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก       |
| 2.51–3.50 | สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง   |
| 1.51–2.50 | สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย      |

1.00–1.50 สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

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 เป็นคะแนนระดับความสอดคล้องที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน ประเมินในแต่ละข้อ

n เป็นจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ประเมินความสอดคล้องในแต่ละข้อนั้น

6.1.2 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) ดังนี้ (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2551) ดังนี้ โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's alpha coefficient; " $\alpha$ ") ได้มีการพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค ดังนี้ (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2551)

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

เมื่อ  $\alpha$  คือ สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

K คือ จำนวนข้อคำถาม

$\sum s_i^2$  คือ ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

$s_t$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบราค (Cronbach's alpha coefficient;  $\alpha$ ) ได้มีการพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบราค ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544)

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

### 6.1.3 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น PNI<sub>modified</sub> (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 ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

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

เมื่อ

$\bar{X}$

คือ ตัวกลางเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย

$\sum x$

คือ ผลรวมทั้งหมดของคะแนน

X คือ จำนวน

N คือ แทนจำนวนคนทั้งหมด

### 6.2.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

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

เมื่อ S.D. คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

x คือ ข้อมูล (1,2,3,...n)

n คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

## ระยะที่ 2 สร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

ตอนที่ 1 ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา

### 1. ขั้นตอนการศึกษา

1.1 ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) เพื่อสร้างเป็นแนวทางในการสร้าง  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร มาสังเคราะห์ในการนำสู่การสร้างโปรแกรม  
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยดำเนินการดังนี้

1.1.1 คัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานเชิงประจักษ์ในระดับเขตพื้นที่  
การศึกษา ในด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยสถานศึกษานั้นได้รับรางวัลจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือ  
หน่วยงานภายนอกต่าง ๆ ให้เป็นโรงเรียนแกนนำหรือโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices)

1.1.2 จัดทำและสร้างแบบสัมภาษณ์

1.1.3 จัดกิจกรรมการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับ

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิง  
สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

และผลการวิเคราะห์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 3 คน

## 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา รวม 3 คน จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยมีหลักเกณฑ์ในการเลือก ดังนี้

2.1 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (Obec Awards) ด้านบริหารจัดการสถานศึกษายอดเยี่ยม ระดับเหรียญทอง ประเภทสถานศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติที่ดีในการถอดองค์ความรู้ครั้งนี้ ได้แก่ นายนิกร พรรณขาม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบากหนองแดง

2.2 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (Obec Awards) ด้านบริหารจัดการสถานศึกษายอดเยี่ยม ระดับเหรียญทอง ประเภทสถานศึกษาขนาดกลาง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติที่ดีในการถอดองค์ความรู้ครั้งนี้ ได้แก่ นายสมประสงค์ เพริดพรว ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเมืองน้อย

2.3 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (Obec Awards) ด้านบริหารจัดการสถานศึกษายอดเยี่ยม ระดับเหรียญทอง ประเภทสถานศึกษาขนาดใหญ่ ได้แก่ นายวัชร ป่านภูมิ ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองรัวบุรี

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เลิศ (Best Practices) เกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

### 3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติที่เลิศ (Best Practices) ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้องของภาษาและข้อคำถามในการสัมภาษณ์

3.2.2 นำแบบสัมภาษณ์วิธีการปฏิบัติที่เลิศ (Best Practices) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษานำไปใช้

## 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) เพื่อขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

## 5. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสัมภาษณ์วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ให้ได้ถึงวิธีการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

**ตอนที่ 2 สร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1**

### 1. การดำเนินการศึกษา

1.1 ศึกษาเนื้อหาในรายละเอียดขององค์ประกอบด้านต่าง ๆ ตามลำดับความต้องการจำเป็นและนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเป็นแนวทางในการสร้างในการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

1.2 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยพิจารณาเนื้อหาตามลำดับความต้องการจำเป็น แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้อง

1.3 ประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

### 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

2.1.2 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา วิทยฐานะ เชี่ยวชาญ ได้แก่

1) นายรัชพงศ์ คงนวมมาก รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 วิทยฐานะ เชี่ยวชาญ

2.1.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาโทขึ้นไป หรือมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป ได้แก่

1) นายสุริชัย อินอ่อนโชติ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา

วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านมีชัย ตำบลหมู่มั่น จังหวัดร้อยเอ็ด

2) นายเดชา มาบุญธรรม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา

วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านป่านหนองอ้อ ตำบลดงสิงห์ จังหวัดร้อยเอ็ด

3) นายวุฒิพงษ์ มุสิกพันธ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา

วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านเขวาทุ่ง ตำบลเขวาทุ่ง จังหวัดร้อยเอ็ด

4) นายสมพร ดิษฐ์เจริญ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา

วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านผักแว่นอนามัย (คุรุศึกษานุกูล) ตำบลผักแว่น จังหวัดร้อยเอ็ด

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ซึ่งแบบประเมินมีลักษณะเป็นแบบตรวจรายการและแบบมาตราส่วนประมาณค่า แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 พิจารณาระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยมีแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) โดยให้ผู้ตอบแบบประเมินพิจารณาระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยกำหนดเกณฑ์เป็นระดับคะแนน ดังนี้

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

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

3.2 การสร้างเครื่องมือและการคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือและหา  
คุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 ศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบของโปรแกรม

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

3.2.3 นำแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ที่สร้างขึ้นไปให้  
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องของสำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.2.4 นำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โปรแกรม  
เสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมและ  
ความชัดเจนของ ข้อคำถาม ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยวิธีการตรวจสอบความ  
เที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective  
Congruence)

3.2.5 จัดพิมพ์แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 เพื่อใช้เป็น  
เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 ผู้วิจัยจัดส่งยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 และแบบประเมินให้กับผู้ทรงคุณวุฒิ  
ด้วยตนเอง

#### 5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดกระทำข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้รับคืน

5.1.2 วิเคราะห์ผลการให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้

5.1.3 บันทึกข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์วิธีการทางสถิติ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

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

4.51-5.00 ความหมายว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 ความหมายว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 ความหมายว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 ความหมายว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 ความหมายว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับน้อย

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และใช้สถิติพื้นฐานหาค่าสถิติพื้นฐาน ดังนี้

6.1 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) โดยใช้สูตร ดังนี้

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

เมื่อ  $\bar{x}$  แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum x$  แทน ผลรวม

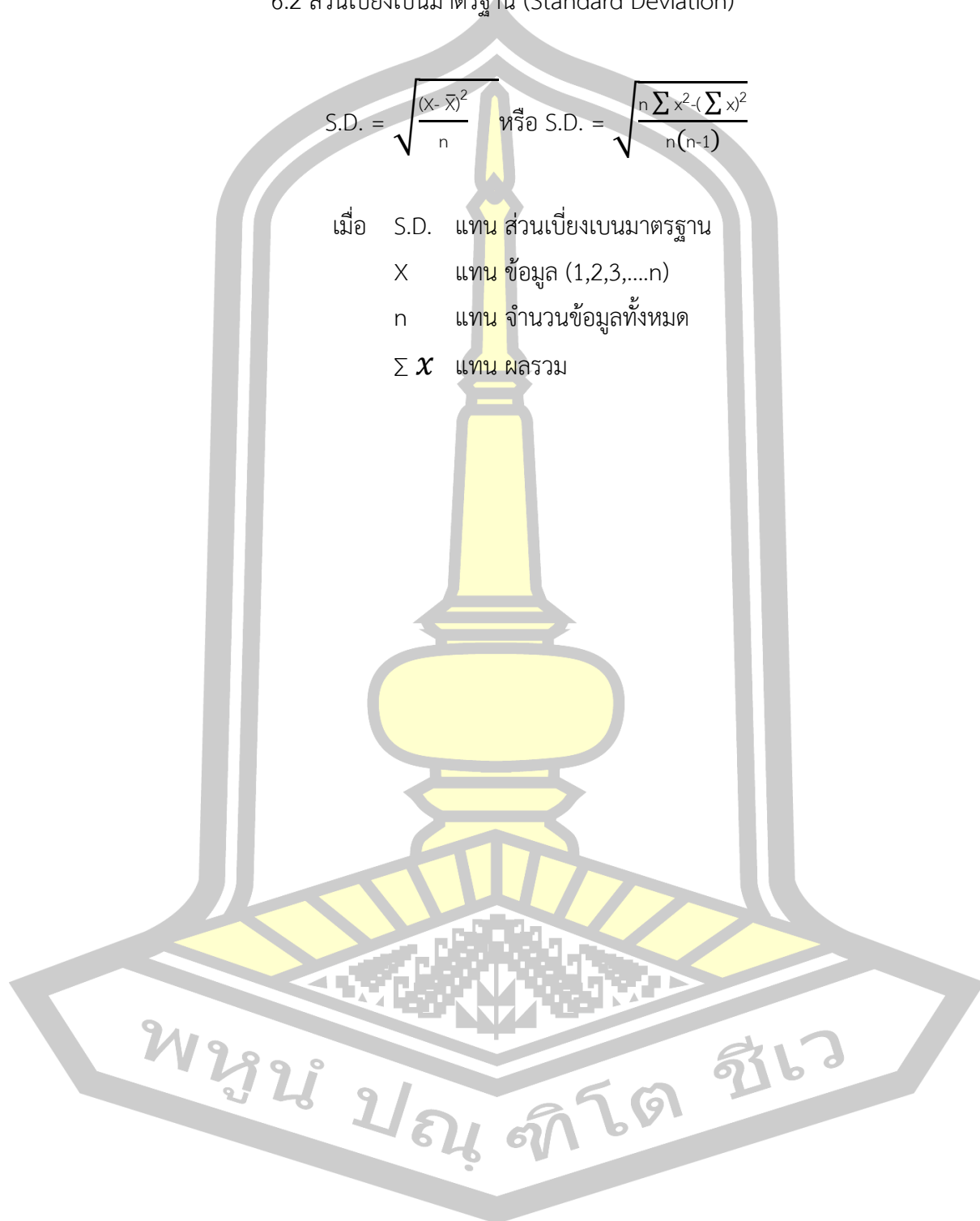
X แทน จำนวน

N แทน จำนวนคนทั้งหมด

## 6.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

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

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
 X แทน ข้อมูล (1,2,3,...n)  
 n แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด  
 $\Sigma x$  แทน ผลรวม



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 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 | ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น |

#### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

ระยะที่ 2 สร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏดังตาราง ตาราง 11 จำนวนและค่าร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อมูลเบื้องต้น       | n = 338 |        |
|-----------------------|---------|--------|
|                       | จำนวน   | ร้อยละ |
| 1. ตำแหน่ง            |         |        |
| 1) ครู                | 310     | 91.72  |
| 2) ผู้บริหารสถานศึกษา | 28      | 8.28   |
| 2. ขนาดสถานศึกษา      |         |        |
| 1) ใหญ่พิเศษ          | 1       | 15.09  |
| 2) ใหญ่               | 1       | 1.78   |
| 3) กลาง               | 8       | 39.35  |
| 4) เล็ก               | 18      | 24.78  |

จากตาราง 11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1 ได้รับกลับคืนมา 338 ฉบับ พบว่า เมื่อจำแนกตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นครู (ร้อยละ 91.72) จำแนกตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา (ร้อยละ 8.28) จำแนกตามขนาดสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดกลาง (ร้อยละ 39.35)

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1 ปรากฏดังตาราง 12

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จำแนกตามด้าน

| ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษา | สภาพปัจจุบัน |             |                | สภาพที่พึงประสงค์ |             |            | PNI          | ลำดับ |
|--|--------------|-------------|----------------|-------------------|-------------|------------|--------------|-------|
|  | $\bar{X}$    | S.D.        | แปลผล          | $\bar{X}$         | S.D.        | แปลผล      |              |       |
| 1. ด้านการมีวิสัยทัศน์                           | 3.09         | 0.94        | ปานกลาง        | 4.42              | 0.64        | มาก        | 0.430        | 4     |
| 2. ด้านการมีความยืดหยุ่น                         | 2.86         | 1.20        | ปานกลาง        | 4.45              | 0.58        | มาก        | 0.556        | 2     |
| 3. ด้านการมีจินตนาการ                            | 2.80         | 0.70        | ปานกลาง        | 4.54              | 0.56        | มากที่สุด  | 0.621        | 1     |
| 4. ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล                       | 3.00         | 1.11        | ปานกลาง        | 4.43              | 0.62        | มาก        | 0.477        | 3     |
| <b>รวม</b>                                       | <b>2.97</b>  | <b>1.03</b> | <b>ปานกลาง</b> | <b>4.45</b>       | <b>0.60</b> | <b>มาก</b> | <b>0.521</b> |       |

จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.97$ , S.D.=1.03) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 3.09$ , S.D.=0.94) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการมีจินตนาการ ( $\bar{X} = 2.80$ , S.D.=0.70)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D.=0.60) เมื่อพิจารณาการปฏิบัติเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีจินตนาการ ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D.=0.56) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D.=0.64)

ส่วนลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีจินตนาการ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.621$ ) ด้านการมีความยืดหยุ่น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.556$ ) ด้านการมีความเป็นปัจเจกบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.477$ ) และด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.430$ ) ตามลำดับ



ตาราง 13 (ต่อ)

| ด้านการมีวิสัยทัศน์   | สภาพปัจจุบัน |      |         | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|---|--------------|------|---------|-------------------|------|-----------|-------------------------|-------|
|   | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับ   | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับ     |                         |       |
| 4. มีการวางแผน<br>จัดเงินเพื่อสร้าง<br>ทิศทางในการ<br>ดำเนินงาน                     | 3.02         | 0.90 | ปานกลาง | 4.36              | 0.66 | มาก       | 0.445                   | 5     |
| 5. กำหนดแนวทาง<br>การปฏิบัติงาน<br>สอดคล้องกับ<br>วิสัยทัศน์และพันธ<br>กิจขององค์กร | 3.31         | 1.01 | ปานกลาง | 4.52              | 0.68 | มากที่สุด | 0.365                   | 6     |
| 6. สื่อสารเป้าหมาย<br>ขององค์กรเพื่อให้<br>บุคลากรทุกคนเข้าใจ<br>แนวทางตรงกัน       | 3.35         | 0.96 | ปานกลาง | 4.53              | 0.50 | มากที่สุด | 0.351                   | 7     |
| 7. สร้างความเข้าใจ<br>ในการทำงานร่วมกัน   | 3.41         | 0.91 | ปานกลาง | 4.37              | 0.64 | มาก       | 0.239                   | 10    |
| องค์ประกอบย่อย<br>ที่ 3 การคิดเชิง<br>กลยุทธ์                                       |              |      |         |                   |      |           |                         |       |
| 8. มีกระบวนการคิด<br>และวางแผนอย่าง<br>เป็นระบบในการ<br>ดำเนินงาน                   | 3.31         | 1.05 | ปานกลาง | 4.58              | 0.57 | มากที่สุด | 0.465                   | 4     |

ตาราง 13 (ต่อ)

| ด้านการมีวิสัยทัศน์  | สภาพปัจจุบัน |      |         | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|--|--------------|------|---------|-------------------|------|-----------|-------------------------|-------|
|  | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับ   | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับ     |                         |       |
| 9. มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อดำเนินงานในสถานศึกษา | 2.88         | 0.74 | ปานกลาง | 4.52              | 0.57 | มากที่สุด | 0.569                   | 2     |
| 10. คำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย                        | 3.25         | 0.92 | ปานกลาง | 4.33              | 0.55 | มาก       | 0.332                   | 9     |
| รวม  | 3.09         | 0.94 | ปานกลาง | 4.42              | 0.64 | มาก       | 0.430                   |       |

จากตาราง 13 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.09$ , S.D.=0.94) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 7 ( $\bar{X} = 3.41$ , S.D.=0.91) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 1 ( $\bar{X} = 2.51$ , S.D.=0.69)

สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D.=0.64) เมื่อพิจารณาในข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 8 ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D.=0.57) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 2 ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D.=0.77)

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 1 ใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน (PNI<sub>modified</sub> = 0.730) ข้อ 9 มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อดำเนินงานในสถานศึกษา (PNI<sub>modified</sub> = 0.569) และข้อ 2 สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความเข้าใจและยอมรับทิศทางในการดำเนินงาน (PNI<sub>modified</sub> = 0.490) ตามลำดับ



ตาราง 14 (ต่อ)

| ด้านการมีความ<br>ยืดหยุ่น   | สภาพปัจจุบัน |      |         | สภาพที่พึงประสงค์ |      |       | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|---|--------------|------|---------|-------------------|------|-------|-------------------------|-------|
|   | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับ   | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับ |                         |       |
| 5. เปิดโอกาสและ<br>รับฟังข้อเสนอแนะที่<br>เป็นประโยชน์ต่อ<br>การดำเนินการใน<br>สถานศึกษาของ<br>บุคลากรและผู้ที่มี<br>ส่วนเกี่ยวข้อง | 3.14         | 1.21 | ปานกลาง | 4.32              | 0.66 | มาก   | 0.374                   | 8     |
| 6. พร้อมที่จะรับฟัง<br>แนวคิดใหม่ๆ โดย<br>ไม่ยึดมั่นในทัศนคติ<br>เดิมหรือวิธีการที่เคย<br>ใช้มา                                     | 3.84         | 1.08 | มาก     | 4.35              | 0.59 | มาก   | 0.133                   | 10    |
| 7. สร้างบรรยากาศ<br>ที่ทุกคนรู้สึกสบาย<br>ใจในการแสดง<br>ความคิดเห็น  | 3.21         | 0.70 | ปานกลาง | 4.23              | 0.61 | มาก   | 0.914                   | 2     |
| องค์ประกอบย่อยที่ 3<br>ปรับความคิดตาม<br>สถานการณ์  |              |      |         |                   |      |       |                         |       |
| 8. สามารถ<br>ปรับเปลี่ยนแนวคิด<br>และมุมมองอย่าง<br>ยืดหยุ่นโดยอิงข้อมูล<br>และความเป็นจริง   | 3.49         | 0.97 | ปานกลาง | 4.43              | 0.53 | มาก   | 0.271                   | 9     |

ตาราง 14 (ต่อ)

| ด้านการมี<br>จินตนาการ  | สภาพปัจจุบัน |      |         | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|---|--------------|------|---------|-------------------|------|-----------|-------------------------|-------|
|   | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับ   | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับ     |                         |       |
| 9. มองปัญหาเป็น<br>โอกาสในการ<br>พัฒนาการทำงาน<br>โดยอิงข้อมูลและ<br>ความเป็นจริง | 3.24         | 1.24 | ปานกลาง | 4.54              | 0.58 | มากที่สุด | 0.401                   | 7     |
| 10. ส่งเสริมให้<br>บุคลากรมีความ<br>ยืดหยุ่นในการคิดใน<br>การดำเนินงาน            | 2.96         | 1.24 | ปานกลาง | 4.58              | 0.49 | มากที่สุด | 0.545                   | 5     |
| รวม   | 2.86         | 1.20 | ปานกลาง | 4.45              | 0.58 | มากที่สุด | 0.556                   |       |

จากตาราง 14 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีความยืดหยุ่น โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.86$ , S.D.=1.20) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 6 ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D.=1.08) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 2 ( $\bar{X} = 2.30$ , S.D.=0.76)

สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านด้านการมีความยืดหยุ่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D.=0.58) เมื่อพิจารณาในข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 4 ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D.=0.49) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 7 ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D.=0.61)

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 2 มีกลยุทธ์การบริหารที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมโดยไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม (PNI<sub>modified</sub> = 0.948) ข้อ 7 สร้างบรรยากาศที่ทุกคนรู้สึกสบายใจในการแสดงความคิดเห็น (PNI<sub>modified</sub> = 0.914) และ ข้อ 1 มีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (PNI<sub>modified</sub> = 0.788) ตามลำดับ

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีจินตนาการ

| ด้านการมีจินตนาการ  | สภาพปัจจุบัน |      |         | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           | PN <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|---|--------------|------|---------|-------------------|------|-----------|------------------------|-------|
|   | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับ   | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับ     |                        |       |
| องค์ประกอบย่อยที่ 1<br>การคิดไตร่ตรอง   |              |      |         |                   |      |           |                        |       |
| 1. วางแผนในการ<br>รับมือถึงสถานการณ์ที่<br>อาจเกิดขึ้นในอนาคต<br>เพื่อรับมือกับการ<br>เปลี่ยนแปลง                                       | 2.64         | 0.51 | ปานกลาง | 4.53              | 0.63 | มากที่สุด | 0.715                  | 4     |
| 2. พิจารณาอย่าง<br>รอบคอบก่อนที่จะ<br>ตัดสินใจในการ<br>ดำเนินงานใดๆใน<br>สถานศึกษา  | 2.16         | 0.72 | น้อย    | 4.51              | 0.52 | มากที่สุด | 1.092                  | 1     |
| 3. คำนึงถึงผลกระทบ<br>ในระยะยาว ความ<br>เป็นไปได้และ<br>ทางเลือกที่มีเพื่อให้<br>การตัดสินใจมีความ<br>ถูกต้องและเหมาะสม<br>กับสถานการณ์ | 2.92         | 0.60 | ปานกลาง | 4.43              | 0.60 | มาก       | 0.516                  | 5     |
| องค์ประกอบย่อยที่ 2<br>มีสติปัญญาในการ<br>แก้ปัญหา  |              |      |         |                   |      |           |                        |       |
| 4. มีการตัดสินใจใน<br>การแก้ไขปัญหา<br>เฉพาะหน้าได้อย่าง<br>สร้างสรรค์  | 2.48         | 0.63 | น้อย    | 4.50              | 0.58 | มาก       | 0.815                  | 2     |

ตาราง 15 (ต่อ)

| ด้านการมีจินตนาการ   | สภาพปัจจุบัน |      |         | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           | PN <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|--|--------------|------|---------|-------------------|------|-----------|------------------------|-------|
|  | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับ   | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับ     |                        |       |
| 5. พิจารณาข้อมูล<br>อย่างรอบคอบและมี<br>เหตุผล เพื่อให้ได้<br>ข้อสรุปหรือการ<br>ตัดสินใจที่เหมาะสม<br>โดยอาศัยความรู้<br>ความเข้าใจ และ<br>ประสบการณ์ที่มีอยู่ | 2.56         | 0.62 | ปานกลาง | 4.48              | 0.60 | มาก       | 0.752                  | 3     |
| 6. รับฟังความคิดเห็น<br>และข้อเสนอแนะจาก<br>บุคลากรหรือผู้มีส่วน<br>ได้ส่วนเสียเพื่อเพิ่ม<br>มุมมองในการ<br>แก้ปัญหา   | 3.25         | 0.47 | น้อย    | 4.68              | 0.47 | มากที่สุด | 0.442                  | 7     |
| องค์ประกอบย่อยที่ 3<br>สร้างบรรยากาศด้วย<br>การสร้างอารมณ์ขัน  |              |      |         |                   |      |           |                        |       |
| 7. แสดงอารมณ์ขัน<br>หรือความรู้สึกที่ตึงใจ<br>ด้วยการใช้คำพูดหรือ<br>การแสดงออกในเชิง<br>ขำขันอย่าง<br>สร้างสรรค์และ<br>เหมาะสม                                | 3.18         | 0.56 | ปานกลาง | 4.59              | 0.54 | มากที่สุด | 0.444                  | 6     |

| ด้านการมีจินตนาการ   | สภาพปัจจุบัน |      |         | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|--|--------------|------|---------|-------------------|------|-----------|-------------------------|-------|
|  | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับ   | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับ     |                         |       |
| 8. ส่งเสริมบรรยากาศที่เป็นมิตรในสถานการณ์ต่างๆ ในการทำงานเพื่อสร้างความเป็นกันเองและความร่วมมือในทีม | 3.25         | 0.53 | ปานกลาง | 4.60              | 0.53 | มาก       | 0.415                   | 8     |
| รวม  | 2.80         | 0.70 | ปานกลาง | 4.54              | 0.56 | มากที่สุด | 0.621                   |       |

จากตาราง 15 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีจินตนาการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.08$ , S.D.=0.70) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 6 ( $\bar{X} = 3.25$ , S.D.=0.47) และ ข้อ 8 ( $\bar{X} = 3.25$ , S.D.=0.53) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 2 ( $\bar{X} = 2.16$ , S.D.=0.72)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีจินตนาการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D.=0.56) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 6 ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D.=0.47) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 3 ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D.=0.60)

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีจินตนาการ จากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 2 พิจารณาอย่างรอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจในการดำเนินงานใดๆ ในสถานศึกษา (PNI<sub>modified</sub> = 1.092) ข้อ 4 มีการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างสร้างสรรค์ (PNI<sub>modified</sub> = 0.815) และ ข้อ 5 พิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบและมีเหตุผล เพื่อให้ได้ข้อสรุปหรือการตัดสินใจที่เหมาะสม โดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ที่มีอยู่ (PNI<sub>modified</sub> = 0.752) ตามลำดับ

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล

| ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล   | สภาพปัจจุบัน |      |         | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|---|--------------|------|---------|-------------------|------|-----------|-------------------------|-------|
|   | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับ   | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับ     |                         |       |
| องค์ประกอบย่อยที่ 1<br>คำนึงถึงความแตกต่าง<br>ของแต่ละบุคคล   |              |      |         |                   |      |           |                         |       |
| 1. เข้าใจถึงความ<br>หลากหลายทาง<br>ความคิด ประสบการณ์<br>ทักษะ และลักษณะ<br>นิสัยของบุคลากร               | 2.41         | 0.87 | น้อย    | 4.56              | 0.50 | มากที่สุด | 0.890                   | 1     |
| 2. ให้คำแนะนำที่เป็น<br>ประโยชน์ต่อ<br>ความก้าวหน้าของ<br>บุคลากร   | 2.91         | 1.13 | ปานกลาง | 4.41              | 0.70 | มาก       | 0.515                   | 5     |
| 3. มีวิธีการสื่อสารหรือ<br>ให้คำแนะนำที่<br>เหมาะสมกับลักษณะ<br>บุคลิกและความ<br>ต้องการของแต่ละ<br>บุคคล | 2.96         | 1.14 | ปานกลาง | 4.62              | 0.56 | มากที่สุด | 0.559                   | 4     |
| องค์ประกอบย่อยที่ 2<br>ส่งเสริมพัฒนา<br>ศักยภาพบุคลากรตาม<br>ความต้องการ                                  |              |      |         |                   |      |           |                         |       |
| 4. ให้การสนับสนุนใน<br>การพัฒนาความรู้<br>ทักษะ และความ<br>สามารถของบุคลากร                               | 3.05         | 1.18 | ปานกลาง | 4.61              | 0.54 | มากที่สุด | 0.510                   | 6     |

ตาราง 16 (ต่อ)

| ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล   | สภาพปัจจุบัน |      |         | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           | PN <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|---|--------------|------|---------|-------------------|------|-----------|------------------------|-------|
|   | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับ   | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับ     |                        |       |
| 5. ให้คำปรึกษาในลักษณะที่สร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจในความสามารถของตนเองเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงตนเองให้ดียิ่งขึ้น | 2.98         | 1.10 | ปานกลาง | 4.44              | 0.54 | มากที่สุด | 0.492                  | 7     |
| 6. มอบหมายงานที่ท้าทายและสอดคล้องกับความสนใจของบุคลากรเพื่อเปิดโอกาสให้พัฒนาทักษะใหม่ๆ  | 2.37         | 0.76 | น้อย    | 4.41              | 0.70 | มาก       | 0.860                  | 2     |
| 7. สร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเอง  | 3.10         | 1.15 | ปานกลาง | 4.51              | 0.57 | มากที่สุด | 0.457                  | 9     |
| 8. ติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ   | 2.89         | 0.84 | ปานกลาง | 4.31              | 0.46 | มาก       | 0.490                  | 8     |
| องค์ประกอบย่อยที่ 3 การให้คำปรึกษาในการทำงาน  |              |      |         |                   |      |           |                        |       |
| 9. สร้างบรรยากาศที่บุคลากรรู้สึกไว้วางใจและมั่นใจว่าจะได้รับคำปรึกษาโดยไม่ถูกตัดสินหรือตำหนิ                                  | 2.86         | 1.09 | ปานกลาง | 4.56              | 0.61 | มากที่สุด | 0.593                  | 3     |

ตาราง 16 (ต่อ)

| ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล  | สภาพปัจจุบัน |      |         | สภาพที่พึงประสงค์ |      |       | PN <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|--|--------------|------|---------|-------------------|------|-------|------------------------|-------|
|  | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับ   | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับ |                        |       |
| 10. ให้คำแนะนำหรือช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน              | 3.47         | 1.11 | ปานกลาง | 4.24              | 0.56 | มาก   | 0.223                  | 10    |
| 11. มีทักษะในการฟังที่ดีในการเข้าใจปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น | 3.54         | 1.15 | มาก     | 4.31              | 0.68 | มาก   | 0.218                  | 11    |
| 12. มีทักษะการให้คำแนะนำที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล                  | 3.43         | 1.14 | ปานกลาง | 4.18              | 0.73 | มาก   | 0.220                  | 12    |
| รวม  | 3.00         | 1.11 | ปานกลาง | 4.43              | 0.62 | มาก   | 0.477                  |       |

จากตาราง 16 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.00$ , S.D.=1.11) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 11 ( $\bar{X} = 3.54$ , S.D.=1.15) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 6 ( $\bar{X} = 2.37$ , S.D.=0.76)

สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D.=0.62) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 3 ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D.=0.56) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 12 ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D.=0.73)

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีจินตนาการ จากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 1 เข้าใจถึงความหลากหลายทางความคิด ประสบการณ์ ทักษะ และลักษณะนิสัยของบุคลากร (PN<sub>modified</sub> = 0.890) ข้อ 6 มอบหมายงานที่ทำหยาบและสอดคล้องกับความสนใจของบุคลากรเพื่อเปิดโอกาสให้พัฒนาทักษะใหม่ๆ (PN<sub>modified</sub> = 0.860) และ ข้อ 9

สร้างบรรยากาศที่บุคลากรรู้สึกไว้วางใจและมั่นใจว่าจะได้รับคำปรึกษาโดยไม่ถูกตัดสินหรือตำหนิ  
( $PNI_{\text{modified}} = 0.593$ ) ตามลำดับ

สรุปผลการวิจัยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ร้อยเอ็ด เขต 1 ดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อ  
พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านการมีวิสัยทัศน์ รองลงมาคือ ด้านการมีความ  
เป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีความยืดหยุ่น ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมี  
จินตนาการ

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อ  
พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีจินตนาการ ด้านการมีความยืดหยุ่น  
และด้านการมีความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์

1.3 ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เรียงลำดับ  
ความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีจินตนาการ ด้านการมีความ  
ยืดหยุ่น ด้านการมีความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ผู้วิจัยสรุปแต่ละด้านได้ ดังนี้

1.3.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision) พบว่า ต้องการให้ใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรมี  
ความเข้าใจทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจ  
ส่งผลต่อดำเนินงานในสถานศึกษา และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความเข้าใจและยอมรับทิศทาง  
ในการดำเนินงาน

1.3.2 ด้านการมีความยืดหยุ่น (Flexibility) พบว่า ต้องการสร้างกลยุทธ์การบริหารที่  
ยืดหยุ่นและเหมาะสมโดยไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม สร้างบรรยากาศที่ทุกคนรู้สึกสบายใจในการแสดง  
ความคิดเห็นและปรับเปลี่ยนวิธีคิดและการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์

1.3.3 ด้านการมีจินตนาการ (Imagination) พบว่า ต้องการให้พิจารณาอย่างรอบคอบ  
ก่อนที่จะตัดสินใจในการดำเนินงานใดๆ ในสถานศึกษา มีการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้  
อย่างสร้างสรรค์ พิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบและมีเหตุผล เพื่อให้ได้ข้อสรุปหรือการตัดสินใจที่  
เหมาะสม โดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ที่มีอยู่

1.3.4 ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) พบว่า ต้องการเข้าใจ  
ถึงความหลากหลายทางความคิด ประสบการณ์ ทักษะ และลักษณะนิสัยของบุคลากร มอบหมายงานที่  
ท้าทายและสอดคล้องกับความสนใจของบุคลากรเพื่อเปิดโอกาสให้พัฒนาทักษะใหม่ๆ และสร้าง  
บรรยากาศที่บุคลากรรู้สึกไว้วางใจและมั่นใจว่าจะได้รับคำปรึกษาโดยไม่ถูกตัดสินหรือตำหนิ

## ระยะที่ 2 สร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยเรียงลำดับความต้องการและความจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้

จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้ง 4 ด้าน ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็นตามลำดับ เพื่อใช้สร้างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 3 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏผล ดังนี้

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) มีดังนี้

### 1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision)

“...แนวทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมองเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตให้ชัดเจน โดยมีการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมายความสำเร็จจะช่วยให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียนได้ มีการนำวิสัยทัศน์จะนำไปกำหนดนโยบาย โครงการ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติจริง โดยต้องยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่น และนำสิ่งเหล่านั้นมาปรับปรุงการทำงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 17, มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...การกำหนดวิสัยทัศน์เริ่มต้นจากวิเคราะห์บริบทของโรงเรียน โดยต้องพิจารณาจากหลายปัจจัย โดยวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือ SWOT analysis โดยวิสัยทัศน์ที่ได้จากการวิเคราะห์จะต้องเป็นเป้าหมายที่สามารถทำได้จริงที่สามารถพัฒนาได้ตามศักยภาพของโรงเรียน ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะนำพาโรงเรียนไปสู่การพัฒนา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 26, มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...วิสัยทัศน์ที่ดีควรได้จากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนทำให้ทุกคนรู้สึกว่ามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาโรงเรียน ซึ่งการจะทำให้เกิดการร่วมมือกันได้ต้องเริ่มจากการ สื่อสารที่ชัดเจน กระตุ้น สร้างแรงจูงใจ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจว่าเป้าหมายและทิศทางการทำงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 7, เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิถึงวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์บริบทของโรงเรียนผ่านเครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อเข้าใจบริบทของโรงเรียนจากทุกมุมมอง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สามารถพัฒนาได้จริงและบรรลุเป้าหมายโดยต้องคำนึงถึงความเป็นจริงและศักยภาพที่มีอยู่ของโรงเรียน
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคน นักเรียน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารงานในโรงเรียนเพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณเองมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาโรงเรียน
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างชัดเจนและเข้าใจง่ายเพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจและเห็นภาพเดียวกันในเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 2. ด้านการมีความยืดหยุ่น (Flexibility)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความยืดหยุ่น เพราะว่าแต่ละสถานการณ์มันไม่เหมือนกัน เราไม่สามารถใช้รูปแบบเดิม ๆ ได้ ดูบริบทก่อนว่าปัญหาคืออะไร แล้วหาแนวทางที่เราถนัด แล้วค่อยเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุด บางครั้งสิ่งที่เคยใช้ได้ผลในอดีต พอมาใช้ตอนนี้อาจจะไม่เหมาะสม เพราะบริบทเปลี่ยน เด็กเปลี่ยน ความคาดหวังจากผู้ปกครองก็เปลี่ยน การมีความยืดหยุ่นไม่ใช่ไม่เป็นระบบ แต่มันคือความสามารถในการปรับระบบให้ยังคงเป้าหมายเดิม แต่เดินทางด้วยวิธีที่เหมาะสมกับแต่ละช่วงเวลาและแต่ละปัญหา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 17, มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสามารถปรับตัว รวมถึงปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เปิดใจเรียนรู้และยอมรับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่างๆ โดยเน้นการสื่อสารเพื่อสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้ครูทุกคนเข้าใจทิศทางของการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 26, มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกล้าปรับวิธีคิดให้ทันกับสถานการณ์ เช่น ช่วงโควิดที่ผ่านมา เราทำแผนไว้หมดแล้ว แต่พอเจอคำสั่งปิดโรงเรียน ก็ต้องปรับวิธีสอนเป็นออนไลน์ทันที โดยฟังความเห็นจากครู นักเรียน และผู้ปกครองร่วมกัน มองว่าการเป็นผู้บริหารในยุคนี้ ไม่ใช่แค่มีแผน แต่ต้องพร้อมปรับแผนได้ตลอดเวลา ต้องเปิดใจรับฟัง ใช้สถานการณ์ที่เปลี่ยนไปเป็นโอกาสในการพัฒนาร่วมกัน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 7, เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิถึงวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความยืดหยุ่น มีดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับวิธีคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดใจรับฟังและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในสถานศึกษา โดยการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยเพื่อให้ทุกคนกล้าเสนอความคิดเห็นอย่างเปิดเผย
3. ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมปรับแผนตลอดเวลา ด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกใช้ทางเลือกอย่างสร้างสรรค์

### 3. ด้านการมีจินตนาการ (Imagination)

“...จินตนาการเป็นการเห็นผลลัพธ์ในอนาคต การตัดสินใจในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ในสถานศึกษามีความสำคัญ ต้องมีระบบการคิดอย่างรอบคอบ โดยเฉพาะในบางประเด็นที่อาจส่งผลกระทบต่อครู นักเรียน หรือผู้ปกครอง จะต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และเปิดโอกาสให้มีการระดมความคิดของคุณครูและผู้เกี่ยวข้องให้ได้มุมมองที่หลากหลาย เพื่อให้เห็นภาพรวมอย่างก่อนดำเนินการใด ๆ ในโรงเรียน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 17, มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...การบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยทั้งจินตนาการและเหตุผลควบคู่กัน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนที่มีความหลากหลายทางความคิด ต้องกล้ามองภาพอนาคตของโรงเรียนให้ไกล ไม่ใช่แค่ทำตามกรอบเดิม ๆ แต่ต้องคิดรอบด้าน ใช้ข้อมูล ใช้เหตุผล ประสบการณ์ที่ผ่านมา แล้วค่อยตัดสินใจในการลงมือทำให้เกิดผล และที่สำคัญต้องใช้ทีมเวิร์กจากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมาช่วยกันขับเคลื่อน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 26, มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...จินตนาการของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาโรงเรียน ไม่ใช่คิดเท่านั้นแต่คือการมองเห็นภาพอนาคตของโรงเรียนว่าเราอยากให้โรงเรียนดีขึ้น แตกต่างจากเดิม จะเป็นแบบไหนได้บ้าง แต่สิ่งสำคัญคือเราต้องไม่ติดอยู่แค่ในกรอบเดิม ๆ ว่าต้องทำแบบที่เคยทำมาเสมอ เราต้องกล้าคิดใหม่ ลองสิ่งใหม่ ๆ ที่เหมาะกับยุคสมัย ซึ่งเราต้องวางแผนให้ชัดเจน คิดว่าจะทำอย่างไรให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นได้จริงในโรงเรียนของเรา ภายใต้ทรัพยากรและข้อจำกัดที่มีอยู่ แล้วลงมือทำอย่างเป็นรูปธรรม มีขั้นตอน มีเป้าหมาย และวัดผลได้จริง และอาศัยแรงขับเคลื่อนจากทั้งนักเรียน คุณครู และชุมชน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 7, เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิถึงวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีจินตนาการ มีดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการบริหารงานและเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยไม่ยึดติดกับวิธีการแบบเดิม แต่พร้อมปรับเปลี่ยนแนวทางให้สอดคล้องกับบริบทและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการมองภาพรวมและคิดทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อให้การตัดสินใจมีความเหมาะสมและสร้างสรรค์
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโรงเรียนเพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลาย
4. ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ไขปัญหาด้วยความสร้างสรรค์โดยการวิเคราะห์สถานการณ์และปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

#### 4. ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual consideration)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคลและเข้าใจในความสามารถของแต่ละคน จึงต้องให้ความสำคัญกับการเข้าใจแต่ละบุคคลอย่างดี ทั้งในด้านทักษะ ความสนใจ และลักษณะนิสัยของแต่ละคน ซึ่งช่วยให้สามารถมอบหมายงานตามความสามารถให้มีความชัดเจน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 17, มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ในการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาไม่ใช่แค่การมอบหมายงานตามคำสั่ง แต่เริ่มต้นด้วยการให้โอกาสคุณครูได้เลือกที่จะอาสาทำงานด้วยความสมัครใจ จะทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและรับผิดชอบ มากกว่าการที่ต้องทำงานตามคำสั่ง เพราะคุณครูจะรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและพัฒนาการงาน จึงให้โอกาสคุณครูในการเลือกทำงานที่พวกเขามีความสนใจและถนัด และผู้บริหารสถานศึกษาก็พร้อมที่จะให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 26, มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ความเป็นปัจเจกบุคคลและความแตกต่างของบุคคล เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความร่วมมือและพัฒนาการทำงานในทีม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจถึงลักษณะนิสัยและวิธีการทำงานที่แตกต่างกันของแต่ละคน โดยมีทักษะการสร้างมนุษยสัมพันธ์และทักษะการสื่อสารที่เหมาะสม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 7, เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิถึงวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสนใจและทักษะของบุคลากร โดยมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะใหม่ ๆ
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานด้วยความสมัครใจหรือมีความสนใจ
3. ผู้บริหารมีการเรียนรู้และปรับรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล เพื่อสะท้อนถึงความเข้าใจในลักษณะนิสัยและความต้องการของบุคลากรอย่างเหมาะสม

#### 5. การกำหนดเวลาตามหลัก 70 : 20 : 10

“...กำหนดเวลาโดยพิจารณาจากความต้องการจำเป็น โดยกำหนดให้การอบรมในด้านการมีจินตนาการ 4 ชั่วโมง, ด้านการมีความยืดหยุ่น 3 ชั่วโมง ด้านการมีความเป็นปัจเจกบุคคล 2 ชั่วโมง ส่วนด้านการมีวิสัยทัศน์ 1 ชั่วโมง สัดส่วน 20 และ 70 ให้กำหนดโดยใช้การอบรมเป็นหลัก...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1 วันที่ 17 มีนาคม 2568: สัมภาษณ์)

“...อิงจากการอบรมเป็นหลัก อันดับแรกด้านการมีจินตนาการ 4 ชั่วโมง รองลงมาด้านการมีความยืดหยุ่น 3 ชั่วโมง ด้านการมีความเป็นปัจเจกบุคคล 2 ชั่วโมง ส่วนด้านการมีวิสัยทัศน์ 1 ชั่วโมง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 26, มีนาคม 2568: สัมภาษณ์)

“การจัดสรรเวลาในการพัฒนานั้นเน้นจากความต้องการจำเป็น โดยอบรมด้านการมีจินตนาการ 4 ชั่วโมง ด้านการมีความยืดหยุ่น 3 ชั่วโมง ด้านการมีความเป็นปัจเจกบุคคล 2 ชั่วโมง ส่วนด้านการมีวิสัยทัศน์ 1 ชั่วโมง ส่วนการกำหนดสัดส่วน 20 และ 70 ยึดจากการอบรมเป็นหลัก...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 7, เมษายน 2568: สัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา การกำหนดเวลาตามหลัก 70:20:10 ดังนี้ ด้านการมีจินตนาการ 4 ชั่วโมง ด้านการมีความยืดหยุ่น 3 ชั่วโมง ด้านการมีความเป็นปัจเจกบุคคล 2 ชั่วโมง และด้านการมีวิสัยทัศน์ 1 ชั่วโมง ส่วนการกำหนดเวลาของสัดส่วน 20 และ 70 อ้างอิงจากการอบรมเป็นหลัก

ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มาทำการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนา ประกอบการยกร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ปรากฏดังตาราง 17

ตาราง 17 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1  
 ด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision) องค์ประกอบที่ 1

| ด้านการมีวิสัยทัศน์  | การศึกษา Best Practices  | ผลการสังเคราะห์   |
|--|--|---|
| 1. ใช้ทักษะการสื่อสาร<br>เพื่อให้บุคลากรมีความ<br>เข้าใจทิศทางหรือ<br>เป้าหมายขององค์กร<br>ร่วมกัน<br>2. มีการวิเคราะห์ปัจจัย<br>ภายในและภายนอกที่<br>อาจส่งผลกระทบต่อดำเนินงาน<br>ในสถานศึกษา<br>3. สร้างแรงบันดาลใจให้<br>บุคลากรมีความเข้าใจ<br>และยอมรับทิศทางใน<br>การดำเนินงาน | 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์<br>บริบทของโรงเรียนผ่านเครื่องมือ<br>SWOT analysis เพื่อเข้าใจบริบทของ<br>สถานศึกษาจากทุกมุมมอง เพื่อใช้เป็น<br>ข้อมูลในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่<br>สามารถพัฒนาได้จริงและบรรลุ<br>เป้าหมายโดยต้องคำนึงถึงความเป็น<br>จริงและศักยภาพที่มีอยู่<br>2. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้<br>บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครองมีส่วน<br>ร่วมในการบริหารงานสถานศึกษา<br>เพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณมีบทบาท<br>สำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนา<br>โรงเรียน<br>3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสาร<br>วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน<br>และเข้าใจง่าย เพื่อให้บุคลากรทุกคน<br>เข้าใจและเห็นภาพเป้าหมายที่กำหนด<br>ไว้ | 1. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้<br>เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการ<br>วิเคราะห์บริบทด้านต่างๆ<br>ของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่<br>การกำหนดวิสัยทัศน์ที่<br>สามารถพัฒนาและลงมือ<br>ปฏิบัติได้จริง<br>2. ผู้บริหารสถานศึกษา<br>ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุก<br>ฝ่ายโดยเปิดโอกาสให้มี<br>บทบาทในการแสดงความคิด<br>เห็น เสนอแนวคิด และ<br>ร่วมตัดสินใจในประเด็นสำคัญ<br>ของโรงเรียน<br>3. ผู้บริหารสถานศึกษา<br>เผยแพร่วิสัยทัศน์ให้<br>ผู้เกี่ยวข้องรับรู้และเข้าใจ<br>เพื่อให้เห็นเป้าหมายการ<br>ดำเนินงานในสถานศึกษา |

จากตาราง 17 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบกรยกร่างโปรแกรม  
 เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ พบว่า

1. ผู้บริหารใช้เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการวิเคราะห์บริบทด้านต่างๆ ของสถานศึกษาเพื่อ  
 นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ที่สามารถพัฒนาและลงมือปฏิบัติได้จริง

2. ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายโดยเปิดโอกาสให้มีบทบาทในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนวคิด และร่วมตัดสินใจในประเด็นสำคัญของโรงเรียน
3. ผู้บริหารเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้และเข้าใจเพื่อให้เห็นเป้าหมายการดำเนินงานในสถานศึกษา

ตาราง 18 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีความยืดหยุ่น (flexibility) องค์ประกอบที่ 2

| ด้านการมีความยืดหยุ่น  | การศึกษา Best Practices  | ผลการสังเคราะห์   |
|--|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างกลยุทธการบริหารที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมโดยไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม</li> <li>2. สร้างบรรยากาศที่ทุกคนรู้สึกสบายใจในการแสดงความคิดเห็น</li> <li>3. ปรับเปลี่ยนวิธีคิดและการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับวิธีคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา</li> <li>2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปิดใจรับฟังและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในสถานศึกษา โดยการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยเพื่อให้ทุกคนกล้าเสนอความคิดเห็นอย่างเปิดเผย</li> <li>3. ผู้บริหารสถานศึกษาปรับแผนตลอดเวลาด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ และเลือกใช้ทางเลือกอย่างสร้างสรรค์</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากร โดยการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยที่ช่วยเสนอความคิดเห็นอย่างเปิดเผย</li> <li>3. ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ และเลือกใช้ทางเลือกที่เหมาะสม พร้อมทั้งปรับแผนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์</li> </ol> |

จากตาราง 18 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีความยืดหยุ่น พบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากร โดยการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยที่ช่วยเสนอความคิดเห็นอย่างเปิดเผย
3. ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ และเลือกใช้ทางเลือกที่เหมาะสม พร้อมทั้งปรับแผนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์

ตาราง 19 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีจินตนาการ องค์ประกอบที่ 3

| ด้านการมีจินตนาการ  | การศึกษา Best Practices   | ผลการสังเคราะห์  |
|---|---|--|
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจในการดำเนินงานใดๆ ในสถานศึกษา   | 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการบริหารงานและเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยไม่ยึดติดกับวิธีการแบบเดิม แต่พร้อมปรับเปลี่ยนแนวทางให้สอดคล้องกับบริบทและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น | 1. การทบทวนและประเมินข้อมูลอย่างจากหลากหลายด้านเพื่อให้สามารถวางแผนกำหนดแนวทางใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างสร้างสรรค์  | 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการมองภาพรวมและคิดทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อให้การตัดสินใจมีความเหมาะสมและสร้างสรรค์  | 2. ผู้บริหารมีการตัดสินใจการดำเนินการหรือหาวิธีการเพื่อขจัดอุปสรรค   |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบและมีเหตุผล เพื่อให้ได้ข้อสรุปหรือการตัดสินใจที่เหมาะสมโดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ที่มีอยู่ | 3. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษาเพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลาย  | โดยใช่วิธีอย่างสร้างสรรค์  |
|   | 4. ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ไขปัญหาด้วยความสร้างสรรค์โดยการวิเคราะห์สถานการณ์และปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น   | 3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น เพื่อแลกเปลี่ยนมุมมองใหม่ๆ       |

จากตาราง 19 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีจินตนาการ พบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษาการทบทวนและประเมินข้อมูลอย่างจากหลากหลายด้านเพื่อให้สามารถวางแผนกำหนดแนวทางใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตัดสินใจการดำเนินการหรือหาวิธีการเพื่อจัดอุปสรรคโดยใช้วิธีอย่างสร้างสรรค์
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น เพื่อแลกเปลี่ยนมุมมองใหม่ๆ

ตาราง 20 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาการยกร่างการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) องค์ประกอบที่ 3

| ด้านการมีความเป็นปัจเจกบุคคล   | การศึกษา Best Practices   | ผลการสังเคราะห์   |
|--|---|---|
| 1. ต้องการเข้าใจถึงความหลากหลายทางความคิด ประสพการณ์ ทักษะ และลักษณะนิสัยของบุคลากร          | 1. ผู้บริหารมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสนใจและทักษะ ของบุคลากร โดยมี การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะใหม่ ๆ | 1. ผู้บริหารรู้จักและเข้าใจบุคลากร เพื่อให้สามารถมอบหมายงาน ที่เหมาะสมกับความสามารถและทักษะของแต่ละบุคคล      |
| 2. มอบหมายงานที่ท้าทายและสอดคล้องกับความสนใจของบุคลากรเพื่อเปิดโอกาสให้พัฒนาทักษะใหม่ๆ       | 2. ผู้บริหารการเปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานด้วยความสมัครใจหรือมีความสนใจ  | 2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานตามความสนใจซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี                           |
| 3. สร้างบรรยากาศที่บุคลากรรู้สึกไว้วางใจและมั่นใจว่าจะได้รับคำปรึกษาโดยไม่ถูกตัดสินหรือตำหนิ | 3. ผู้บริหารต้องเรียนรู้และปรับ การสื่อสารให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลเพื่อแสดงถึงความเข้าใจในลักษณะนิสัยและความต้องการของบุคลากร    | และทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่า ในการมีส่วนร่วมในองค์กร<br>3. มีทักษะในการสื่อสารที่หลากหลายและเหมาะสมกับบุคคล |

จากตาราง 20 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า

1. ผู้บริหารรู้จักและเข้าใจบุคลากร เพื่อให้สามารถมอบหมายงาน ที่เหมาะสมกับความสามารถและทักษะของแต่ละบุคคล
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานตามความสนใจซึ่งจะช่วยสร้าง บรรยากาศการทำงานที่ดี และทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเอง มีคุณค่า ในการมีส่วนร่วมในองค์กร
3. มีทักษะในการสื่อสารที่หลากหลายและเหมาะสมกับบุคคล



## โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

(ร่าง 1)

#### 1. หลักการของโปรแกรม

การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - พ.ศ. 2570) เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาประเทศในทุกด้าน ใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่มีมานานและต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในระดับโลก ทั้งประเทศไทยและประเทศอื่นๆ ทั่วโลกต้องเผชิญกับข้อจำกัดที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและวิถีชีวิตของประชาชนในทุกกลุ่ม โดยแผนดังกล่าวได้กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายมุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีความมั่นคงและยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ระยะยาวของประเทศ นั่นคือ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” มีแนวทางในการพัฒนาโดยเน้นด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ในเป้าหมายสังคมไทยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต และเตรียมความพร้อมสำหรับการเผชิญกับโลกยุคใหม่ ทั้งทักษะในด้านความรู้ ทักษะทางพฤติกรรม โดยเน้นที่การพัฒนาทักษะความรู้ ทักษะทางพฤติกรรม และคุณลักษณะที่ดีตามบรรทัดฐานของสังคม (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

ดังนั้น การบริหารการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเป็นมืออาชีพเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีทั้งทักษะในการบริหารงาน และเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นเข้มแข็ง และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรและงานที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่ความสำเร็จ (สุนทร โคตรบรรเทา, 2551) ผู้นำสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนระบบภายในองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคที่มีลักษณะเป็นพลวัต มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงที่ทุกคนต้องเผชิญ สอดคล้องกับ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2559 ที่ว่าความรู้ในเรื่อง “ภาวะผู้นำ” นั้น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์การในกระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่ความเจริญทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของสังคมจากอดีตสู่ปัจจุบันอย่างรวดเร็วมาก เราจึงต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้ทันกับเหตุการณ์ของโลกปัจจุบันตลอดเวลา ซึ่งการบริหารการศึกษามีเป้าหมายที่สำคัญคือการเน้นพัฒนาศักยภาพและความเจริญงอกงามของบุคคล พัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนสร้างความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ การบริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรมืออาชีพเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จบรรลุ

เป้าหมายตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากจะมีทักษะในการบริหารแล้วยังต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความเข้มแข็ง และมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำมาสู่งานที่ตนเองรับผิดชอบ เมื่อสังคมปัจจุบันและที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตเห็นชัดว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน การแข่งขันที่เกิดขึ้นในสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีความสลับซับซ้อนและไร้ทิศทาง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเป็นสิ่งที่สร้างความแตกต่างของการเปลี่ยนแปลงนั้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารเป็นบุคคลหลักที่จะต้องรับผิดชอบต่อบรรยากาศที่เกิดขึ้น

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในองค์กรผ่านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยการคิดนอกกรอบด้วยแนวทางใหม่ๆ ซึ่งเป็นกระบวนการที่จำเป็นที่ต้องใช้ภาษาในการสื่อสารร่วมกันระหว่างบุคคล สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก่อให้เกิดการตอบสนองร่วมกันในกระบวนการเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดร่วมกัน จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะภาวะผู้นำ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยหลักที่มีความสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

นอกจากนี้ โปรแกรมยังเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามหลักการ 70-20-10 มาใช้เพื่อสร้างสมดุลในการเรียนรู้ด้วยการศึกษาดด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน และการอบรม แนวทางนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทักษะในการบริหารงานเชิงสร้างสรรค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดย 70% การเรียนรู้โดยใช้กระบวนการลงมือทำ 20% การเรียนรู้จากบุคคลอื่น ผ่านการศึกษาดูงาน และ 10% เรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรและโปรแกรม เช่น การเข้าร่วมสัมมนาและหลักสูตรอบรมเฉพาะทาง

โปรแกรมนี้จึงเป็นแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 เพื่อนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการมีวิสัยทัศน์ การมีความยืดหยุ่น การมีจินตนาการ การมีความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

## 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ซึ่งประกอบด้วย ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความยืดหยุ่น ด้านการมีจินตนาการ และด้านการมีความเป็นปัจเจกบุคคล

## 3. เนื้อหาสาระ

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ซึ่งประกอบด้วย ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความยืดหยุ่น ด้านการมีจินตนาการ และด้านการมีความเป็นปัจเจกบุคคล เนื้อหาสาระของโปรแกรมแบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่

### 1. Module 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision)

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาส่งเสริมพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองภาพในอนาคตเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เหมาะสมด้วยการประสานงาน สร้างแรงจูงใจ หรือกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานเป็นเป้าหมายเดียวกัน โดยมีทักษะในการประสานงาน สร้างเครือข่าย และขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นความสามารถในการสร้างสรรค์ซึ่งแปลออกมาเป็นการปฏิบัติได้โดยกำหนดยุทธศาสตร์หรือภารกิจเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. การใช้เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในวิเคราะห์บริบทด้านต่างๆ ของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ที่สามารถพัฒนาและลงมือปฏิบัติได้จริง
2. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายโดยเปิดโอกาสให้มีบทบาทในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนวคิด และร่วมตัดสินใจในประเด็นสำคัญของโรงเรียน
3. การเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อให้เห็นเป้าหมายการดำเนินงานในสถานศึกษา

### 2. Module 2 ด้านการมีความยืดหยุ่น (30 ชั่วโมง)

ด้านการมีความยืดหยุ่น (Flexibility) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาเป็นการส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ วิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เงื่อนไข หรือบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยการเปิดใจรับฟังความเห็นและความคิดที่หลากหลาย ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ เห็นมุมมองที่แตกต่าง และสามารถใช้อข้อมูลและความคิดเห็นเหล่านั้นมาประกอบการตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสร้างสรรค์ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. แนวทางปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

เพื่อให้การบริหารสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากร โดยการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยที่ช่วยเสนอความคิดเห็นอย่างเปิดเผย

3. การวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกใช้ทางเลือกที่เหมาะสม พร้อมทั้งปรับแผนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์

### 3. Module 3 ด้านการมีจินตนาการ (40 ชั่วโมง)

ด้านการมีจินตนาการ (Imagination) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาการพัฒนาการสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความคิดใหม่ๆ มุ่งพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการจินตนาการเชิงสร้างสรรค์ คิดริเริ่มสิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข ส่งเสริมให้มีการไตร่ตรองและวิเคราะห์ข้อมูลจากหลากหลายด้านเพื่อนำไปสู่การวางแผนและการตัดสินใจอย่างเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ตลอดจนสามารถจัดอุปสรรคด้วยวิธีที่สร้างสรรค์ และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเนื้อหาโดยรวม มีดังนี้

1.1 การทบทวนและประเมินข้อมูลอย่างจากหลากหลายด้านเพื่อให้สามารถวางแผนกำหนดแนวทางใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

1.2 การตัดสินใจการดำเนินการหรือหาวิธีการเพื่อจัดอุปสรรคโดยใช้วิธีอย่างสร้างสรรค์

1.3 การส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย

### 4. Module 4 มีความเป็นปัจเจกบุคคล (20 ชั่วโมง)

ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาการส่งเสริมพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าใจธรรมชาติของแต่ละบุคคล การประเมินความสามารถ ความต้องการและศักยภาพของบุคลากรเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม อีกทั้งสนับสนุนผู้ตามแต่ละคนตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ ด้วยการใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ในการให้คำปรึกษา แนะนำ และสอนงานวิชาการอื่น ๆ รวมถึงการให้คำปรึกษา การแนะนำ และการสอนงานทั้งในด้านวิชาการและการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. รู้จักและเข้าใจบุคลากรเพื่อให้สามารถมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถและทักษะของแต่ละบุคคล

2. เปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานตามความสมัครใจและตามความสนใจ

### 3. มีทักษะในการสื่อสารที่หลากหลายเหมาะสมกับบุคคล

#### 4. วิธีการพัฒนา

การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลากหลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและสภาพบริบทในแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามาสามารถนำไปเป็นหลักในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) โดยยึดกรอบการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการลงมือกระทำ ส่วน 20% เป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น และอีก 10% เป็นการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรและโปรแกรม โดยวิธีการที่นำมาใช้ดำเนินการพัฒนา ได้แก่ 1) การฝึกอบรม (Training) 2) การศึกษาดูงาน (Site Visit) และ 3) การศึกษาด้วยตนเอง (self-Study Learning)

ตาราง 21 วิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

| วิธีการพัฒนา                               | กิจกรรมการพัฒนา   |
|--|---|
| การฝึกอบรม<br>(Training)                   | 2. กิจกรรมการบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของแต่ละ Module 1-4<br>3. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนาด้านเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของแต่ละหัวข้อ รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ<br>4. ให้ผู้เข้ารับการพัฒนางานที่ทางวิทยากรกำหนดให้ |
| การศึกษาดูงาน<br>(Site Visit)              | 1. ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบของโรงเรียนต้นแบบด้านการศึกษา<br>2. การสอนงาน หรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์  |
| การศึกษาด้วยตนเอง<br>(Self-Study Learning) | 1. ปฏิบัติงานจริง ณ หน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนาด้าน<br>2. การนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการพัฒนาสถานศึกษา  |

สรุปวิธีพัฒนาการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 แบ่งออกเป็น 3 แนวทาง ดังนี้

1. เรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรและโปรแกรม 10 % การดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแนวการจัดกิจกรรมเรียนรู้ เช่น การอบรม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ จำนวนเวลาในการพัฒนา 10 ชั่วโมง (Module 1 การมีวิสัยทัศน์ จำนวนเวลา 1 ชั่วโมง Module 2 การมีความยืดหยุ่น จำนวนเวลา 3 ชั่วโมง Module 3 การมีจินตนาการ จำนวนเวลา 4 ชั่วโมง Module 4 การมีความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวนเวลา 2 ชั่วโมง)
2. การเรียนรู้จากบุคคลอื่น 20% ดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแนวการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบการบูรณาการสอดแทรก ระหว่างการปฏิบัติงานหรือการศึกษาดูงาน การสอนงานหรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์ จำนวนเวลาในการพัฒนา 20 ชั่วโมง (Module 1 การมีวิสัยทัศน์ จำนวนเวลา 2 ชั่วโมง Module 2 การมีความยืดหยุ่น จำนวนเวลา 6 ชั่วโมง Module 3 การมีจินตนาการ จำนวนเวลา 8 ชั่วโมง Module 4 การมีความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวนเวลา 4 ชั่วโมง)
3. การเรียนรู้โดยใช้กระบวนการลงมือทำ 70% ดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแนวการจัดกิจกรรมการปฏิบัติงานจริง ณ หน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนา การนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการพัฒนาสถานศึกษา จำนวนเวลาในการพัฒนา 70 ชั่วโมง (Module 1 การมีวิสัยทัศน์ จำนวนเวลา 7 ชั่วโมง Module 2 การมีความยืดหยุ่น จำนวนเวลา 21 ชั่วโมง Module 3 การมีจินตนาการ จำนวนเวลา 28 ชั่วโมง Module 4 ด้านการมีความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวนเวลา 14 ชั่วโมง)

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 22 ตารางฝึกอบรมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

| ครั้งที่ | 08.00-09.00  | 09.00-10.00                   | 10.00-11.00 | 11.00-12.00                  | 12.00-13.00              | 13.00-14.00                              | 14.00-15.00 | 15.00-16.00 |
|----------|--|-------------------------------|-------------|------------------------------|--------------------------|--|-------------|-------------|
| 1        | ลงทะเบียน<br>ปฐมนิเทศ<br>ประชุมเพื่อ<br>สร้างความรู้<br>ความเข้าใจ | Module 2<br>การมีความยืดหยุ่น |             |                              | พักรับประทานอาหารกลางวัน | Module 3<br>การมีความเป็น<br>ปัจเจกบุคคล |             |             |
| 2        | Module 1 การจินตนาการ  |                               |             | Module 4 การมี<br>วิสัยทัศน์ |                          | สรุปเนื้อหาการอบรม                       |             |             |

## 5. การวัดและประเมินผล

5.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินความรู้ความเข้าใจของตนเองก่อนการพัฒนา

5.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

5.3 การประเมินหลังการพัฒนา ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

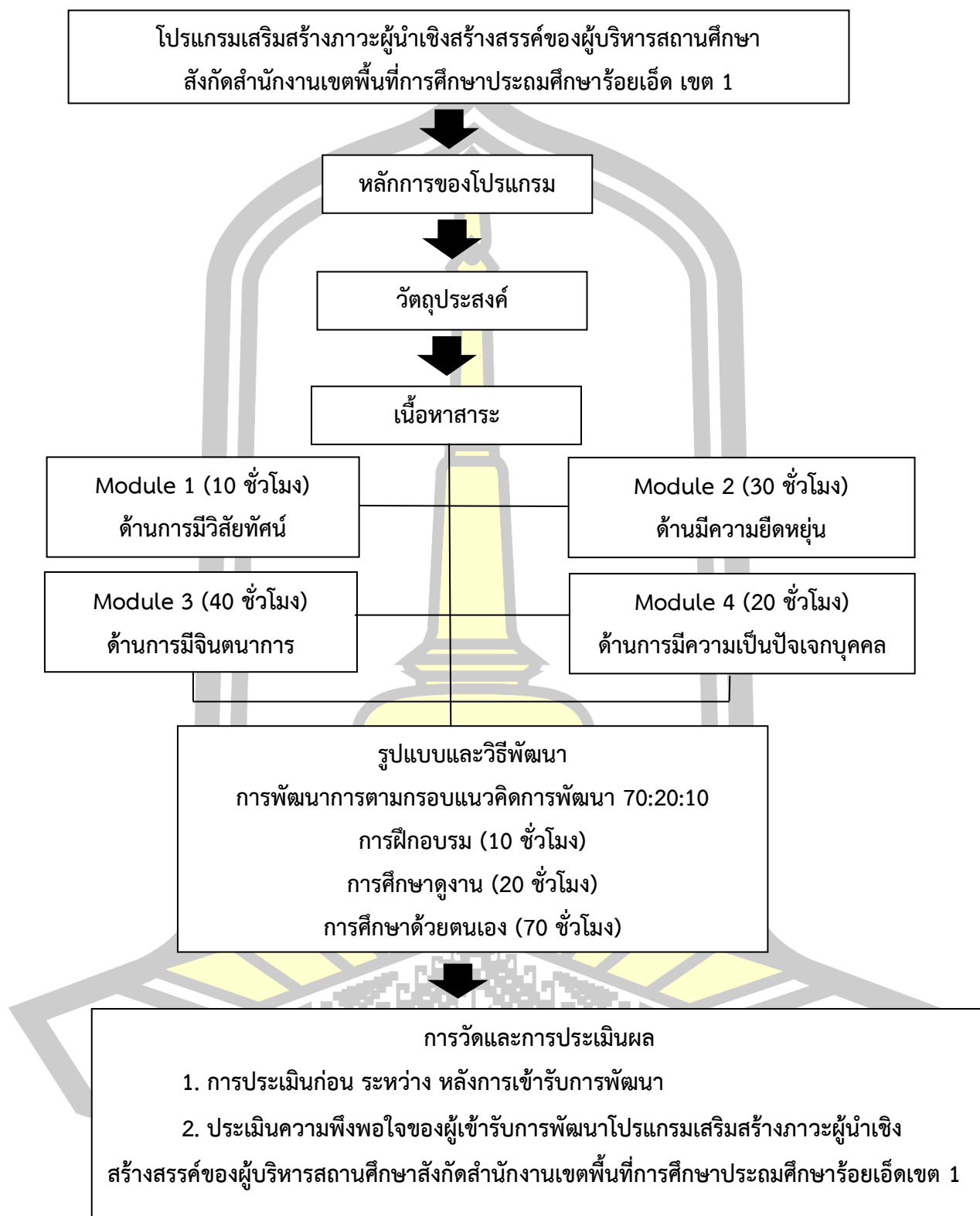
5.4 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ 1) ต้องมีเวลาเข้ารับการพัฒนาและทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ

3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80คะแนน) แบ่งเป็น

1. ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
2. ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล สามารถสรุปได้ ดังภาพประกอบ





ภาพ 5 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

ผู้วิจัยนำเสนอโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยผลการตรวจสอบความเหมาะสมการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 รายละเอียดดังตาราง 23

ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

| โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา | ความเหมาะสม |      |           | ความเป็นไปได้ |      |           |
|---|-------------|------|-----------|---------------|------|-----------|
|   | $\bar{X}$   | S.D. | แปลผล     | $\bar{X}$     | S.D. | แปลผล     |
| 1. หลักการ  | 4.60        | 0.49 | มากที่สุด | 4.70          | 0.45 | มากที่สุด |
| 2. วัตถุประสงค์   | 4.80        | 0.40 | มากที่สุด | 4.80          | 0.40 | มากที่สุด |
| 3. เนื้อหาสาระ  | 4.63        | 0.47 | มากที่สุด | 4.63          | 0.49 | มากที่สุด |
| 4. วิธีการพัฒนา   | 4.66        | 0.46 | มากที่สุด | 4.73          | 0.29 | มากที่สุด |
| 5. การวัดและประเมินผล   | 4.50        | 0.53 | มากที่สุด | 4.85          | 0.30 | มากที่สุด |
| รวม   | 4.63        | 0.47 | มากที่สุด | 4.74          | 0.40 | มากที่สุด |

จากตาราง 23 ผลการประเมินโปรแกรมจากผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.74$ )

ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่านโดยจำแนก เป็นรายชื่อ

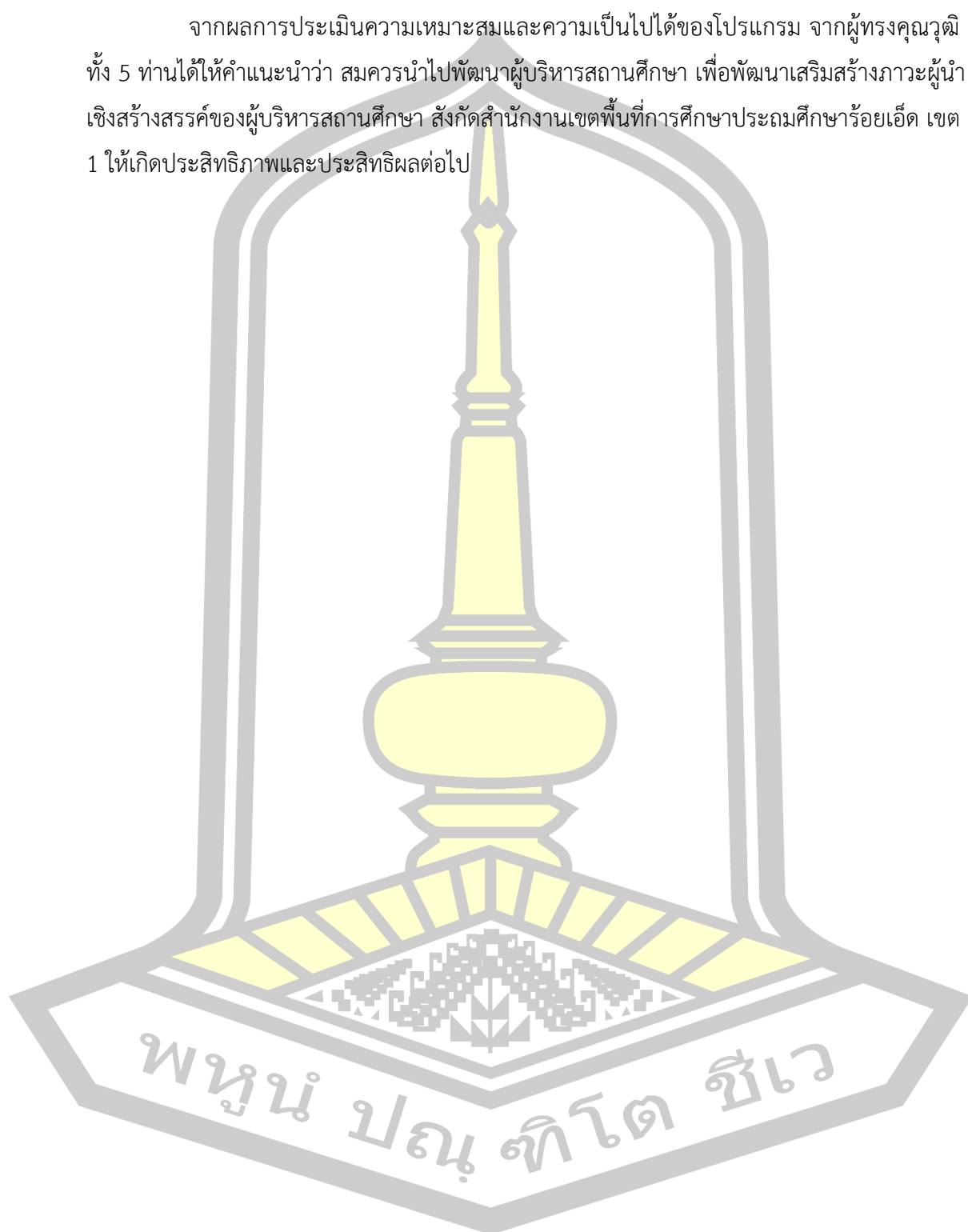
| องค์ประกอบโปรแกรม                        | ความเหมาะสม |      |           | ความเป็นไปได้ |      |           |
|--|-------------|------|-----------|---------------|------|-----------|
|  | $\bar{X}$   | S.D. | แปลผล     | $\bar{X}$     | S.D. | แปลผล     |
| <b>1. หลักการ</b>                        |             |      |           |               |      |           |
| 1.1 ความสำคัญของหลักการ                  | 4.60        | 0.49 | มากที่สุด | 4.60          | 0.49 | มากที่สุด |
| 1.2 ความเหมาะสมกับสภาพ ปัญหา             | 4.60        | 0.49 | มากที่สุด | 4.80          | 0.40 | มากที่สุด |
| <b>2. วัตถุประสงค์</b>                   |             |      |           |               |      |           |
| 2.1 มีความเหมาะสม                        | 4.80        | 0.40 | มากที่สุด | 4.80          | 0.40 | มากที่สุด |
| 2.2 มีความชัดเจน                         | 4.80        | 0.40 | มากที่สุด | 4.80          | 0.40 | มากที่สุด |
| <b>3. เนื้อหาสาระ</b>                    |             |      |           |               |      |           |
| 3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ของโปรแกรม   | 4.80        | 0.40 | มากที่สุด | 4.80          | 0.40 | มากที่สุด |
| 3.2 ระยะเวลาในการพัฒนา                   | 4.60        | 0.49 | มากที่สุด | 4.80          | 0.40 | มากที่สุด |
| Module 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)        | 4.60        | 0.49 | มากที่สุด | 4.60          | 0.49 | มากที่สุด |
| Module 2 การมีความยืดหยุ่น (Flexibility) | 4.60        | 0.49 | มากที่สุด | 4.20          | 0.75 | มากที่สุด |
|  |             |      |           |               |      |           |

ตาราง 24 (ต่อ)

| องค์ประกอบโปรแกรม  | ความเหมาะสม |      |           | ความเป็นไปได้ |      |           |
|--|-------------|------|-----------|---------------|------|-----------|
|  | $\bar{X}$   | S.D. | แปลผล     | $\bar{X}$     | S.D. | แปลผล     |
| Module 3 Module 1 การมีจินตนาการ (Imagination)                         | 4.60        | 0.49 | มากที่สุด | 4.80          | 0.40 | มากที่สุด |
| Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) | 4.60        | 0.49 | มากที่สุด | 4.60          | 0.49 | มากที่สุด |
| <b>4. วิธีการพัฒนา</b>   |             |      |           |               |      |           |
| 4.1 การอบรม  | 4.60        | 0.49 | มากที่สุด | 4.40          | 0.49 | มากที่สุด |
| 4.2 การศึกษาดูงาน  | 4.60        | 0.49 | มากที่สุด | 4.80          | 0.40 | มากที่สุด |
| 4.3 การศึกษาด้วยตนเอง  | 4.80        | 0.40 | มากที่สุด | 5.00          | 0.00 | มากที่สุด |
| <b>5. การวัดและประเมินผล</b>   |             |      |           |               |      |           |
| 5.1 การประเมินผลก่อนการพัฒนา   | 4.60        | 0.49 | มากที่สุด | 4.80          | 0.40 | มากที่สุด |
| 5.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา  | 4.40        | 0.49 | มากที่สุด | 5.00          | 0.00 | มากที่สุด |
| 5.3 การประเมินหลังการพัฒนา   | 4.20        | 0.75 | มากที่สุด | 4.80          | 0.40 | มากที่สุด |
| 5.4 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา                        | 4.80        | 0.40 | มากที่สุด | 4.80          | 0.40 | มากที่สุด |
| โดยรวม   | 4.63        | 0.47 | มากที่สุด | 4.74          | 0.40 | มากที่สุด |

จากตาราง 24 พบว่า ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 และ 4.74 ตามลำดับ

จากผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม จากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 5 ท่านได้ให้คำแนะนำว่า สมควรนำไปพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมา สรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

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

#### ความมุ่งหมายการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1
2. เพื่อสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

#### สรุปผล

จากการวิจัยโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยรวม 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.97$ , S.D.=1.03) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 3.09$ , S.D.=0.94) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D.=0.60) เมื่อพิจารณาการปฏิบัติเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีจินตนาการ ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D.=0.56) และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับ

ความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีจินตนาการ ด้านการมีความยืดหยุ่น ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีวิสัยทัศน์

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีวิสัยทัศน์ Module 2 การมีความยืดหยุ่น Module 3 การมีจินตนาการ Module 4 การมีความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

### อภิปรายผล

จากการวิจัยเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1

1.1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีจินตนาการ การมีความยืดหยุ่น ด้านการมีความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านวิสัยทัศน์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการขับเคลื่อนองค์กร สามารถสร้างแรงบันดาลใจ พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ภายในหน่วยงาน ซึ่งเอื้อต่อการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงออกถึงความคิดนอกกรอบ อีกทั้งยังเสริมสร้างศักยภาพในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที สอดคล้องกับแนวคิดของ Robinson (2007) ได้ระบุถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องสามารถในการจูงใจ ประสานงาน และสามารถนำบุคคลอื่นได้อย่างมีจินตนาการ การมีวิสัยทัศน์ และความยืดหยุ่นด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ อย่างท้าทายและสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สืบพงษ์ ทับหลวง (2564) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 6 ผลวิจัยพบว่า 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

### 1.1 ด้านการมีจินตนาการ

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีจินตนาการ พบว่า การพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจในการดำเนินงานใดๆ ในสถานศึกษา ตลอดจนการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างสร้างสรรค์ และการพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบและมีเหตุผลเพื่อให้ได้ข้อสรุปหรือการตัดสินใจที่เหมาะสมโดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ที่มีอยู่ ช่วยให้ผู้บริหารวางแผนแก้ปัญหาและดำเนินงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับ Lewin, Lippit and White (1939) ได้กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็น และการรับฟังข้อเสนอแนะจากทุกคนในกลุ่ม เป็นแนวทางที่ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา

### 1.2 ด้านการมีความยืดหยุ่น

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีความยืดหยุ่น พบว่า การสร้างกลยุทธ์การบริหารที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมโดยไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่ทุกคนรู้สึกสบายใจในการแสดงความคิดเห็น และปรับเปลี่ยนวิธีคิดและการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ จะช่วยให้สถานศึกษาปรับตัวได้ทันกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ กิตต์กัญญาจน์ ปฏิพันธ์ (2556) ได้กล่าวถึงความยืดหยุ่น (flexibility) ว่าการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยช่วยส่งเสริมจินตนาการในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

### 1.3 ด้านการมีความเป็นปัจเจกบุคคล

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า การเข้าใจถึงความหลากหลายทางความคิด ประสบการณ์ ทักษะ และลักษณะนิสัยของบุคลากร มอบหมายงานที่ทำทนายและสอดคล้องกับความสนใจของบุคลากรเพื่อเปิดโอกาสให้พัฒนาทักษะใหม่ๆ และสร้างบรรยากาศที่บุคลากรรู้สึกไว้วางใจและมั่นใจว่าจะได้รับคำปรึกษาโดยไม่ถูกตัดสินหรือตำหนิ ช่วยส่งเสริมศักยภาพ สร้างแรงจูงใจ เพิ่มความไว้วางใจ และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ได้กล่าวว่า การใช้

ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นโดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงยิ่งขึ้น มีความสามารถด้านการฟังและการสื่อสารที่ดี และให้คำแนะนำ ซึ่งคุณสมบัติดังกล่าวเรียกว่าการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) ซึ่งนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การอย่างเข้มแข็ง

#### 1.4 ด้านการมีวิสัยทัศน์

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ พบว่า การให้ใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลต่อดำเนินงานในสถานศึกษา และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความเข้าใจและยอมรับทิศทางในการดำเนินงาน สามารถช่วยสร้างความเข้าใจร่วมในทิศทางและเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับ Kotter (2012) ได้กล่าวไว้ว่า วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่ผู้นำสามารถกระตุ้นให้บุคคล มุ่งมั่นและดำเนินการไปสู่ในทิศทาง การเปลี่ยนแปลงและทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งสามารถช่วยให้เกิดการประสานงานขององค์กรร่วมกัน

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีวิสัยทัศน์ Module 2 การมีความยืดหยุ่น และ Module 3 ด้านการมีจินตนาการ Module 4 การมีความปัจเจกบุคคล ผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 และ 4.74 ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะจากการศึกษาแนวคิดหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัยสรุปได้ว่าโปรแกรม คือ รูปแบบกิจกรรมที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ มีการลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้อย่างเป็นขั้นตอนสำหรับกลุ่มเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับแนวคิดของ ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553) ได้ให้ความหมายของโปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เกรียงไกร นามทองใบ (2564) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัย พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะในด้าน การมีจินตนาการ ซึ่งควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อเชื่อมโยงการทำงานในหน่วยงานให้สำเร็จ ลุล่วงตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูงหรือนโยบายของหน่วยงาน ดังนั้น จึงควรได้รับการสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากผู้บริหารต้นสังกัดและผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างจริงจัง

1.3 ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ทางด้าน พบว่า ด้านการมีจินตนาการ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด โดยเฉพาะการพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจในการดำเนินงานใดๆ ในสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักถึงการทบทวนและประเมินข้อมูลอย่างจากหลากหลายด้านเพื่อให้สามารถวางแผนกำหนดแนวทางใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอื่น ๆ เพื่อตรวจสอบความสำคัญของโปรแกรมการวิจัยว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาหรือไม่ เพื่อให้การพัฒนาโปรแกรมมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพและบริบทใกล้เคียงกัน

2.2 ควรส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อตรวจสอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องและเป็นระยะ ๆ โดยยึดหลักการพัฒนาเชิงระบบและต่อเนื่อง เพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ตลอดจนปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำดังกล่าว อันจะช่วยให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับปัญหา

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

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กรองทอง จิรเดชากุล. (2550). *คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน*. ธารอักษร.
- กรองทิพย์ นาควิเชตร. (2552). *ภาวะผู้นำสร้างสรรค์เพื่อการศึกษา*. อีรสาส์น พับลิชเชอร์.
- กาญจน์ เรืองมนตรี. (2549). *ทฤษฎีผู้นำ*. ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์: สิ่งที่ต้องค่าสำหรับทุกคนในอนาคต*.  
โรงพิมพ์คลังน่านาวิทยา.
- เกรียงไกร นามทองใบ. (2564). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3*  
[วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม]. ThaiLis.  
<http://202.28.34.124/dspace/bitstream/123456789/854/1/62010586005.pdf>
- คุณาวุฒิ สิงห์ทอง. (2561). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สำหรับ  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20* (วิทยานิพนธ์  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตติมา วรณศรี. (2553). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา. *Journal of Education  
and Innovation*, 12(1), 35–49. สืบค้นจาก [https://so06.tci-thaijo.org/index  
.php/edujournal\\_nu/article/view/9196](https://so06.tci-thaijo.org/index.php/edujournal_nu/article/view/9196)
- ชาญ สวัสดิ์สาลี. (2542). *คู่มือการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม สำหรับผู้รับผิดชอบโครงการ  
ฝึกอบรม/สัมมนา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพล  
เรือน.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). *ทักษะภาวะผู้นำ*. มัลติอินฟอร์เมชันเทคโนโลยี.
- เชษฐา คำค่อง. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. [วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม].  
[https://khoon.msu.ac.th/\\_dir/fulltext/fulltextman/full4/chetta8325/titlepage.pdf](https://khoon.msu.ac.th/_dir/fulltext/fulltextman/full4/chetta8325/titlepage.pdf)
- ณัฐพันธ์ เขจรนนันท์ และคณะ. (2546). *กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ*. ธรรมกมลการพิมพ์.
- ทองใบ สุดซารี. (2551). *ภาวะผู้นำ : กลไกขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้*. (พิมพ์ครั้งที่ 3).  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

- ธรินธร นามวรรณ. (2549). *หลักการบริหารการศึกษา*. มหาสารคาม : ภาควิชาการบริหาร  
การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 225 หน้า.
- ธวัช บุญยมนิ. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. โอเดียนสโตร์.
- ธีระ กาญจนารักษ์. (2555). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรม*. มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
หมู่บ้านจอมบึง.
- ธีระ รุญเจริญ. (2554). *สู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ*. ข้าวฟ่าง.
- นฤมล มณีงาม. (2547). *การพัฒนาโปรแกรมสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับการประหยัดพลังงาน ตาม  
หลักการเรียนรู้ด้วยการรับใช้สังคม สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 [วิทยานิพนธ์  
ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]* Digital Research Information  
Center. <https://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/511>
- บัณฑิตย์ อินทร์ชื่น. (2526). *การบริหารงานบุคคลและการสัมมนางานบุคคล*. โอเดียนสโตร์
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1*. สุวีริยาสาส์น.
- บุญมี ก่อบุญ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด.  
สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ป. มหาพันธ์. (2539). *สอนเด็กให้มีความคิดสร้างสรรค์*. โอ.เอส.พรีนติ้งเฮาส์.
- ประวีต เอรารวรรณ. (2545). *การวิจัยปฏิบัติการ*. ดอกหญ้าวิชาการ.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2561). *กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อการพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์อย่างยั่งยืน*. วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ (สาขามนุษยศาสตร์  
และสังคมศาสตร์), 3(1), 42-53.
- เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม.
- พนัส หันนาคินทร์. (2548). *หลักการบริหารโรงเรียน*. วัฒนาพานิช.
- พัทธรักษา หาญประชุม. (2565). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6.  
(วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม)*. dspace  
<http://202.28.34.124/dspace/bitstream/123456789/1752/1/63010581036.pdf>
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2560). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
ธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2554). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่*.  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ภรณ์ทิพย์ ปั่นก้อง. (2559). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา). Bitstream. <https://buuir.buu.ac.th/jspui/bitstream/1234567890/11557/1/56920357.pdf>
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2541). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). SK BOONET.
- ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร).
- ราณี อิลิชัยกุล. (2547). *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เรวดี ทรงเที่ยง. (2548). *การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างในศูนย์บริการรถยนต์*. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ). BSRSIS. <http://bsris.swu.ac.th/thesis/431996041RB999f.pdf>.
- วนิช สุธารัตน์. (2547). *ความคิดและความคิดสร้างสรรค์*. สุวีริยาสาส์น.
- วรลัทภรณ์ ไชยทัฬห. (2544). *การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม*. ในสถาบันส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. ซี.เอส.การพิมพ์.
- วิจิตร อาวะกุล. (2540). *การฝึกอบรม* (พิมพ์ครั้งที่ 2). โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิทยา วิจิตร. (2557). 70:20:10 Framework. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://indochinahub.blogspot.com/2011/08/702010-framework.html>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 2 มิถุนายน 2567].
- วิโรจน์ สารรัตน์ (2548). *โรงเรียน : การบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้*. ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). *ผู้บริหารโรงเรียน: สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *กระบวนการค้นพบใหม่ทางการศึกษา: กรณีที่คณะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพย์วิสุทธิ.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2544). *การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย*. บุญศิริการพิมพ์.
- สมคิด บางโม. (2546). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม*. วิทย์พัฒน์.
- สมคิด บางโม. (2552). *องค์กรและการจัดการ*. วิทย์พัฒน์.

สมคิด อิศระวัฒน์. (2541). การเรียนรู้ด้วยตนเอง: กลวิธีสู่การศึกษาเพื่อความสมดุล. *Journal of Education Studies*, 27(1), 33-40.

<https://doi.org/10.58837/CHULA.EDUCU.27.1.4>

สมเดช สีแสง. (2543). *คู่มือปฏิบัติราชการและเตรียมสอบผู้บริหารการศึกษา*. เรียงนดี.

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

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1. (2566). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *สื่อประสมโครงการพัฒนาคุณภาพประถมศึกษา (คพศ.)*. อักษรไทย.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานয়กรัฐมนตรี. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566—2570)*. ราชกิจจานุเบกษา. [http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2565/E/258/T\\_0001.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2565/E/258/T_0001.PDF)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2541). *การศึกษากับภูมิปัญญาท้องถิ่น*. สำนักงานয়กรัฐมนตรี

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2544). *รายงานการปฏิรูปการศึกษาต่อประชาชน*. อัมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579*. พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. (2552). *คัมภีร์กคน*. ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็น.เอ.รัตนะเทรตติ้ง.

สืบพงษ์ ทัพหลวง. (2564). *การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6*.

(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม). dspace <http://202.28.34.124/dspace/bitstream/123456789/1576/1/58010586040.pdf>

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. เอ็มเพอร์เน็ท.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. ปัญญาชน.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). *ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา (ฉบับปรับปรุง)*.

สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

- สุมิตรา พงศธร. (2550). สรุปรื่องของหลักสูตร.วารสารสภาการศึกษาคatholicแห่งประเทศไทย, 7(9), 15-23.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม). Thailis.  
[https://khoon.msu.ac.th/\\_dir/fulltext/full181/suwat105/titlepage.pdf](https://khoon.msu.ac.th/_dir/fulltext/full181/suwat105/titlepage.pdf)
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2559). วิจัยทางการบริหารและพัฒนาการศึกษา. อภิชาติการพิมพ์.
- สุวิทย์ ยอดสละ. (2557). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- สุวิมล ว่องวานิช. (2544). การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน. โรงพิมพ์อักษรไทย.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2552). วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่. โครงการส่งเสริมการแต่งตำรา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. เลิฟ แอนด์ ลิฟเพรส จำกัด.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). ภาวะผู้นำ. ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8 (พิมพ์ครั้งที่ 9). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เสาวนีย์ สมบูรณ์ศิริรัตน์. (2562). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี). Bitstream.  
<http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3779/1/RMUTT-167538.pdf>
- อนันต์ ศรีอาไป. (2549). การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2552). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. บริษัท นำศิลป์ โฆษณา จำกัด.
- อวยชัย ขบา. (2538). ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร. เอกสารการสอนวิชาพฤติกรรมองค์กรและการจัดการการตลาด หน่วยที่ 7 (165-166). โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2552). การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual development plan). เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2554). การทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan). (พิมพ์ครั้งที่ 2). พิมพ์ดีการพิมพ์.

- อุ้นตา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน*. ชวนพิมพ์.
- Badejo, S.M. (2016). Designing personal frameworks of decision-making for creative leadership. Master Thesis, Griffith University.
- Barr, M.J. and Keating, L.A. (1990). *Developing Effective Student Services Program*. Jossey- Bass.
- Basadur, M. (2008). *Leading other to think innovatly together: Creative leadership*. Journal of The Leadership Quarterly.
- Bass, B.M. and Avolio, B.I. (1990). *Transformational Leadership Development*. Consulting Psychologists Press.
- Bennis, W. (2002). *Creative Leadership*. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Gulf Publishing Co.
- Botha, R. J. (2013). *The need for creative leadership in South African schools*. African Studies, 72(2), 307–320. <https://doi.org/10.1080/00020184.2013.812876>
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Caffarella, R. (2002). *“Planning: Programs for Adult Learners: A Practical Guide for Educations” Trainers And Staff Developers*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Casse, P., & Claudel, P. G. (2007). *Philosophy for creative leadership: How philosophy can Turn people into more effective leaders*. Athena Press.
- Jennings, C., & Wagnier, J. (2011). *Effective learning with 70:20:10: The new frontier for the extended enterprise*. CrossKnowledge. [https://alberonpartners.com/wp-content/uploads/2019/09/Alberon\\_Wagnier\\_2011-70-20-10\\_vEN.pdf](https://alberonpartners.com/wp-content/uploads/2019/09/Alberon_Wagnier_2011-70-20-10_vEN.pdf)
- Chernin, P. (2001). *Creative leadership: The strength of ideas The power of the imagination*. *Vital Speeches of the Day*, 68(8), 245.
- Coste, T.G. (2009). *Creative Leadership and Women*. Retrieved July 28, 2020, from <http://www.pptsearch.net/details-creative-leadership-amp-women349420.html>

- Couto, R. A., & S.C. Eken. (2002). *To Give Their Gifts: Health, Community and Democracy*. Vanderbilt University.
- Danner, S. E. (2008). *Creative leadership in art education*. Perspectives of an Art Educator, Master of Art, Ohio University
- Davar, R. S. (1994). *Creative Leadership: the people-oriented task approach*. Indian Journal of Industrial Relations. 31(3), 421-424.
- Davis, R.F. (2007). *Female Transformational Leader Characteristics: An Exploratory Investigation*. [Doctor Dissertation. Capella University].  
<https://www.proquest.com/openview/731e8d267d5885e1c5efd2ea02610aff/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Dikmen Ada, B., & Zembat, R. (2022). An examination of creative leadership skills of preschool administrators and teachers. *International Journal of Educational Research Review*, 7(3), 143-156. <https://doi.org/10.24331/ijere.980294>
- DuBrin, A. J. (1998). *Leadership: Research Findings, practice, and Skills*. Boston: Houghton Mifflin.
- Dubrin, J.A. (2006). *Leadership: 2 nd Asia-pacific Edition*. Boston: Houghton Mufflin Company.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Good, Carter, V. (1973). *Dictionary of Education (3rd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Grant, A. M. (2012). *Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership*. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458–476.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.0588>
- House, R.J. (1996). *Path-goal theory of leadership: Lesson, legacy, and a reformulated theory*. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.  
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- Kaminker, J. P. (2011). *The leadership factor*. Collier Macmillan.
- Kotter, J. (2012). *Leading change, with a new preface by the author*. Harvard Business Review Press.

- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. (1939). *Pattern of aggressive behavior in experimentally created social climate*. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Lombardo, M.M. & Eichinger, R.W. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Lominger.
- Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2016). *Leadership: Theory, Application and Skill Development*. (6th ed.). Cengage Learning.
- Mallia, K. L. (2019). *Leadership in the creative industries: Principles and practice*. John Wiley & Sons.
- Mosley, D. C. (1996). *Management concepts and practices*. Harper-Collins.
- Niedermeyer, L. C. (1992). *A checklist for reviewing environmental education programs*. *The Journal of Environmental Education*, 23(2), 46-50.  
<https://doi.org/10.1080/00958964.1992.9942795>
- Northouse P.G. (2021). *Leadership: Theory and practice (9th ed.)*. SAGA Publications.
- Palus, C. J. and Horth, D. M. (2009). *The Leader's Edge : Six Creative Competencies for Navigating Complex Challenges*. San Francisco: Jossey Bass.
- Parker, J. P., & Begnaud, L. G. (2004). *Developing creative leadership*. Portsmouth, NH: Teacher Ideas Press.
- Robinson, K. (2007). *The Principles of Creative Leadership*. McGraw-Hill.
- Rogers, T. (2000). *"Destination Industry" Conference: A twenty-First Century*. New York: Addition Wesley Longman
- Rothwell, W. J. (1996). *Beyond training and development: State-of-the art strategies forenhancing human performance*. AMACOM.
- Sousa, D. (2003). *The Leadership brain: How to lead today's schools more effectively*. Thousand The Leadership Quarterly.
- Sternberg, R. J. (2006). *Creative leadership: it's a decision*. *Journal of Leadership*, 36(2), 22-24
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Stoll, L., & Temperley, J. (2009). *Creative leadership: A challenge of our times.*

*School Leadership and Management, 29(1), 63-76.*

<https://doi.org/10.1080/136>

Suzan, C., & Yalcin, O. (2022) *The Impact of Organizational Climate on*

*Organizational Creativity in Educational Institutions. i.e.: inquiry in education, (14)1, 1-34.* <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1345426.pdf>

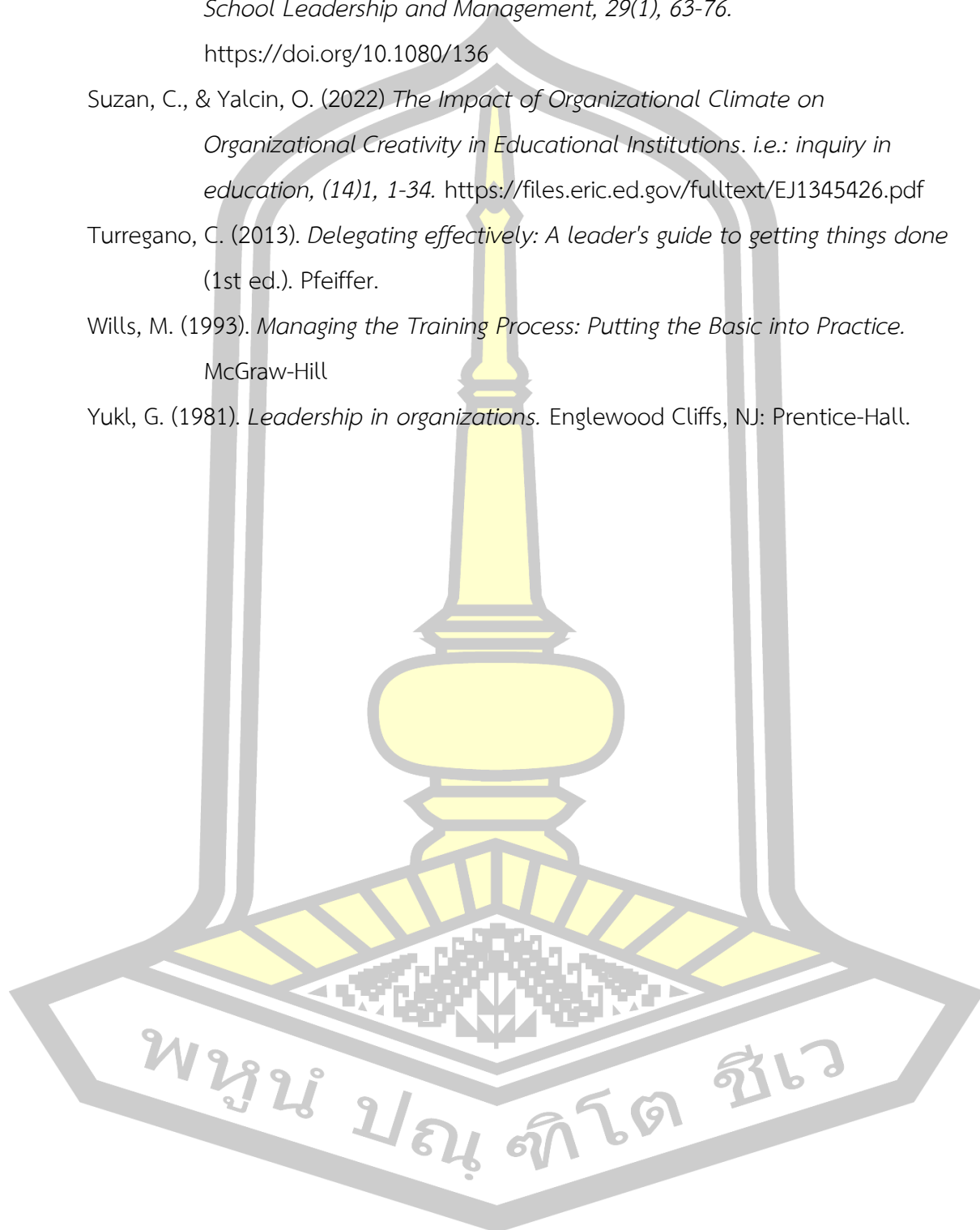
Turregano, C. (2013). *Delegating effectively: A leader's guide to getting things done*

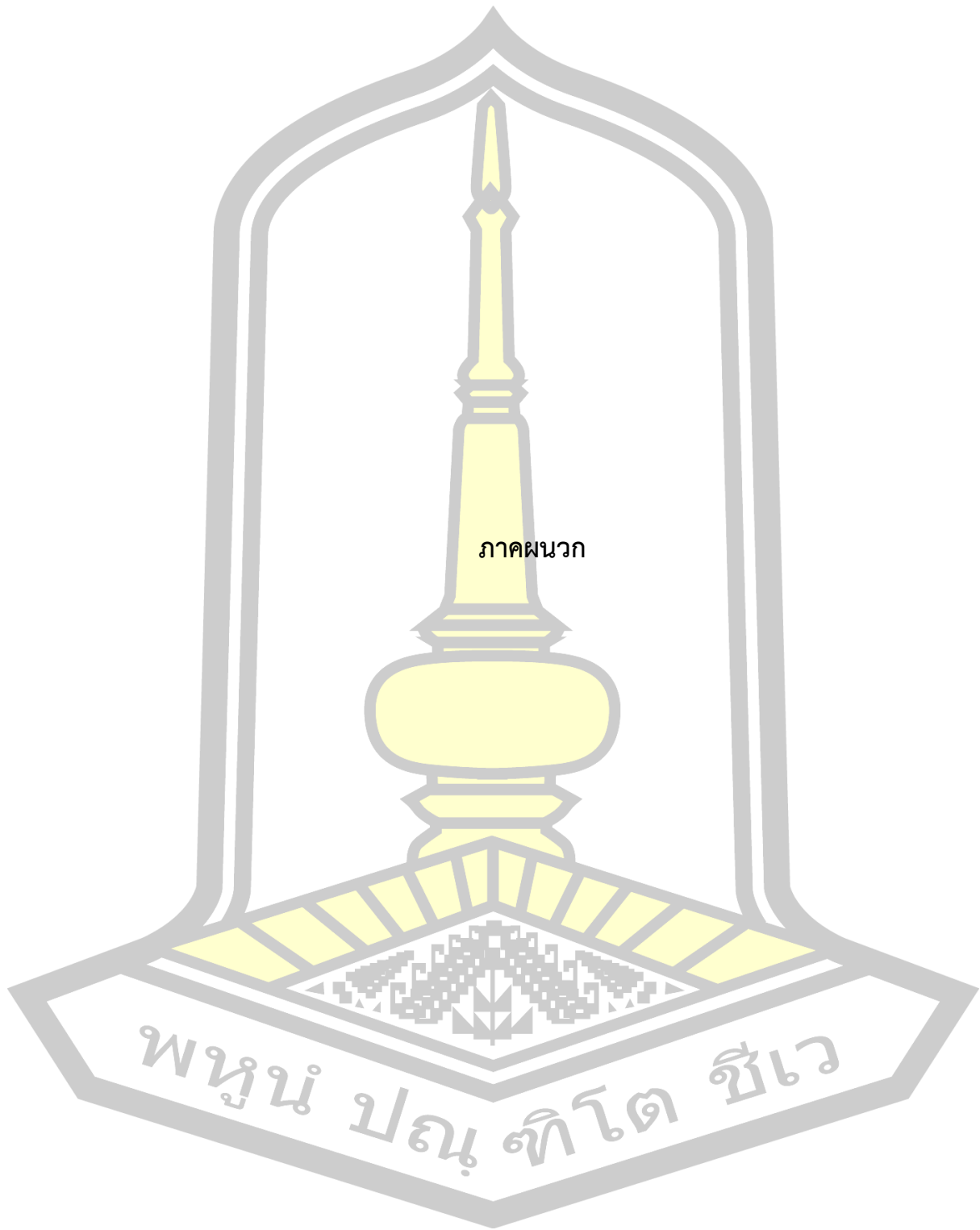
(1st ed.). Pfeiffer.

Wills, M. (1993). *Managing the Training Process: Putting the Basic into Practice.*

McGraw-Hill

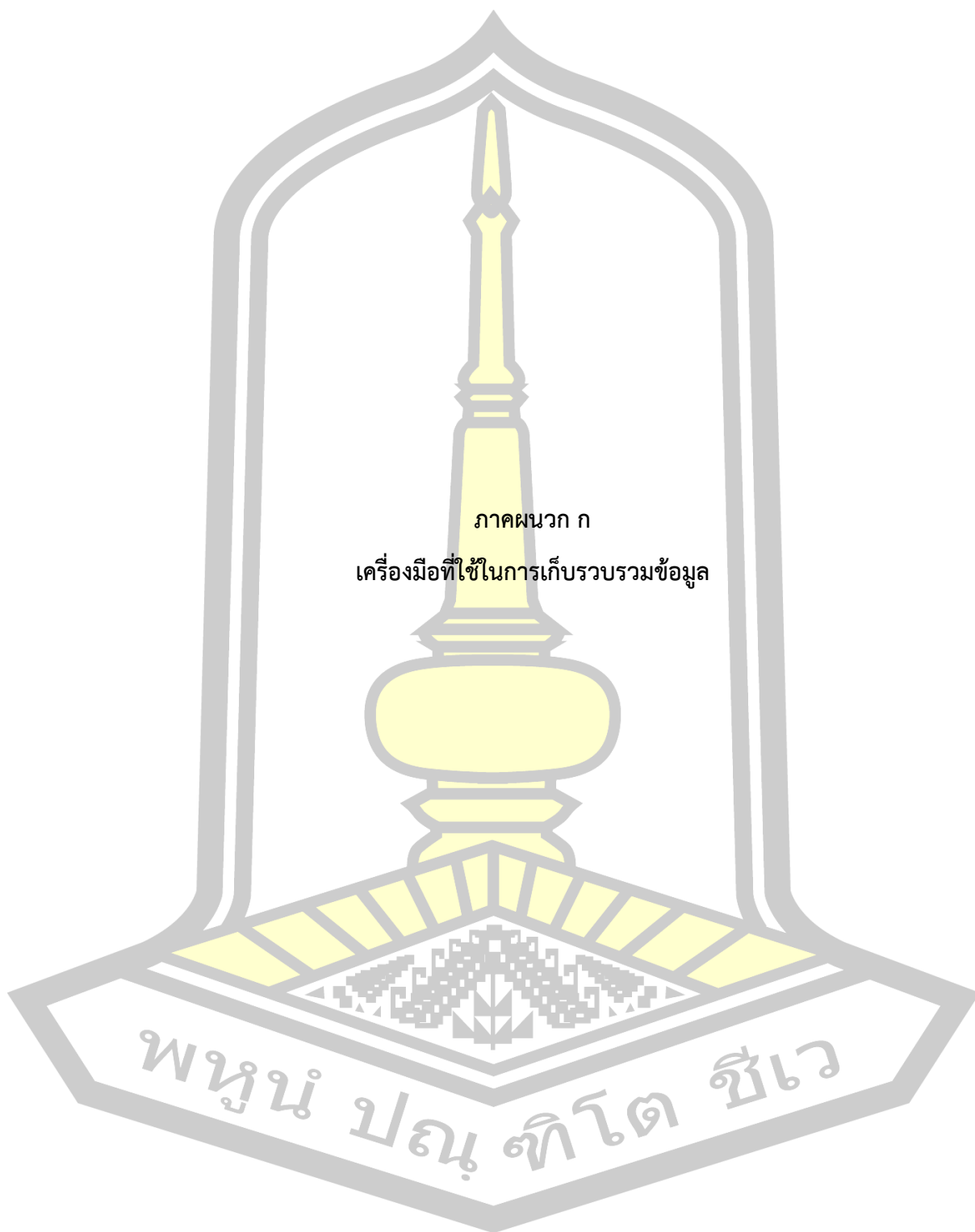
Yukl, G. (1981). *Leadership in organizations.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.





ภาคผนวก

พหุมนุ ปณ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย  
เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้เครื่องมือใช้ในการวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1
2. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาข้อความ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนน ดังนี้
  - 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
  - 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
  - 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
3. กรณีที่ท่านเห็นว่าควรมีการปรับแก้ไขเพิ่มเติม กรุณาระบุในช่องว่างขวามือสุดท้ายรายการนั้น ๆ หรือหากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ กรุณาระบุท้ายแบบประเมิน

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความกรุณาในการตอบแบบประเมิน

นางสาวพิมพ์ชนก ศรีสุทธิ

นิสิตหลักสูตร กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหุ ปรณ ทัต ษา

**แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาขององค์ประกอบ**  
**เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1**

**คำอธิบาย**

1. แบบประเมินนี้สำหรับผู้เชี่ยวชาญประเมินความสอดคล้องระหว่างคำถามและนิยามศัพท์เฉพาะ
2. โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านดังนี้
- +1 เมื่อแน่ใจว่าคำถามนั้นวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ
- 1 เมื่อแน่ใจว่าคำถามนั้นวัดไม่ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

|  | องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา                         | ความสอดคล้อง |   |    | ความ<br>คิดเห็น<br>เพิ่มเติม |
|--|--|--------------|---|----|------------------------------|
|  |  | +1           | 0 | -1 |                              |
| <p><b>1. ด้านการมีวิสัยทัศน์</b></p> <p>การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองภาพในอนาคตเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เหมาะสมด้วยการประสานงาน สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานเป็นเป้าหมายเดียวกัน เป็นความสามารถในการสร้างสรรค์ซึ่งแปลออกมาเป็นการปฏิบัติได้โดยกำหนดยุทธศาสตร์หรือภารกิจเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย</p> <p>องค์ประกอบย่อยด้านการมีวิสัยทัศน์ ได้แก่ 1) กระตุ้นและจูงใจให้ผู้ตามมองเห็นทิศทางการปฏิบัติงานในแนวทางเดียวกัน 2) กำหนดเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนองค์กร 3) การคิดเชิงกลยุทธ์</p> <p><b>องค์ประกอบย่อยที่ 1 กระตุ้นและจูงใจให้ผู้ตามมองเห็นทิศทางการปฏิบัติงานในแนวทางเดียวกัน</b></p> <p>การใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความเข้าใจและยอมรับทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในแนวทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร</p> |  |              |   |    |                              |
| 1.   | การใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน |              |   |    |                              |
| 2.   | สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความเข้าใจ   |              |   |    |                              |

|   | องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา  | ความสอดคล้อง |   |    | ความ<br>คิดเห็น<br>เพิ่มเติม |
|---|---|--------------|---|----|------------------------------|
|   |   | +1           | 0 | -1 |                              |
|   | และยอมรับทิศทางในการดำเนินงาน   |              |   |    |                              |
| 3.  | ส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในแนวทาง<br>ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร |              |   |    |                              |
| <b>องค์ประกอบย่อยที่ 2 กำหนดเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนองค์กร</b><br>วางแผนและกำหนดแนวทางที่ชัดเจนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของ<br>องค์กรเพื่อสร้างทิศทางในการดำเนินงาน สื่อสารเป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรทุกคน<br>เข้าใจตรงกันเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน  |   |              |   |    |                              |
| 4.  | มีการวางแผนชัดเจนเพื่อสร้างทิศทางในการดำเนินงาน   |              |   |    |                              |
| 5.  | กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์<br>และพันธกิจขององค์กร                              |              |   |    |                              |
| 6.  | สื่อสารเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้บุคลากรทุกคน<br>เข้าใจแนวทางตรงกัน                                |              |   |    |                              |
| 7.  | สร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน  |              |   |    |                              |
| <b>องค์ประกอบย่อยที่ 3</b><br>การคิดเชิงกลยุทธ์ กระบวนการคิดและวางแผนอย่างเป็นระบบในการดำเนินงาน<br>โดยคำนึงถึงเป้าหมายระยะยาวพร้อมทั้งวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลต่อ<br>การดำเนินงาน เพื่อกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์<br>พันธกิจ และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย |   |              |   |    |                              |
| 8.  | มีกระบวนการคิดและวางแผนอย่างเป็นระบบใน<br>การดำเนินงาน  |              |   |    |                              |
| 9.  | มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผล<br>ต่อดำเนินงานในสถานศึกษา                          |              |   |    |                              |
| 10.   | กำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาให้สอดคล้อง<br>กับวิสัยทัศน์และพันธกิจ                             |              |   |    |                              |
| 11.   | คำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย   |              |   |    |                              |
| <b>2. การมีความยืดหยุ่น</b><br>การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับ<br>สถานการณ์และบริบทที่แตกต่าง ด้วยการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นและความคิดใหม่จาก  |   |              |   |    |                              |

|    | องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา  | ความสอดคล้อง |   |    | ความคิดเห็น<br>เพิ่มเติม |
|----|---|--------------|---|----|--------------------------|
|    |   | +1           | 0 | -1 |                          |
|    | <p>บุคคลภายในและภายนอกองค์กรเพื่อช่วยให้เข้าใจถึงความคิดและมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในองค์กรได้อย่างสร้างสรรค์ และยั่งยืน องค์ประกอบย่อยด้านการมีความยืดหยุ่น ได้แก่ 1) การปรับตัวตามสถานการณ์ที่แตกต่าง 2) เปิดกว้างรับมุมมองที่แตกต่าง 3) ปรับความคิดตามสถานการณ์</p> <p><b>องค์ประกอบย่อยที่ 1 การปรับตัวตามสถานการณ์ที่แตกต่าง</b></p> <p>การปรับเปลี่ยนวิธีคิด การตัดสินใจ และกลยุทธ์การบริหารอย่างยืดหยุ่นและเหมาะสม โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม อีกทั้งเพิ่มทักษะในการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ อย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> |              |   |    |                          |
| 1. | ปรับเปลี่ยนวิธีคิดและการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์  |              |   |    |                          |
| 2. | มีกลยุทธ์การบริหารที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมโดยไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม  |              |   |    |                          |
| 3. | เพิ่มทักษะในการเรียนรู้และพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง  |              |   |    |                          |
| 4. | สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ   |              |   |    |                          |
|    | <p><b>องค์ประกอบย่อยที่ 2 เปิดกว้างรับมุมมองที่แตกต่าง</b></p> <p>เปิดโอกาสและรับฟังข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการในสถานศึกษา ของบุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยการรับฟังแนวคิดใหม่ๆ โดยไม่ยึดมั่นในทัศนคติเดิมหรือวิธีการที่เคยใช้มา สร้างบรรยากาศที่ทุกคนรู้สึกสบายใจในการแสดงความคิดเห็น อีกทั้งส่งเสริมการแลกเปลี่ยนแนวคิดที่สร้างสรรค์และพัฒนาความร่วมมือในเชิงบวก</p>  |              |   |    |                          |
| 5. | เปิดโอกาสและรับฟังข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการในสถานศึกษาของบุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง  |              |   |    |                          |
| 6. | พร้อมที่จะรับฟังแนวคิดใหม่ๆ โดยไม่ยึดมั่นในทัศนคติเดิมหรือวิธีการที่เคยใช้มา  |              |   |    |                          |
| 7. | สร้างบรรยากาศที่ทุกคนรู้สึกสบายใจในการแสดงความคิดเห็น   |              |   |    |                          |
| 8. | ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนแนวคิดที่สร้างสรรค์  |              |   |    |                          |

|   | องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา                                       | ความสอดคล้อง |   |    | ความคิดเห็น<br>เพิ่มเติม |
|---|--|--------------|---|----|--------------------------|
|   |  | +1           | 0 | -1 |                          |
| <b>องค์ประกอบย่อยที่ 3 ปรับความคิดตามสถานการณ์</b><br>สามารถในการปรับเปลี่ยนแนวคิดและมองปัญหาเป็นโอกาสในการพัฒนาการทำงาน โดยอิงข้อมูลและความเป็นจริง ส่งเสริมให้บุคลากรมีความยืดหยุ่นในการคิดในการดำเนินงาน มุ่งเน้นการแก้ปัญหาและคำนึงถึงผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้  |  |              |   |    |                          |
| 9.  | สามารถในการปรับเปลี่ยนแนวคิดและมุมมองอย่างยืดหยุ่นโดยอิงข้อมูลและความเป็นจริง                    |              |   |    |                          |
| 10.   | มองปัญหาเป็นโอกาสในการพัฒนาการทำงานโดยอิงข้อมูลและความเป็นจริง                                   |              |   |    |                          |
| 11.   | ส่งเสริมให้บุคลากรมีความยืดหยุ่นในการคิดในการดำเนินงาน   |              |   |    |                          |
| 12.   | มีการแก้ปัญหาโดยคำนึงถึงผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาวท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ |              |   |    |                          |
| <b>3. ด้านการมีจินตนาการ</b><br>การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารในการสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ ๆ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสุขและอารมณ์ขัน รวมถึงความสามารถในการไตร่ตรองและวิเคราะห์สถานการณ์อย่างละเอียดเพื่อการตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ องค์ประกอบย่อยด้านการมีจินตนาการ ได้แก่ 1) การคิดไตร่ตรอง 2) มีสติปัญญาในการแก้ปัญหา 3) สร้างบรรยากาศด้วยการสร้างอารมณ์ขัน<br><b>องค์ประกอบย่อยที่ 1 การคิดไตร่ตรอง</b><br>วางแผนและตั้งเป้าหมายโดยพิจารณาถึงสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการพิจารณาและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ อย่างรอบคอบ ก่อนที่จะตัดสินใจหรือดำเนินการใดๆ โดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว ความเป็นไปได้ และทางเลือกที่มีเพื่อให้การตัดสินใจมีความถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ |  |              |   |    |                          |
| 1.  | วางแผนในการรับมือถึงสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง                   |              |   |    |                          |
| 2.  | ตั้งเป้าหมายโดยพิจารณาถึงสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง              |              |   |    |                          |

|  | องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา  | ความสอดคล้อง |   |    | ความคิดเห็น<br>เพิ่มเติม |
|--|---|--------------|---|----|--------------------------|
|  |   | +1           | 0 | -1 |                          |
| 3.   | พิจารณาอย่างรอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจในการดำเนินงานใดๆในสถานศึกษา   |              |   |    |                          |
| 4.   | คำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว ความเป็นไปได้และทางเลือกที่มีเพื่อให้การตัดสินใจมีความถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์                      |              |   |    |                          |
| <b>องค์ประกอบย่อยที่ 2 มีสติปัญญาในการแก้ปัญหา</b><br>มีการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างสร้างสรรค์ โดยพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบและมีเหตุผล เพื่อให้ได้ข้อสรุปหรือการตัดสินใจที่เหมาะสม โดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ที่มีอยู่ อีกทั้งเปิดใจรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเพิ่มมุมมองในการแก้ปัญหา |   |              |   |    |                          |
| 5.   | มีการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างสร้างสรรค์   |              |   |    |                          |
| 6.   | พิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบและมีเหตุผล เพื่อให้ได้ข้อสรุปหรือการตัดสินใจที่เหมาะสม โดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ที่มีอยู่ |              |   |    |                          |
| 7.   | รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเพิ่มมุมมองในการแก้ปัญหา                                     |              |   |    |                          |
| <b>องค์ประกอบย่อยที่ 3 สร้างบรรยากาศด้วยการสร้างอารมณ์ขัน</b><br>แสดงอารมณ์ขันหรือความรู้สึกที่ตลก ด้วยใช้คำพูดหรือการแสดงออกในเชิงขำขันอย่างสร้างสรรค์และเหมาะสม เพื่อสร้างความผ่อนคลาย กระตุ้นความสัมพันธ์ที่ดี และส่งเสริมบรรยากาศที่เป็นมิตรในสถานการณ์ต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อสร้างความเป็นกันเองและความร่วมมือในทีม                                    |   |              |   |    |                          |
| 8.   | แสดงอารมณ์ขันหรือความรู้สึกที่ตลก ด้วยการใช้คำพูดหรือการแสดงออกในเชิงขำขันอย่างสร้างสรรค์และเหมาะสม                               |              |   |    |                          |
| 9.   | แสดงออกในเชิงขำขันอย่างสร้างสรรค์และเหมาะสม   |              |   |    |                          |
| 10.  | สร้างความผ่อนคลายและกระตุ้นความสัมพันธ์ที่ดี  |              |   |    |                          |
| 11.  | ส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อสร้างความ   |              |   |    |                          |

|  | องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา                | ความสอดคล้อง |   |    | ความ<br>คิดเห็น<br>เพิ่มเติม |
|--|---|--------------|---|----|------------------------------|
|  |   | +1           | 0 | -1 |                              |
|  | เป็นกันเองและความร่วมมือในทีม   |              |   |    |                              |
| <p><b>4. การมีความเป็นปัจเจกบุคคล</b></p> <p>การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าใจธรรมชาติของแต่ละบุคคล การประเมินความสามารถ ความต้องการและศักยภาพของบุคลากรเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม อีกทั้งสนับสนุนผู้ตามแต่ละคนตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ ด้วยการใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ในการให้คำปรึกษา แนะนำ และสอนงานวิชาการอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ องค์ประกอบย่อยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้แก่ 1) คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล 2) ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามความต้องการ 3) การให้คำปรึกษาในการทำงาน</p> <p><b>องค์ประกอบย่อยที่ 1 คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล</b></p> <p>เข้าใจถึงความหลากหลายทางความคิด ประสบการณ์ ทักษะ และลักษณะนิสัยของบุคลากร ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร โดยมีวิธีการสื่อสารหรือการให้คำแนะนำให้เหมาะสมกับบุคลิกลักษณะและความต้องการเฉพาะของแต่ละบุคคล</p> |   |              |   |    |                              |
| 1.   | เข้าใจถึงความหลากหลายทางความคิด ประสบการณ์ ทักษะ และลักษณะนิสัยของบุคลากร |              |   |    |                              |
| 2.   | ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร                        |              |   |    |                              |
| 3.   | มีวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับลักษณะบุคลิกของบุคลากร                       |              |   |    |                              |
| 4.   | ให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคล                           |              |   |    |                              |
| <p><b>องค์ประกอบย่อยที่ 2 ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามความต้องการ</b></p> <p>การสนับสนุนและพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร ให้สอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล โดยให้คำปรึกษาเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจในความสามารถของตนเอง มอบหมายงานที่ท้าทายและสอดคล้องกับความสนใจของบุคลากรเพื่อเปิดโอกาสให้พัฒนาทักษะใหม่ๆ อีกทั้งสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้บุคลากร</p>   |   |              |   |    |                              |

|   | องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา   | ความสอดคล้อง |   |    | ความ<br>คิดเห็น<br>เพิ่มเติม |
|---|--|--------------|---|----|------------------------------|
|   |  | +1           | 0 | -1 |                              |
| พัฒนาตนเอง ติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ   |  |              |   |    |                              |
| 5.  | ให้การสนับสนุนในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และ<br>ความสามารถของบุคลากร  |              |   |    |                              |
| 6.  | ให้คำปรึกษาในลักษณะที่สร้างแรงจูงใจเพื่อให้<br>บุคลากรรู้สึกมั่นใจในความสามารถของตนเองเพื่อ<br>พัฒนาหรือปรับปรุงตนเองให้ดียิ่งขึ้น |              |   |    |                              |
| 7.  | มอบหมายงานที่ท้าทายและสอดคล้องกับความสนใจ<br>ของบุคลากรเพื่อเปิดโอกาสให้พัฒนาทักษะใหม่ๆ  |              |   |    |                              |
| 8.  | สร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเอง  |              |   |    |                              |
| 9.  | ติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่าง<br>สม่ำเสมอ   |              |   |    |                              |
| <b>องค์ประกอบย่อยที่ 3 การให้คำปรึกษาในการทำงาน</b><br>สร้างบรรยากาศที่บุคลากรรู้สึกไว้วางใจและมั่นใจว่าจะได้รับคำปรึกษาโดยไม่ถูก<br>ตัดสินหรือตำหนิ ให้คำแนะนำหรือช่วยเหลือเกี่ยวกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น<br>มีทักษะในการฟังในการเข้าใจปัญหาและให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล |  |              |   |    |                              |
| 10.   | สร้างบรรยากาศที่บุคลากรรู้สึกไว้วางใจและมั่นใจว่า<br>จะได้รับคำปรึกษาโดยไม่ถูกตัดสินหรือตำหนิ                                      |              |   |    |                              |
| 11.   | ให้คำแนะนำหรือช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน  |              |   |    |                              |
| 12.   | มีทักษะการฟังที่ดีเพื่อเข้าใจปัญหาในการปฏิบัติงาน  |              |   |    |                              |
| 13.   | มีทักษะการให้คำแนะนำที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล  |              |   |    |                              |

ลงชื่อ.....  
(.....)

ผู้ประเมิน

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

#### คำชี้แจง

ในการตอบคำถามแบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์และเป็นข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 40 ข้อ แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่

5 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

พหุ ประถมศึกษา

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม**

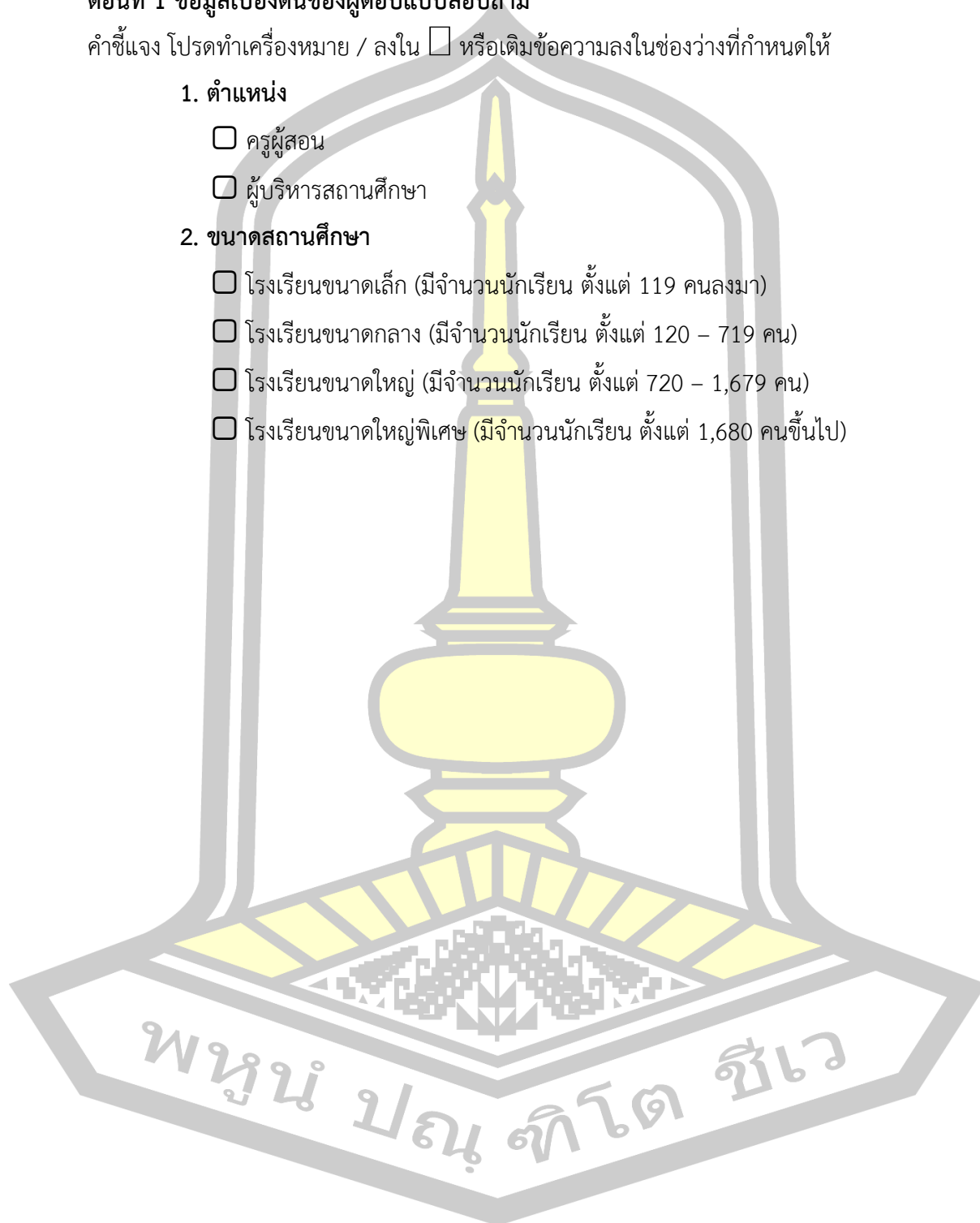
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน  หรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่กำหนดให้

**1. ตำแหน่ง**

- ครูผู้สอน
- ผู้บริหารสถานศึกษา

**2. ขนาดสถานศึกษา**

- โรงเรียนขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 119 คนลงมา)
- โรงเรียนขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 120 – 719 คน)
- โรงเรียนขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 720 – 1,679 คน)
- โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป)



**ตอนที่ 2** ความต้องการจำเป็นโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

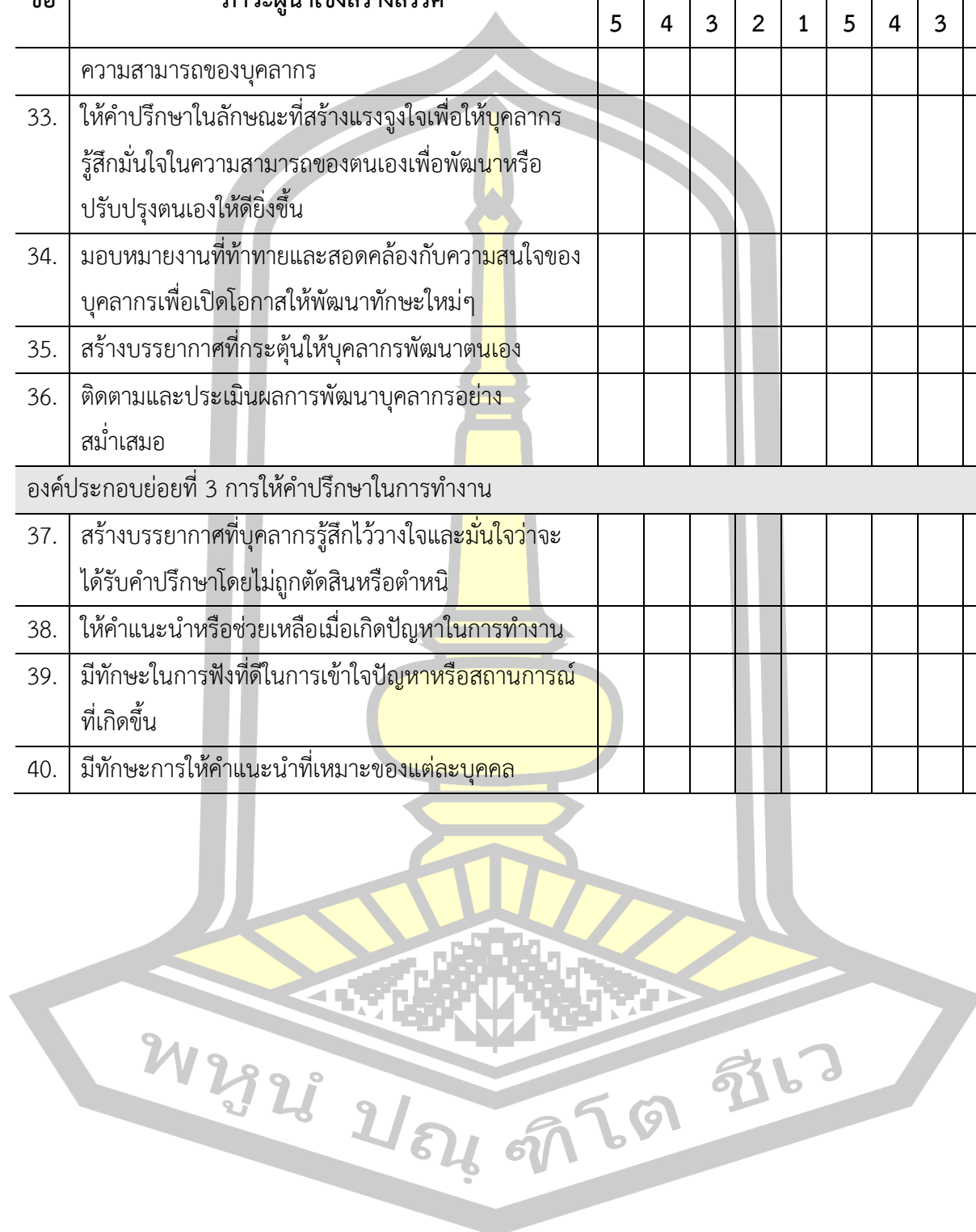
**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาว่าท่านได้ดำเนินการตามรายการต่าง ๆ ที่ระบุในระดับใดและโปรดกา  
เครื่องหมาย / ลงในช่องระดับการปฏิบัติงานตามสภาพจริง และสภาพที่พึงประสงค์ที่ท่านต้องการให้  
เกิดขึ้น

| ข้อ  | ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์   | สภาพปัจจุบัน |   |   |   |   | สภาพที่พึงประสงค์ |   |   |   |   |
|--|---|--------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
|  |   | 5            | 4 | 3 | 2 | 1 | 5                 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>ด้านการมีวิสัยทัศน์</b>   |   |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| องค์ประกอบย่อยที่ 1 กระตุ้นและจูงใจให้ผู้ตามมองเห็นทิศทางการปฏิบัติงานในแนวทางเดียวกัน |   |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 1.   | ใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน                       |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 2.   | สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความเข้าใจและยอมรับทิศทางในการดำเนินงาน                                   |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 3.   | ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามแนวทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| องค์ประกอบย่อยที่ 2 กำหนดเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนองค์กร                                 |   |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 4.   | มีการวางแผนชัดเจนเพื่อสร้างทิศทางในการดำเนินงาน   |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 5.   | กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร                                      |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 6.   | สื่อสารเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจแนวทางตรงกัน  |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 7.   | สร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน  |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| องค์ประกอบย่อยที่ 3 การคิดเชิงกลยุทธ์  |   |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 8.   | มีกระบวนการคิดและวางแผนอย่างเป็นระบบในการดำเนินงาน  |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 9.   | มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลต่อดำเนินงานในสถานศึกษา                                  |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 10.  | คำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย   |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| <b>ด้านการมีความยืดหยุ่น</b>   |   |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |





| ข้อ  | ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  | สภาพปัจจุบัน |   |   |   |   | สภาพที่พึงประสงค์ |   |   |   |   |
|--|--|--------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
|  |  | 5            | 4 | 3 | 2 | 1 | 5                 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|  | ความสามารถของบุคลากร   |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 33.  | ให้คำปรึกษาในลักษณะที่สร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจในความสามารถของตนเองเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงตนเองให้ดียิ่งขึ้น |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 34.  | มอบหมายงานที่ท้าทายและสอดคล้องกับความสนใจของบุคลากรเพื่อเปิดโอกาสให้พัฒนาทักษะใหม่ๆ  |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 35.  | สร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเอง  |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 36.  | ติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ   |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| องค์ประกอบย่อยที่ 3 การให้คำปรึกษาในการทำงาน |  |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 37.  | สร้างบรรยากาศที่บุคลากรรู้สึกไว้วางใจและมั่นใจว่าจะได้รับคำปรึกษาโดยไม่ถูกตัดสินหรือตำหนิ                                  |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 38.  | ให้คำแนะนำหรือช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน  |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 39.  | มีทักษะในการฟังที่ดีในการเข้าใจปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น   |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 40.  | มีทักษะการให้คำแนะนำที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล  |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |



## แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

### เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

#### คำชี้แจง

1.แบบสัมภาษณ์นี้ สร้างขึ้นเพื่อใช้สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มี  
วิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

**ตอนที่ 2** รายการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ (Vision)  
2) การมีความยืดหยุ่น (Flexibility) 3) การมีจินตนาการ (Imagination) 4) การคำนึงถึงความเป็น  
ปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาเพื่อมุ่งเน้นประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น ซึ่งไม่มี  
ผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อหน่วยงานหรือบุคคลที่ให้สัมภาษณ์แต่อย่างใด จึงใคร่ขอความ  
อนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ  
อนุเคราะห์จากท่านในการสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ  
โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์

พูน บุญเกิด ชิว

นางสาวพิมพ์ชนก ศรสุทธิ

นิสิตหลักสูตร กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

**คำชี้แจง** ขอความกรุณาท่านให้สัมภาษณ์ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ชื่อ-นามสกุล.....ตำแหน่ง.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....  
สาขาวิชา.....
3. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
4. สถานที่ทำงาน.....

เรื่องที่สัมภาษณ์ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

ผู้สัมภาษณ์ นางสาวพิมพ์ชนก ศรสุทธิ

สถานที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....เริ่มเวลา.....น. ถึง.....น.

**ตอนที่ 2 :** ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ในแต่ละองค์ประกอบ ควรดำเนินการอย่างไรจึงจะนำไปสู่โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 และเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในประเด็นคำถามการสัมภาษณ์ดังนี้

**1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision)**

.....

.....

**2. ด้านการมีความยืดหยุ่น (Flexibility)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 3. ด้านการมีจินตนาการ (Imagination)

.....

.....

.....

### 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

.....

.....

.....

**ตอนที่ 3:** ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

**คำชี้แจง:** หากมีการจัดวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในความเห็นของท่าน ท่านต้องการได้รับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์วิธีการใดบ้าง และการกำหนดสัดส่วนชั่วโมงการพัฒนาตามหลักการพัฒนา 70 : 20 : 10 แต่ละสัดส่วนควรทำอย่างไร โดยเฉพาะการอบรมควรใช้เวลาเท่าใด

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้ให้สัมภาษณ์

พูน ปรณ ทิโต ชีเว

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูล

▲

**แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1**

**คำชี้แจง**

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



**คำชี้แจง:** ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ระดับคะแนนที่ท่านคิดว่าจะมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้

| ที่ | รายการประเมิน  | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   |
|-----|--|-------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|
|     |  | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1.  | หลักการ  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
|     | 1.1 ความสำคัญของหลักการ  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
|     | 1.2 ความเหมาะสมกับสภาพปัญหา  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| 2.  | วัตถุประสงค์   |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
|     | 2.1 มีความเหมาะสม  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
|     | 2.2 มีความชัดเจน   |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| 3.  | เนื้อหาสาระ  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
|     | 3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม                                  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
|     | 3.2 ระยะเวลาในการพัฒนา   |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
|     | Module 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)                                      |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
|     | Module 2 การมีความยืดหยุ่น (Flexibility)                               |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
|     | Module 3 การมีจินตนาการ (Imagination)                                  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
|     | Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| 4.  | วิธีการพัฒนา   |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
|     | 4.1 การอบรม  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
|     | 4.2 การศึกษาดูงาน  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
|     | 4.3 การศึกษาด้วยตนเอง  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| 5.  | การวัดและประเมินผล   |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
|     | 5.1 การประเมินก่อนการพัฒนา   |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
|     | 5.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
|     | 5.3 การประเมินหลังการพัฒนา   |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
|     | 5.4 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา                        |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

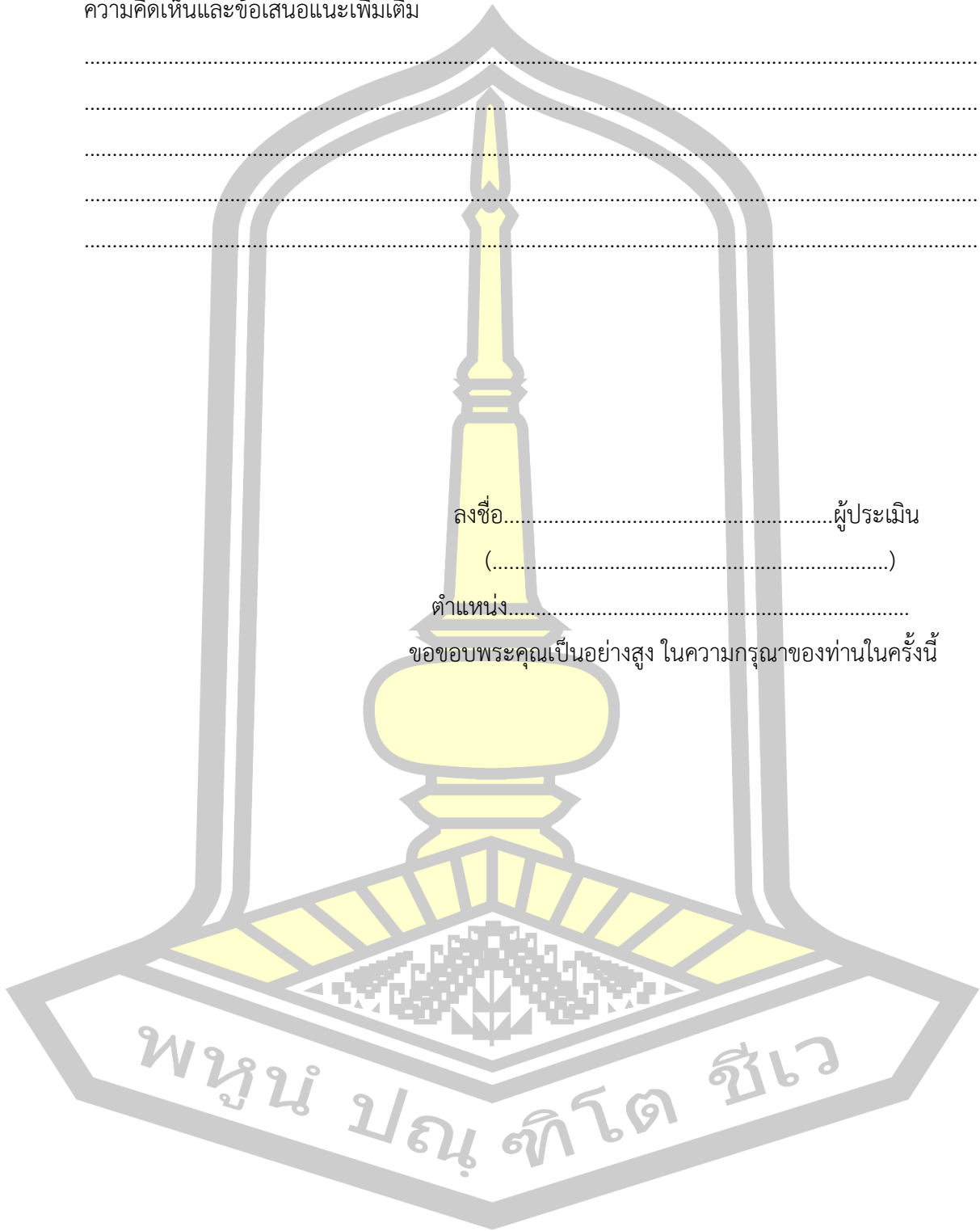
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

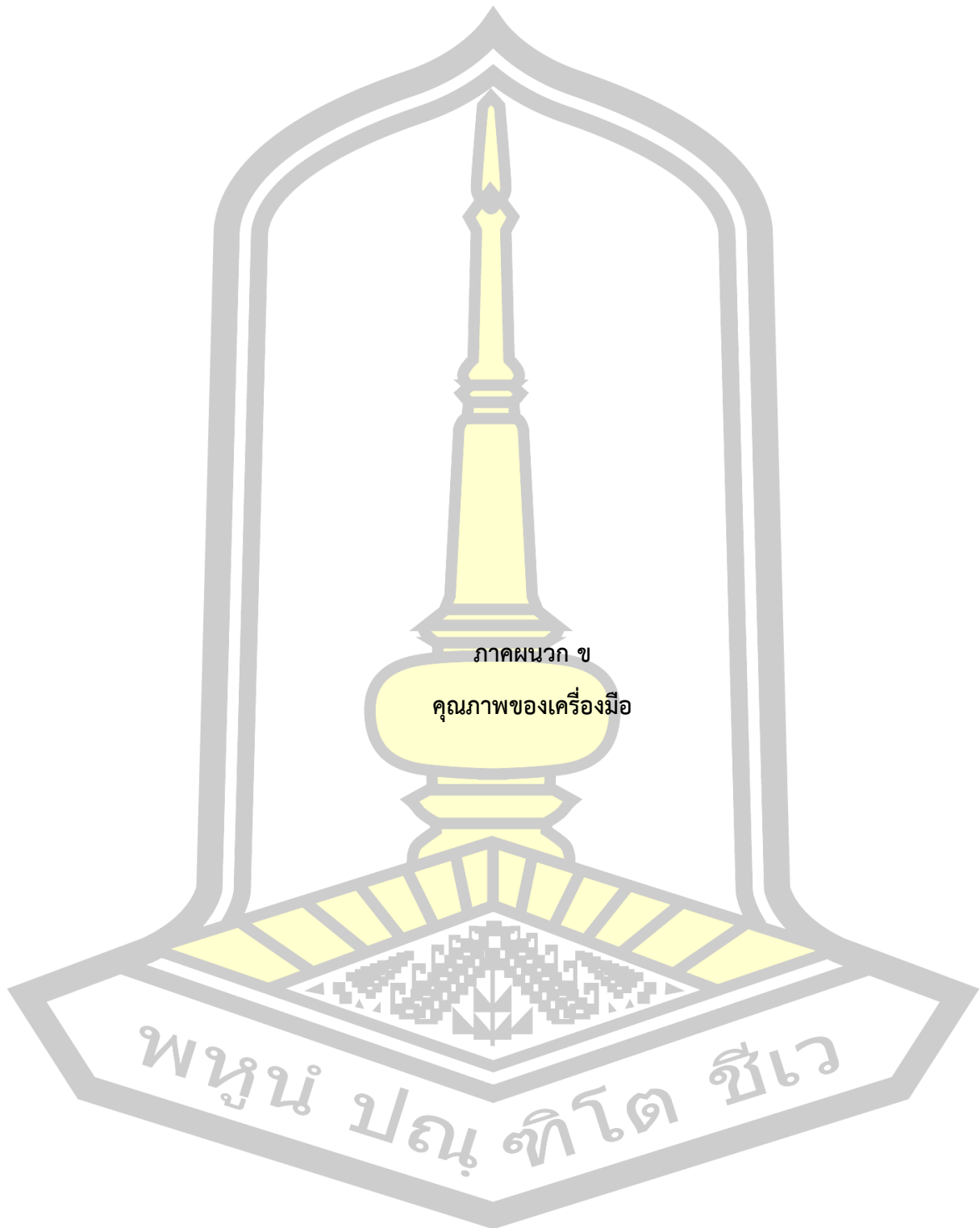
(.....)

ตำแหน่ง.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ในความกรุณาของท่านในครั้งนี้



พหุมน์ ปณฺ ทิโต ชีเว



ตาราง 25 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

| 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      | +1      | +1      | +1      | 5   | 1.0 | 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           | 0       | 0       | 0       | +1      | 2   | 0.4 | ไม่สอดคล้อง  |
| 8      | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5   | 1.0 | สอดคล้อง     |
| 9      | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5   | 1.0 | สอดคล้อง     |
| 10     | +1           | +1      | +1      | -1      | +1      | 4   | 0.8 | สอดคล้อง     |
| 11     | +1           | 0       | 0       | 0       | +1      | 2   | 0.4 | ไม่สอดคล้อง  |
| 12     | +1           | -1      | 1       | 0       | 0       | 1   | 0.2 | ไม่สอดคล้อง  |
| 13     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5   | 1.0 | สอดคล้อง     |
| 14     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5   | 1.0 | สอดคล้อง     |
| 15     | +1           | 0       | 0       | +1      | 0       | 2   | 0.4 | ไม่สอดคล้อง  |
| 16     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5   | 1.0 | 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      | +1      | +1      | +1      | 5   | 1.0 | สอดคล้อง     |
| 21     | +1           | +1      | +1      | +1      | -1      | 4   | 0.8 | 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     |
| 25     | +1           | -1      | +1      | +1      | +1      | 4   | 0.8 | สอดคล้อง     |
| 26     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5   | 1.0 | สอดคล้อง     |

ตาราง 25 (ต่อ)

| ข้อที่ | ผู้เชี่ยวชาญ |         |         |         |         | รวม | IOC | ผลการพิจารณา |
|--------|--------------|---------|---------|---------|---------|-----|-----|--------------|
|        | คนที่ 1      | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |     |     |              |
| 27     | +1           | 0       | +1      | +1      | +1      | 4   | 0.8 | สอดคล้อง     |
| 28     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5   | 1.0 | สอดคล้อง     |
| 29     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5   | 1.0 | สอดคล้อง     |
| 30     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5   | 1.0 | สอดคล้อง     |
| 31     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5   | 1.0 | สอดคล้อง     |
| 32     | +1           | -1      | 0       | +1      | +1      | 2   | 0.4 | ไม่สอดคล้อง  |
| 33     | +1           | 0       | -1      | +1      | +1      | 2   | 0.4 | ไม่สอดคล้อง  |
| 34     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5   | 1.0 | สอดคล้อง     |
| 35     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5   | 1.0 | สอดคล้อง     |
| 36     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5   | 1.0 | สอดคล้อง     |
| 37     | +1           | 0       | +1      | +1      | +1      | 4   | 0.8 | สอดคล้อง     |
| 38     | +1           | 0       | -1      | +1      | +1      | 2   | 0.4 | ไม่สอดคล้อง  |
| 39     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5   | 1.0 | สอดคล้อง     |
| 40     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5   | 1.0 | สอดคล้อง     |
| 41     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5   | 1.0 | สอดคล้อง     |
| 42     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5   | 1.0 | สอดคล้อง     |
| 43     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5   | 1.0 | สอดคล้อง     |
| 44     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5   | 1.0 | สอดคล้อง     |
| 45     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5   | 1.0 | สอดคล้อง     |
| 46     | +1           | 0       | +1      | +1      | +1      | 4   | 0.8 | สอดคล้อง     |
| 47     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5   | 1.0 | สอดคล้อง     |

ตาราง 26 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

| ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก (r) |                   | ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก (r) |                   |
|--------|-------------------|-------------------|--------|-------------------|-------------------|
|        | สภาพปัจจุบัน      | สภาพที่พึงประสงค์ |        | สภาพปัจจุบัน      | สภาพที่พึงประสงค์ |
| 1      | 0.524             | 0.896             | 21     | 0.789             | 0.879             |
| 2      | 0.558             | 0.842             | 22     | 0.884             | 0.910             |
| 3      | 0.641             | 0.863             | 23     | 0.866             | 0.830             |
| 4      | 0.811             | 0.865             | 24     | 0.884             | 0.838             |
| 5      | 0.807             | 0.855             | 25     | 0.792             | 0.824             |
| 6      | 0.721             | 0.871             | 26     | 0.861             | 0.816             |
| 7      | 0.760             | 0.868             | 27     | 0.772             | 0.853             |
| 8      | 0.709             | 0.821             | 28     | 0.668             | 0.777             |
| 9      | 0.730             | 0.783             | 29     | 0.767             | 0.804             |
| 10     | 0.759             | 0.826             | 30     | 0.665             | 0.840             |
| 11     | 0.808             | 0.853             | 31     | 0.786             | 0.823             |
| 12     | 0.700             | 0.779             | 32     | 0.752             | 0.860             |
| 13     | 0.809             | 0.814             | 33     | 0.790             | 0.789             |
| 14     | 0.785             | 0.874             | 34     | 0.663             | 0.742             |
| 15     | 0.826             | 0.799             | 35     | 0.753             | 0.825             |
| 16     | 0.795             | 0.818             | 36     | 0.756             | 0.706             |
| 17     | 0.788             | 0.810             | 37     | 0.812             | 0.852             |
| 18     | 0.854             | 0.862             | 38     | 0.800             | 0.823             |
| 19     | 0.793             | 0.861             | 39     | 0.801             | 0.799             |
| 20     | 0.855             | 0.841             | 40     | 0.851             | 0.869             |

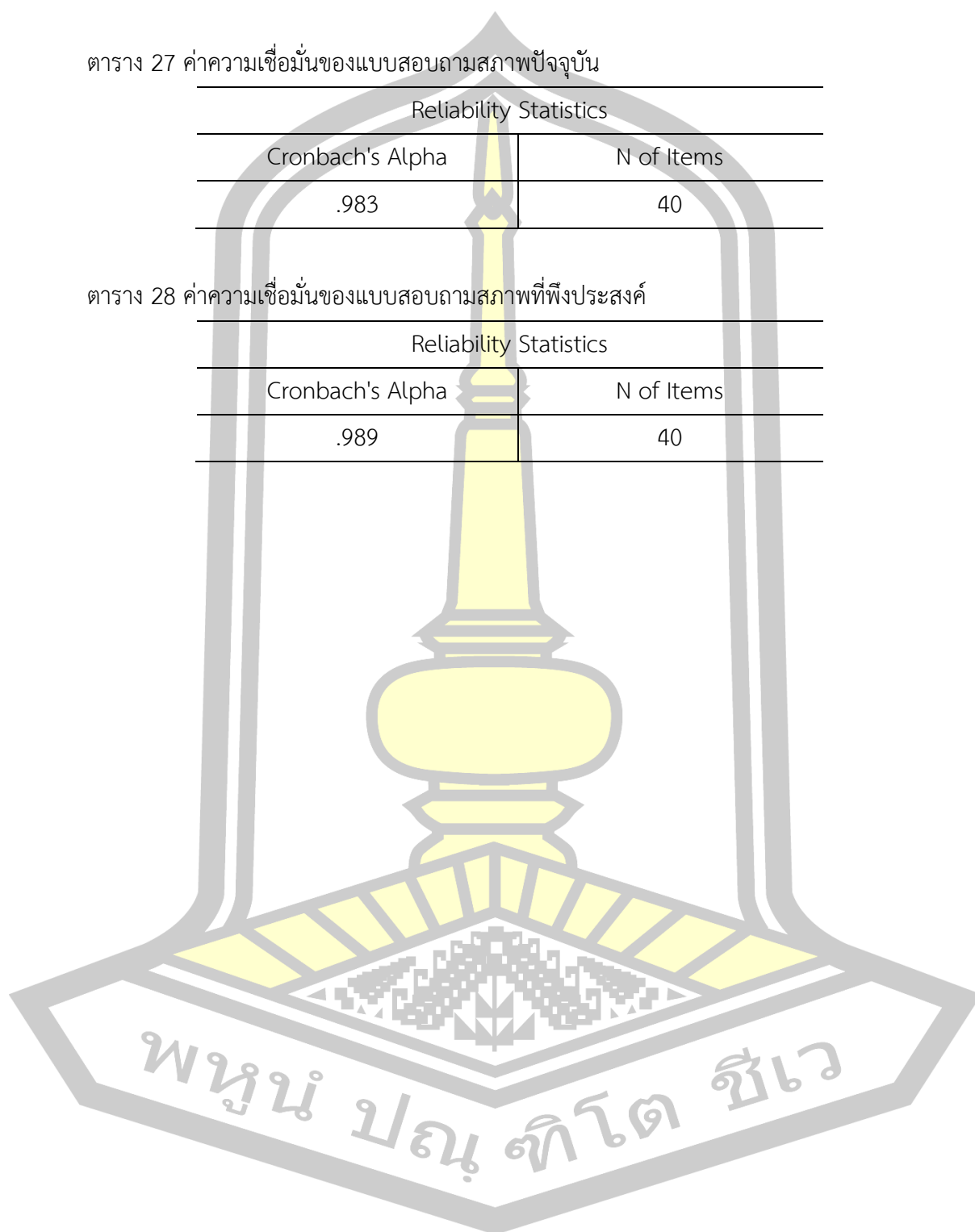
จากตาราง 26 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง .524 ถึง .884 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง .706 ถึง .896 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของสภาพปัจจุบันเท่ากับ .983 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ .989

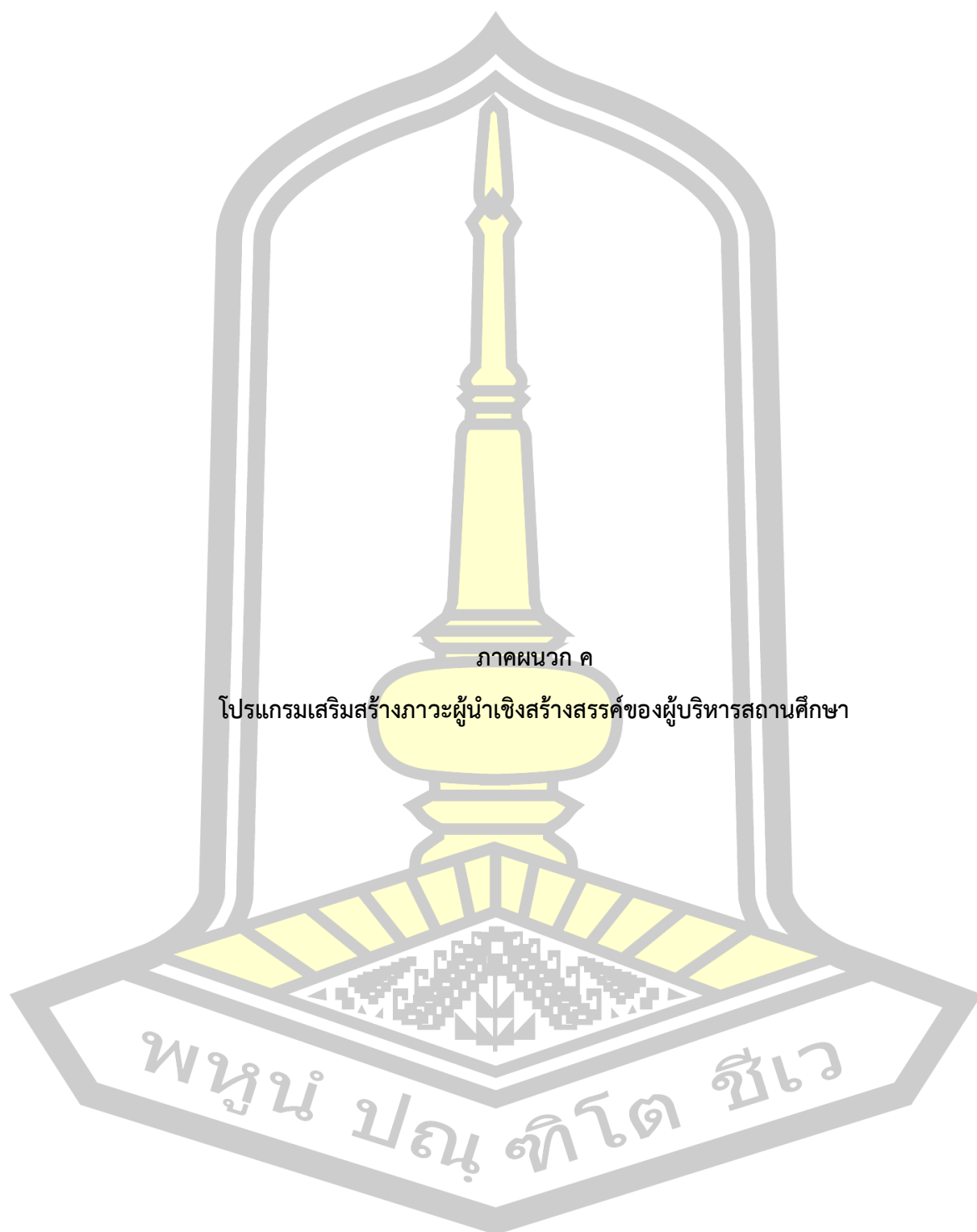
ตาราง 27 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .983                   | 40         |

ตาราง 28 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .989                   | 40         |





โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

A Program to Enhance Creative Leadership of school Administrator under the  
Roi-Et Primary Service Area Office 1

จัดทำโดย

นางสาวพิมพ์ชนก ศรสุธิธี

นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

### คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

โปรแกรมนี้พัฒนาขึ้นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา และการวัดและประเมินผล ส่วนที่ 2 คือ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 และได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าโปรแกรมนี้จะเป็นคู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 และสถานศึกษาในบริบทใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ทุกท่าน ขอบพระคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทุกท่านที่คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้โปรแกรมนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นางสาวพิมพ์ชนก ทรสุทธิ

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## สารบัญ

| เรื่อง                                 | หน้า |
|--|------|
| หลักการ .....                          | 1    |
| วัตถุประสงค์ .....                     | 2    |
| เนื้อหาสาระ .....                      | 3    |
| วิธีการพัฒนา .....                     | 4    |
| การวัดและประเมินผล .....               | 8    |
| Module 1 การมีวิสัยทัศน์ .....         | 11   |
| Module 2 การมีความยืดหยุ่น.....        | 16   |
| Module 3 การมีจินตนาการ.....           | 20   |
| Module 4 การมีความเป็นปัจเจกบุคคล..... | 25   |



## โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

### 1. หลักการ

#### 1. หลักการของโปรแกรม

การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - พ.ศ. 2570) เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาประเทศในทุกด้าน ใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่มีมานานและต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในระดับโลก ทั้งประเทศไทยและประเทศอื่นๆ ทั่วโลกต้องเผชิญกับข้อจำกัดที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและวิถีชีวิตของประชาชนในทุกกลุ่ม โดยแผนดังกล่าวได้กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายมุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีความมั่นคงและยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ระยะยาวของประเทศ นั่นคือ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” มีแนวทางในการพัฒนาโดยเน้นด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ในเป้าหมายสังคมไทยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต และเตรียมความพร้อมสำหรับการเผชิญกับโลกยุคใหม่ ทั้งทักษะในด้านความรู้ ทักษะทางพฤติกรรม โดยเน้นที่การพัฒนาทักษะความรู้ ทักษะทางพฤติกรรม และคุณลักษณะที่ดีตามบรรทัดฐานของสังคม (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

ดังนั้น การบริหารการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเป็นมืออาชีพเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีทั้งทักษะในการบริหารงาน และเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นเข้มแข็ง และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้สามารถนำพองค์กรและงานที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่ความสำเร็จ (สุนทร โคตรบรรเทา, 2551) ผู้นำสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนระบบภายในองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคที่มีลักษณะเป็นพลวัต มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงที่ทุกคนต้องเผชิญ สอดคล้องกับ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2559 ที่ว่าความรู้ในเรื่อง “ภาวะผู้นำ” นั้น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์การในกระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่ความเจริญทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของสังคมจากอดีตสู่ปัจจุบันอย่างรวดเร็วมาก เราจึงต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้ทันกับเหตุการณ์ของโลกปัจจุบันตลอดเวลา ซึ่งการบริหารการศึกษามีเป้าหมายที่สำคัญคือการเน้นพัฒนาศักยภาพและความเจริญงอกงามของบุคคล พัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนสร้างความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ การบริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรมืออาชีพเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ผู้บริหารสถานศึกษานอกจากจะมีทักษะในการ

บริหารแล้วยังต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความเข้มแข็ง และมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำมาสู่งานที่ตนเองรับผิดชอบ เมื่อสังคมปัจจุบันและที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตเห็นชัดว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน การแข่งขันที่เกิดขึ้นในสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีความสลับซับซ้อนและไร้ทิศทาง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเป็นสิ่งที่สร้างความแตกต่างของการเปลี่ยนแปลงนั้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารเป็นบุคคลหลักที่จะต้องรับผิดชอบต่อบรรยากาศที่เกิดขึ้น

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในองค์กรผ่านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยการคิดนอกกรอบด้วยแนวทางใหม่ๆ ซึ่งเป็นกระบวนการที่จำเป็นที่ต้องใช้ภาษาในการสื่อสารร่วมกันระหว่างบุคคล สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก่อให้เกิดการตอบสนองร่วมกันในกระบวนการเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดร่วมกัน จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะภาวะผู้นำ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยหลักที่มีความสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

นอกจากนี้ โปรแกรมยังเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามหลักการ 70-20-10 มาใช้เพื่อสร้างสมดุลในการเรียนรู้ด้วยการศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน และการอบรม แนวทางนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทักษะในการบริหารงานเชิงสร้างสรรค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดย 70% การเรียนรู้โดยใช้กระบวนการลงมือทำ 20% การเรียนรู้จากบุคคลอื่น ผ่านการศึกษาดูงาน และ 10% เรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรและโปรแกรม เช่น การเข้าร่วมสัมมนาและหลักสูตรอบรมเฉพาะทาง

โปรแกรมนี้จึงเป็นแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 เพื่อนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการสร้างจินตนาการ การมีความยืดหยุ่น การมีความเป็นปัจเจกบุคคล การมีวิสัยทัศน์ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

## 2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ซึ่งประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การมีความยืดหยุ่น การจิน ตินนาการ และด้านการมีความเป็นปัจเจกบุคคล

## 3. เนื้อหาสาระ

เนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 แบ่งออกเป็น 4 Module ดังนี้

### 3.1 Module 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

การมีวิสัยทัศน์ (Vision) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาส่งเสริมพฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาในการมองภาพในอนาคตเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เหมาะสมด้วย การประสานงาน สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป็นเป้าหมายเดียวกัน โดยมีทักษะใน การประสานงาน สร้างเครือข่าย และขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นความสามารถในการ สร้างสรรค์ซึ่งแปลออกมาเป็นการปฏิบัติได้โดยกำหนดยุทธศาสตร์หรือภารกิจเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. การวิเคราะห์บริบทด้านต่างๆ ของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ สามารถพัฒนาและลงมือปฏิบัติได้จริง
2. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายโดยเปิดโอกาสให้มีบทบาทในการแสดง ความคิดเห็น เสนอแนวคิด และร่วมตัดสินใจในประเด็นสำคัญของโรงเรียน
3. การเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อให้เห็นเป้าหมายการดำเนินงานในสถานศึกษา

### 3.2 Module 2 ด้านการมีความยืดหยุ่น (Flexibility)

ด้านการมีความยืดหยุ่น (Flexibility) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาส่งเสริมให้ ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ วิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เงื่อนไข หรือบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยการเปิดใจรับฟังความเห็นและความคิดที่หลากหลาย ซึ่งจะช่วยให้ เกิดความเข้าใจในสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ เห็นมุมมองที่แตกต่าง และสามารถใช้อุปกรณ์และความ คิดเห็นเหล่านั้นมาประกอบการตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสร้างสรรค์ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. แนวทางการปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่องเพื่อให้การบริหารสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากร โดยการสร้างบรรยากาศที่ ปลอดภัยที่ช่วยเสนอความคิดเห็นอย่างเปิดเผย

3. การวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกใช้ทางเลือกที่เหมาะสม พร้อมทั้งปรับแผนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

### 3.3 Module 3 ด้านการจินตนาการ (Imagination)

ด้านการมีจินตนาการ (Imagination) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาการพัฒนาการสนับสนุนให้ผู้บริหารเกิดความคิดใหม่ๆ มุ่งพัฒนาให้ผู้บริหารมีความสามารถในการจินตนาการเชิงสร้างสรรค์ คิดริเริ่มสิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข ส่งเสริมให้มีการไตร่ตรองและวิเคราะห์ข้อมูลจากหลากหลายด้านเพื่อนำไปสู่การวางแผนและการตัดสินใจอย่างเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ตลอดจนสามารถจัดอุปสรรคด้วยวิธีที่สร้างสรรค์ และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. การทบทวนและประเมินข้อมูลอย่างจากหลากหลายด้านเพื่อให้สามารถวางแผนกำหนดแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน
2. การตัดสินใจการดำเนินการหรือหาวิธีการเพื่อจัดอุปสรรคโดยใช้วิธีอย่างสร้างสรรค์
3. การส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย

### 3.4 Module 4 การมีความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

การมีความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาการส่งเสริมพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าใจธรรมชาติของแต่ละบุคคล การประเมินความสามารถ ความต้องการและศักยภาพของบุคลากรเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม อีกทั้งสนับสนุนผู้ตามแต่ละคนตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ ด้วยการใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ในการให้คำปรึกษา แนะนำ และสอนงานวิชาการอื่น ๆ รวมถึงการให้คำปรึกษา การแนะนำ และการสอนงานทั้งในด้านวิชาการและการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. รู้จักและเข้าใจบุคลากร เพื่อให้สามารถมอบหมายงาน ที่เหมาะสมกับความสามารถและทักษะของแต่ละบุคคล
2. เปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานตามความสนใจซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่า ในการมีส่วนร่วมในองค์กร
3. มีทักษะในการสื่อสารที่หลากหลายและเหมาะสมกับบุคคล

## วิธีการพัฒนา

การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลากหลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและสภาพบริบทในแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ซึ่งวิธีการต่างๆ ที่นำมาใช้ดำเนินการพัฒนา ได้แก่ 1) การฝึกอบรม (Training) 2) การศึกษาดูงาน (Site Visit) และ 3) การศึกษาด้วยตนเอง (self-Study Learning)

| วิธีการพัฒนา                               | กิจกรรมการพัฒนา   |
|--|---|
| การฝึกอบรม<br>(Training)                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กิจกรรมการบรรยายโดยวิทยากร ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของแต่ละ Module 1-4</li> <li>2. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของ แต่ละหัวข้อ รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ</li> <li>3. ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้</li> </ol> |
| การศึกษาดูงาน<br>(Site Visit)              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบของโรงเรียนต้นแบบด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ในแต่ละ Module 1-4</li> <li>2. การสอนงาน หรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์ และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์</li> </ol>   |
| การศึกษาด้วยตนเอง<br>(Self-Study Learning) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปฏิบัติงานจริง ณ หน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนา</li> <li>2. การนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการพัฒนาสถานศึกษา</li> </ol>  |

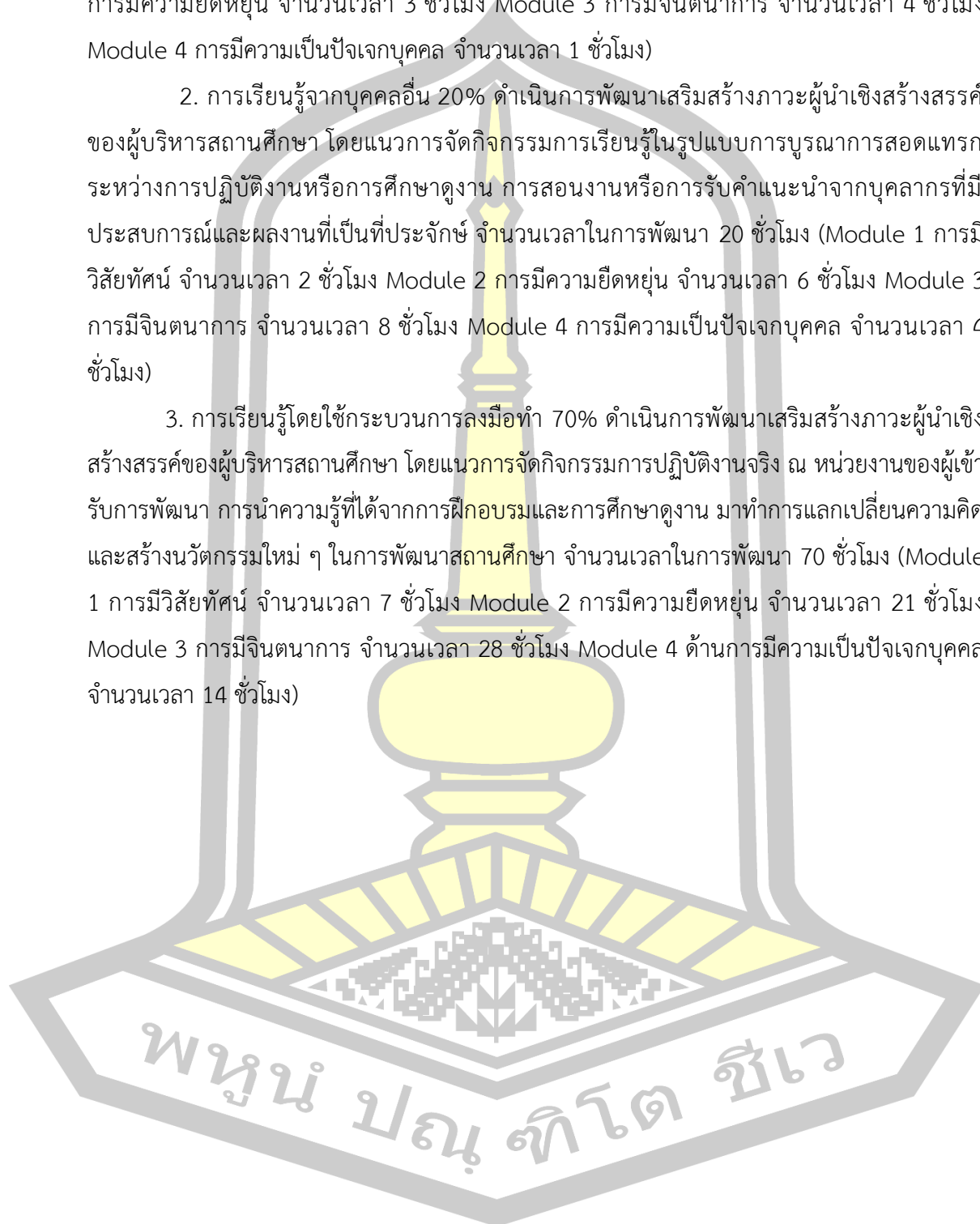
สรุปวิธีการพัฒนาการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 3 แบบ โดยกำหนดเป็นแนวทางไว้ ดังนี้

1. เรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรและโปรแกรม 10 % การดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแนวการจัดกิจกรรมเรียนรู้ เช่น การอบรม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

จำนวนเวลาในการพัฒนา 10 ชั่วโมง (Module 1 การมีวิสัยทัศน์ จำนวนเวลา 1 ชั่วโมง Module 2 การมีความยืดหยุ่น จำนวนเวลา 3 ชั่วโมง Module 3 การมีจินตนาการ จำนวนเวลา 4 ชั่วโมง Module 4 การมีความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวนเวลา 1 ชั่วโมง)

2. การเรียนรู้จากบุคคลอื่น 20% ดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแนวการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบการบูรณาการสอดแทรก ระหว่างการปฏิบัติงานหรือการศึกษาดูงาน การสอนงานหรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์ จำนวนเวลาในการพัฒนา 20 ชั่วโมง (Module 1 การมีวิสัยทัศน์ จำนวนเวลา 2 ชั่วโมง Module 2 การมีความยืดหยุ่น จำนวนเวลา 6 ชั่วโมง Module 3 การมีจินตนาการ จำนวนเวลา 8 ชั่วโมง Module 4 การมีความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวนเวลา 4 ชั่วโมง)

3. การเรียนรู้โดยใช้กระบวนการลงมือทำ 70% ดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแนวการจัดกิจกรรมการปฏิบัติงานจริง ณ หน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนา การนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการพัฒนาสถานศึกษา จำนวนเวลาในการพัฒนา 70 ชั่วโมง (Module 1 การมีวิสัยทัศน์ จำนวนเวลา 7 ชั่วโมง Module 2 การมีความยืดหยุ่น จำนวนเวลา 21 ชั่วโมง Module 3 การมีจินตนาการ จำนวนเวลา 28 ชั่วโมง Module 4 ด้านการมีความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวนเวลา 14 ชั่วโมง)



ตารางฝึกอบรมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

| ครั้งที่ | 08.00-09.00  | 09.00-10.00                   | 10.00-11.00 | 11.00-12.00                     | 12.00-13.00              | 13.00-14.00                               | 14.00-15.00 | 15.00-16.00 |
|----------|--|-------------------------------|-------------|---------------------------------|--------------------------|---|-------------|-------------|
| 1        | ลงทะเบียน<br>ปฐมนิเทศ<br>ประชุมเพื่อ<br>สร้าง<br>ความรู้<br>ความเข้าใจ | Module 2<br>การมีความยืดหยุ่น |             |                                 | พักรับประทานอาหารกลางวัน | Module 3 การมี<br>ความเป็นปัจเจก<br>บุคคล |             |             |
| 2        | Module 1 การจินตนาการ  |                               |             | Module<br>4 การมี<br>วิสัยทัศน์ |                          | สรุปเนื้อหาการอบรม                        |             |             |

## 5. การวัดและประเมินผล

5.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินความรู้ความเข้าใจของตนเองก่อนการพัฒนา

5.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบการประเมินใบงานและใบกิจกรรม

5.3 การประเมินหลังการพัฒนา ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

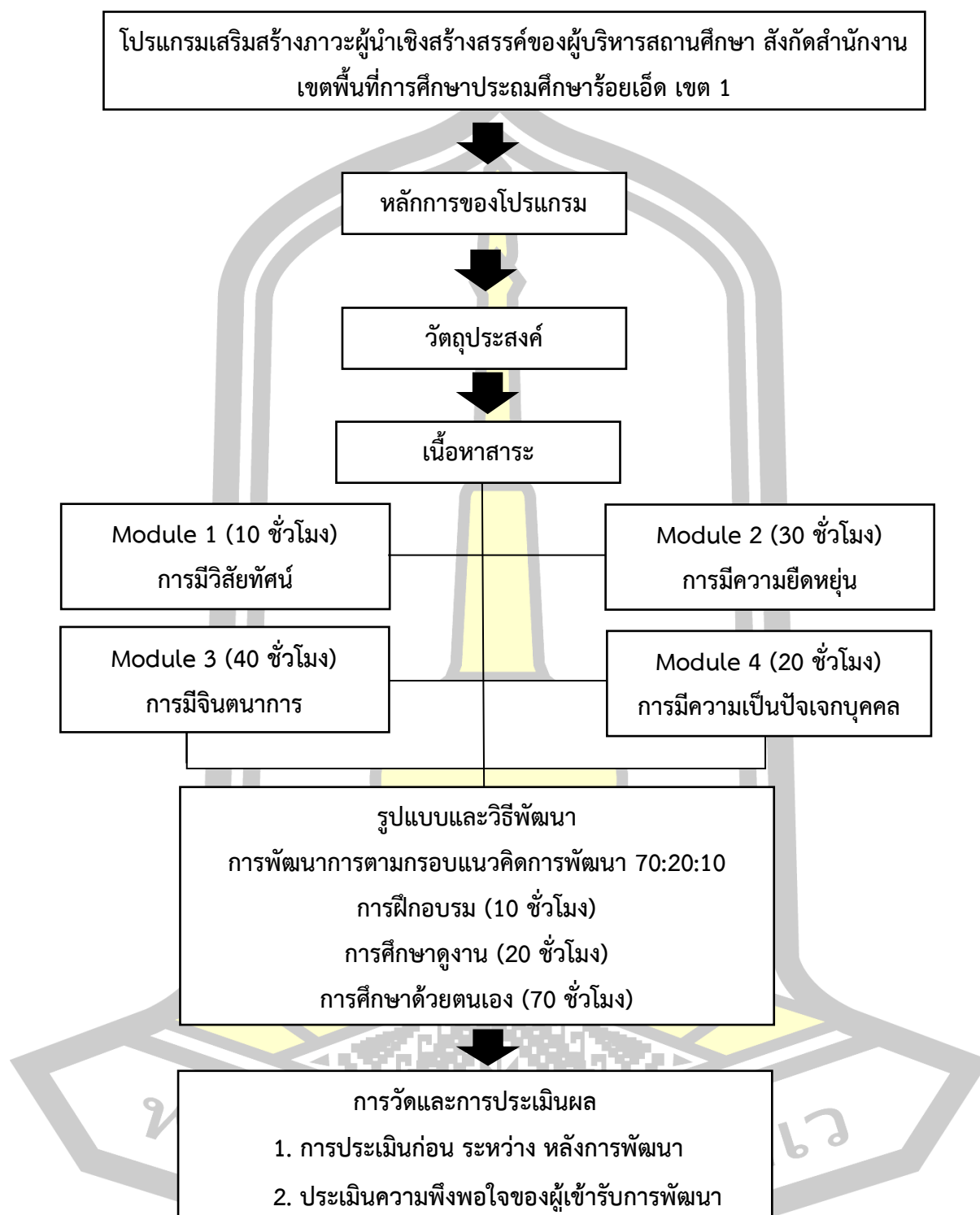
5.4 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผู้เข้ารับการพัฒนามาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ 1) ต้องมีเวลาเข้ารับการพัฒนาและทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ

3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80คะแนน) แบ่งเป็น

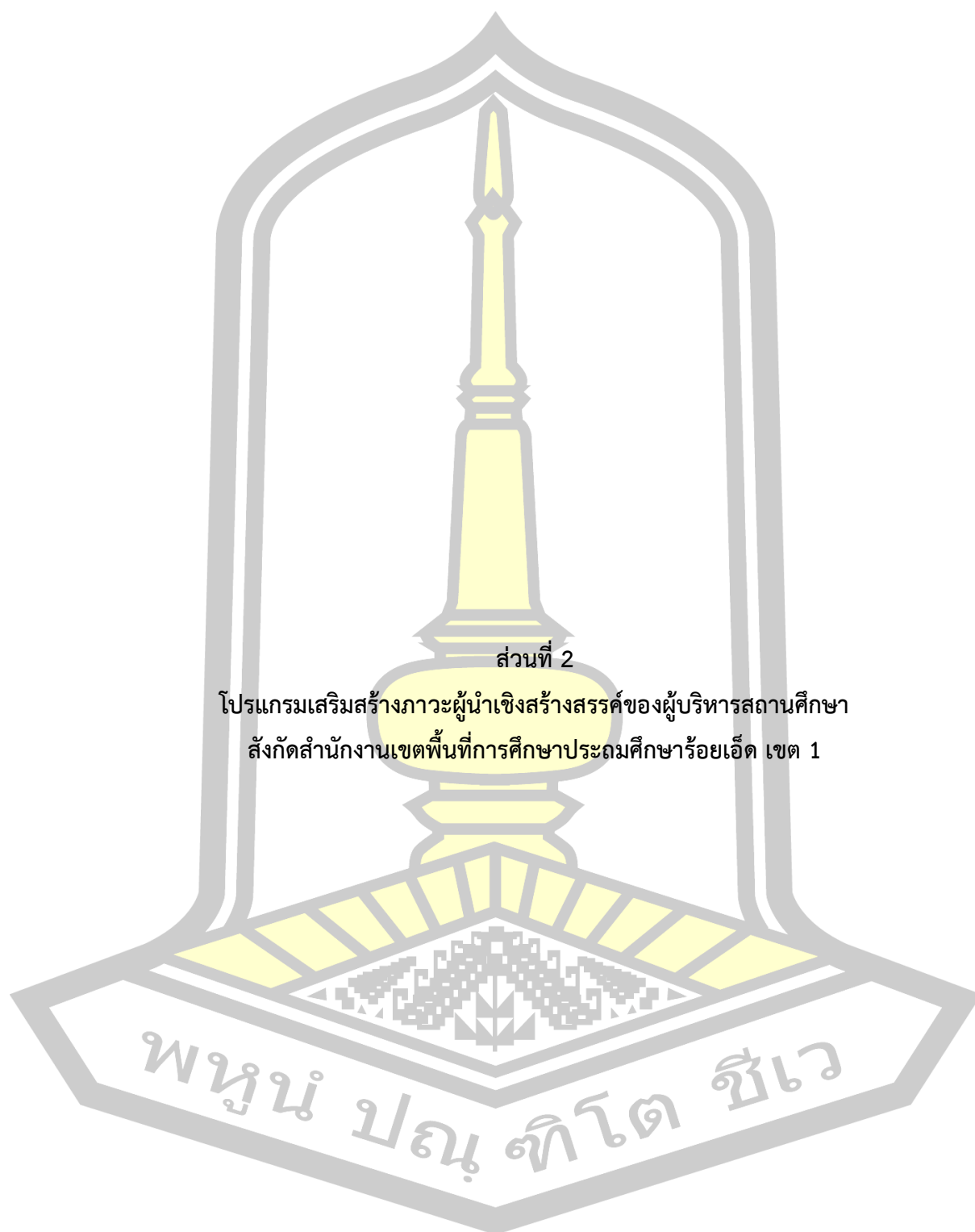
1. ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
2. ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล สามารถสรุปได้ ดังภาพประกอบ





ภาพ 5 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1



## Module 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

(10 ชั่วโมง)

### หลักการ

การมีวิสัยทัศน์ เป็นเนื้อหาการส่งเสริมพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองเห็นแนวโน้มและความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และสามารถกำหนดทิศทางที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน การวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง รวมถึงการประสานงาน สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานเป็นเป้าหมายเดียวกัน สร้างเครือข่าย และขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเชื่อมโยงและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและนอกสถานศึกษา เพื่อเสริมพลังและทรัพยากรในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในใช้เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการวิเคราะห์บริบทด้านต่างๆ ของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ที่สามารถพัฒนาและลงมือปฏิบัติได้จริง
2. เพื่อให้ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายโดยเปิดโอกาสให้มีบทบาทในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนวคิด และร่วมตัดสินใจในประเด็นสำคัญของสถานศึกษา
3. เพื่อให้ผู้บริหารสามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อให้เห็นเป้าหมายการดำเนินงานในสถานศึกษา

### เนื้อหาสาระ

1. การวิเคราะห์บริบทของโรงเรียนผ่านเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อประเมินสถานการณ์หรือบริบทขององค์กร เพื่อเข้าใจบริบทของโรงเรียนจากมุมมอง
2. การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคน นักเรียน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารงานในโรงเรียน
3. การสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย เพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจและเห็นภาพเดียวกันในเป้าหมายที่กำหนดไว้

### วิธีการพัฒนา

| หลักการพัฒนา                               | วิธีการพัฒนา       | เนื้อหา  | ระยะเวลา |
|--|--------------------|--|----------|
| เรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรและโปรแกรม 10% | การอบรม (Training) | - กิจกรรมการบรรยายโดยวิทยากร ให้ความรู้ สรุป ความหมายและความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ (Vision) |          |

|                             |                            |  |                  |
|-----------------------------|----------------------------|--|------------------|
|                             |                            | <p>และในหัวข้อ 1) การวิเคราะห์บริบทของโรงเรียนผ่านเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อประเมิน สถานการณ์หรือบริบทขององค์กรเพื่อเข้าใจบริบทของโรงเรียนจากทุกมุมมอง</p> <p>2) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายโดยเปิดโอกาสให้มีบทบาทในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนวคิด และร่วมตัดสินใจในประเด็นสำคัญของโรงเรียน</p> <p>3) การสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของ แต่ละหัวข้อ รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ</li> <li>- ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้</li> </ul> |                  |
|                             |                            |  | <b>1 ชั่วโมง</b> |
| การเรียนรู้จากบุคคลอื่น 20% | การศึกษาดูงาน (Site Visit) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- . ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบของโรงเรียน</li> <li>ต้นแบบด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการมีวิสัยทัศน์ (vision)</li> </ul>  |                  |

|  |   |  |           |
|--|---|--|-----------|
|  |   | - การสอนงาน หรือการรับ<br>คำแนะนำจากบุคลากรที่มี<br>ประสบการณ์และผลงานที่เป็นที่<br>ประจักษ์   |           |
|  |   |  | 2 ชั่วโมง |
| การเรียนรู้โดยใช้กระบวนการ<br>การลงมือทำ ร้อยละ 70 | การศึกษาด้วย<br>ตนเอง<br>(Self-Study<br>Learning) | - ปฏิบัติงานจริง ณ หน่วยงาน<br>ของผู้เข้ารับการพัฒนา<br>- นำความรู้ที่ได้จากกาฝึกอบรม<br>และการศึกษาดูงาน มาทำการ<br>ระดมความคิดและแลกเปลี่ยน<br>ความคิดเพื่อสร้างนวัตกรรม<br>ใหม่ ๆ ในการพัฒนาสถานศึกษา<br>ร่วมกับคณะครูและบุคลากร<br>ทางการศึกษา |           |
|  |   |  | 7 ชั่วโมง |
| <b>รวมระยะเวลา 10 ชั่วโมง</b>                      |   |  |           |

### การวัดและประเมินผล

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา
  - 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินความรู้ความเข้าใจของตนเองก่อนการพัฒนา
  - 1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบการประเมินใบงานและใบกิจกรรม
  - 1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1

## ใบงานที่ 1

### Module 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision)

1. ความหมายและความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์หมายถึงอะไร และท่านมีแนวทางในการสร้างการมีวิสัยทัศน์อย่างไร

.....

.....

.....

2. การวิเคราะห์บริบทของโรงเรียนผ่านเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างไร และท่านมีแนวปฏิบัติในองค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายโดยเปิดโอกาสให้มีบทบาทในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนวคิด และร่วมตัดสินใจในประเด็นสำคัญของโรงเรียนมีความสำคัญอย่างไร และท่านมีแนวปฏิบัติในองค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

4. การสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมีความสำคัญอย่างไร และท่านมีแนวปฏิบัติในองค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

พจนานุกรมศัพท์โต ชิว

## Module 2 การมีความยืดหยุ่น (Flexibility)

(30 ชั่วโมง)

### หลักการ

ด้านการมีความยืดหยุ่น เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาการส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ วิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เจ็อนไขหรือบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยการเปิดใจรับฟังความเห็นและความคิดที่หลากหลาย ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ เห็นมุมมองที่แตกต่าง และสามารถใช้อ้อมูลและความคิดเห็นเหล่านั้นมาประกอบการตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสร้างสรรค์ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ เข้าใจแนวทางปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่องเพื่อให้การบริหารสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ เข้าใจในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากร โดยการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยที่ช่วยเสนอความคิดเห็นอย่างเปิดเผย
3. เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ เข้าใจในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกใช้ทางเลือกที่เหมาะสม พร้อมทั้งปรับแผนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

### เนื้อหาสาระ

1. การปรับวิธีคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา
2. การเปิดใจรับฟังและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในสถานศึกษา
3. การวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกใช้ทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารงานในสถานศึกษา

พหุ อนุ ทั โตะ ชีเว

## วิธีการพัฒนา

| หลักการพัฒนา                                       | วิธีการพัฒนา                  | เนื้อหา   | ระยะเวลา         |
|--|-------------------------------|---|------------------|
| เรียนรู้และพัฒนาผ่าน<br>หลักสูตรและโปรแกรม<br>10 % | การอบรม<br>(Training)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมการบรรยาย ให้</li> <li>ความรู้ สรุปลความหมายและ</li> <li>ความสำคัญของ การมีจินตนาการ</li> <li>(Imagination) และในหัวข้อ</li> <li>1) การปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้อง</li> <li>กับบริบทและสถานการณ์ที่</li> <li>เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา 2)</li> <li>การเปิดใจรับฟังและส่งเสริมการ</li> <li>มีส่วนร่วมของครูและบุคลากร</li> <li>ในสถานศึกษา</li> <li>3) การวิเคราะห์สถานการณ์และ</li> <li>เลือกใช้ทางเลือกที่เหมาะสม</li> <li>- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้</li> <li>เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับ</li> <li>ความหมายและความสำคัญของ</li> <li>แต่ละหัวข้อ รวมถึงประสบการณ์</li> <li>ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ</li> <li>- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำ</li> <li>ใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้</li> </ul> |                  |
|  |                               |   | <b>3 ชั่วโมง</b> |
| การเรียนรู้จากบุคคลอื่น<br>ร้อยละ 20 %             | การศึกษาดูงาน<br>(Site Visit) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียน</li> <li>ที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ</li> <li>(Best practice) หรือโรงเรียน</li> <li>ต้นแบบของโรงเรียนต้นแบบการ</li> <li>มีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมี</li> <li>ความยืดหยุ่น (Flexibility)</li> <li>- การสอนงาน หรือการรับ</li> <li>คำแนะนำจากบุคลากรที่มี</li> </ul>   |                  |

|   |   |  |            |
|---|---|--|------------|
|   |   | ประสบการณ์และผลงานที่เป็นที่<br>ประจักษ์   |            |
|   |   |  | 6 ชั่วโมง  |
| การเรียนรู้โดยใช้กระบวนการ<br>ลงมือทำ 70% | การศึกษาด้วย<br>ตนเอง<br>(Self-Study<br>Learning) | - ปฏิบัติงานจริง ณ หน่วยงาน<br>ของผู้เข้ารับการพัฒนา<br>- นำความรู้ที่ได้จากกาฝึกอบรม<br>และการศึกษาดูงาน มาทำการ<br>ระดมความคิดและแลกเปลี่ยน<br>ความคิดเพื่อสร้างนวัตกรรม<br>ใหม่ ๆ ในการพัฒนาสถานศึกษา<br>ร่วมกับคณะครูและบุคลากร<br>ทางการศึกษา |            |
|   |   |  | 21 ชั่วโมง |
| <b>รวมระยะเวลา 30 ชั่วโมง</b>             |   |  |            |

### การวัดและประเมินผล

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา
  - 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินความรู้ความเข้าใจของตนเองก่อนการพัฒนา
  - 1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบการประเมินใบงานและใบกิจกรรม
  - 1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1

## ใบงานที่ 2

### Module 2 การมีความยืดหยุ่น (Flexibility)

1. ความหมายและความสำคัญของการมีความยืดหยุ่นหมายถึงอะไร และท่านมีแนวทางในการสร้างความยืดหยุ่นอย่างไร

.....

.....

.....

2. การปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาที่มีความสำคัญอย่างไร และท่านมีแนวปฏิบัติในองค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความสำคัญอย่างไร และท่านมีแนวปฏิบัติในองค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

4. การพร้อมปรับแผนตลอดเวลาด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์มีความสำคัญอย่างไร และท่านมีแนวปฏิบัติในองค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

พจนานุกรมศัพท์โต ชิว

## Module 3 การมีจินตนาการ (Imagination)

(40 ชั่วโมง)

### หลักการ

ด้านการมีจินตนาการ (Imagination) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาการพัฒนาการสนับสนุนให้ผู้บริหารเกิดความคิดใหม่ๆ มุ่งพัฒนาให้ผู้บริหารมีความสามารถในการจินตนาการเชิงสร้างสรรค์ คิดริเริ่มสิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข ส่งเสริมให้มีการไตร่ตรองและวิเคราะห์ข้อมูลจากหลากหลายด้านเพื่อนำไปสู่การวางแผนและการตัดสินใจอย่างเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ตลอดจนสามารถจัดอุปสรรคด้วยวิธีที่สร้างสรรค์ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจในการทบทวนและประเมินข้อมูลก่อนที่จะตัดสินใจในการดำเนินงานใด ๆ ในโรงเรียน
2. เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจ ทักษะการตัดสินใจแก้ไขปัญหาทันทีด้วยวิธีสร้างสรรค์
3. เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการแสดงความคิดเห็น

### เนื้อหาสาระ

1. การทบทวนและประเมินข้อมูลจากหลายด้านเพื่อให้สามารถวางแผนกำหนดแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน
2. การตัดสินใจการดำเนินการหรือหาวิธีการเพื่อจัดอุปสรรคโดยใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้
3. การส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย

## วิธีการพัฒนา

| หลักการพัฒนา                                      | วิธีการพัฒนา                  | เนื้อหา  | ระยะเวลา  |
|---|-------------------------------|--|-----------|
| เรียนรู้และพัฒนาผ่าน<br>หลักสูตรและโปรแกรม<br>10% | การอบรม<br>(Training)         | <p>- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปล<br/>ความหมายและความสำคัญของ<br/>การมีจินตนาการ (Imagination)<br/>และในหัวข้อ 1) การทบทวน<br/>และประเมินข้อมูลอย่างจาก<br/>หลากหลายด้านเพื่อให้สามารถ<br/>วางแผน กำหนดแนวทางที่<br/>เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน<br/>2) การตัดสินใจการดำเนินการ<br/>หรือหาวิธีการเพื่อจัดอุปสรรค<br/>โดยใช้วิธีอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้<br/>สามารถรับมือกับสถานการณ์<br/>ต่างๆได้</p> <p>3) การส่งเสริมบุคลากรใน<br/>โรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้<br/>มีส่วนร่วมในการแสดงความคิด<br/>เห็นที่หลากหลาย</p> <p>- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้<br/>เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับ<br/>ความหมายและความสำคัญของ<br/>แต่ละหัวข้อ รวมถึงประสบการณ์<br/>ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ</p> <p>- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบ<br/>งานที่ทางวิทยากรกำหนดให้</p> | 4 ชั่วโมง |
| การเรียนรู้ผ่านบุคคลอื่น<br>20 %                  | การศึกษาดูงาน<br>(Site Visit) | <p>- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียน<br/>ที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ<br/>(Best practice) หรือโรงเรียน</p>  |           |

|                                       |   |  |            |
|---------------------------------------|---|--|------------|
|                                       |   | ต้นแบบของโรงเรียนต้นแบบการ<br>มีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมี<br>จินตนาการ (Imagination)<br>- การสอนงาน หรือการรับ<br>คำแนะนำจากบุคลากรที่มี<br>ประสบการณ์และผลงานที่เป็นที่<br>ประจักษ์   |            |
|                                       |   |  | 8 ชั่วโมง  |
| การเรียนรู้โดยใช้กระบวนการลงมือทำ 70% | การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Study Learning) | - ปฏิบัติงานจริง ณ หน่วยงาน<br>ของผู้เข้ารับการพัฒนา<br>- นำความรู้ที่ได้จากกาฝึกอบรม<br>และการศึกษาดูงาน มาทำการ<br>ระดมความคิดและแลกเปลี่ยน<br>ความคิดเพื่อสร้างนวัตกรรม<br>ใหม่ ๆ ในการพัฒนาสถานศึกษา<br>ร่วมกับคณะครูและบุคลากร<br>ทางการศึกษา |            |
|                                       |   |  | 28 ชั่วโมง |
| <b>รวมระยะเวลา 40 ชั่วโมง</b>         |   |  |            |

#### การวัดและประเมินผล

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา
  - 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินความรู้ความเข้าใจของตนเองก่อนการพัฒนา
  - 1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบการประเมินในงานและใบกิจกรรม
  - 1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

### ใบงานที่ 3

#### Module 3 การมีจินตนาการ (Imagination)

1. ความหมายและความสำคัญของการมีจินตนาการหมายถึงอะไร และท่านมีแนวทางในการสร้างจินตนาการในการบริหารสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. การทบทวนและประเมินข้อมูลให้สามารถวางแผนกำหนดเพื่อใช้แนวทางที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนมีความสำคัญอย่างไร และท่านมีแนวปฏิบัติในองค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. การตัดสินใจการดำเนินการหรือหาวิธีการเพื่อจัดอุปสรรคโดยใช้วิธีอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้มีความสำคัญอย่างไร และท่านมีแนวปฏิบัติในองค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. การส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลายมีความสำคัญอย่างไร และท่านมีแนวปฏิบัติในองค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

พจนานุกรม ศัพท์ โศก สิว

## Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

(20 ชั่วโมง)

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โมดูลนี้เป็นเนื้อหาการส่งเสริมพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าใจธรรมชาติของแต่ละบุคคล การประเมินความสามารถ ความต้องการและศักยภาพของบุคลากรเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม อีกทั้งสนับสนุนผู้ตามแต่ละคนตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ ด้วยการใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ในการให้คำปรึกษา แนะนำ และสอนงานวิชาการอื่น ๆ รวมถึงการให้คำปรึกษา การแนะนำ และการสอนงานทั้งในด้านวิชาการและการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในบุคลากรเพื่อที่จะสามารถมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถและทักษะของแต่ละบุคคล
2. เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการเปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานตามความสมัครใจและตามความสนใจ
3. เพื่อให้ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสารที่หลากหลายและเหมาะสมกับบุคคล

### เนื้อหาสาระ

1. การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสนใจและทักษะของบุคลากร โดยมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะใหม่ ๆ
2. การเปิดโอกาสให้บุคลากรเลือกทำงานด้วยความสมัครใจหรือมีความสนใจ
3. การเรียนรู้และปรับการรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล

พหุ ประถมศึกษา

## วิธีการพัฒนา

| หลักการพัฒนา                                       | วิธีการพัฒนา                  | เนื้อหา  | ระยะเวลา         |
|--|-------------------------------|--|------------------|
| เรียนรู้และพัฒนาผ่าน<br>หลักสูตรและโปรแกรม<br>10 % | การอบรม<br>(Training)         | <p>- กิจกรรมการบรรยาย ให้<br/>ความรู้ สรุปลความหมายและ<br/>ความสำคัญของ<br/>การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก<br/>บุคคล (Individualized<br/>Consideration) และในหัวข้อ</p> <p>1) การมอบหมายงานที่<br/>เหมาะสมกับความสนใจและ<br/>ทักษะ ของบุคลากร โดยมีการ<br/>ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายให้บุคลากร<br/>ได้พัฒนาทักษะใหม่ ๆ</p> <p>2) การเปิดโอกาสให้บุคลากร<br/>เลือกทำงานด้วยความสมัครใจ<br/>หรือมีความสนใจ</p> <p>3) การเรียนรู้และปรับการ<br/>สื่อสารให้เหมาะสมกับแต่ละ<br/>บุคคล</p> <p>- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความ<br/>คิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา<br/>เกี่ยวกับความหมายและ<br/>ความสำคัญของ แต่ละหัวข้อ<br/>รวมถึงประสบการณ์ในการ<br/>ปฏิบัติงานที่พบเจอ</p> <p>- ผู้เข้ารับการพัฒนาทำใบงานที่<br/>ทางวิทยากรกำหนดให้</p> |                  |
|  |                               |  | <b>2 ชั่วโมง</b> |
| การเรียนรู้จากบุคคลอื่น<br>20%                     | การศึกษาดูงาน<br>(Site Visit) | - ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียน<br>ที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ   |                  |

|   |   |   |            |
|---|---|---|------------|
|   |   | (Best practice) หรือโรงเรียน<br>ต้นแบบของโรงเรียนต้นแบบ<br>ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ด้าน<br>การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก<br>บุคคล (Individualized<br>Consideration)<br>- การสอนงาน หรือการรับ<br>คำแนะนำจากบุคลากรที่มี<br>ประสบการณ์และผลงานที่เป็นที่<br>ประจักษ์ |            |
|   |   |   | 4 ชั่วโมง  |
| การเรียนรู้โดยใช้กระบวนการ<br>ลงมือทำ 70% | การศึกษาด้วย<br>ตนเอง<br>(Self-Study<br>Learning) | - ปฏิบัติงานจริง ณ หน่วยงาน<br>ของผู้เข้ารับการพัฒนา<br>- นำความรู้ที่ได้จากกาฝึกอบรม<br>และการศึกษาดูงาน มาทำการ<br>ระดมความคิดและแลกเปลี่ยน<br>ความคิดเพื่อสร้างนวัตกรรม<br>ใหม่ ๆ ในการพัฒนาสถานศึกษา<br>ร่วมกับคณะครูและบุคลากร<br>ทางการศึกษา              |            |
|   |   |   | 14 ชั่วโมง |
| <b>รวมระยะเวลา 20 ชั่วโมง</b>             |   |   |            |

#### การวัดและประเมินผล

##### 1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา

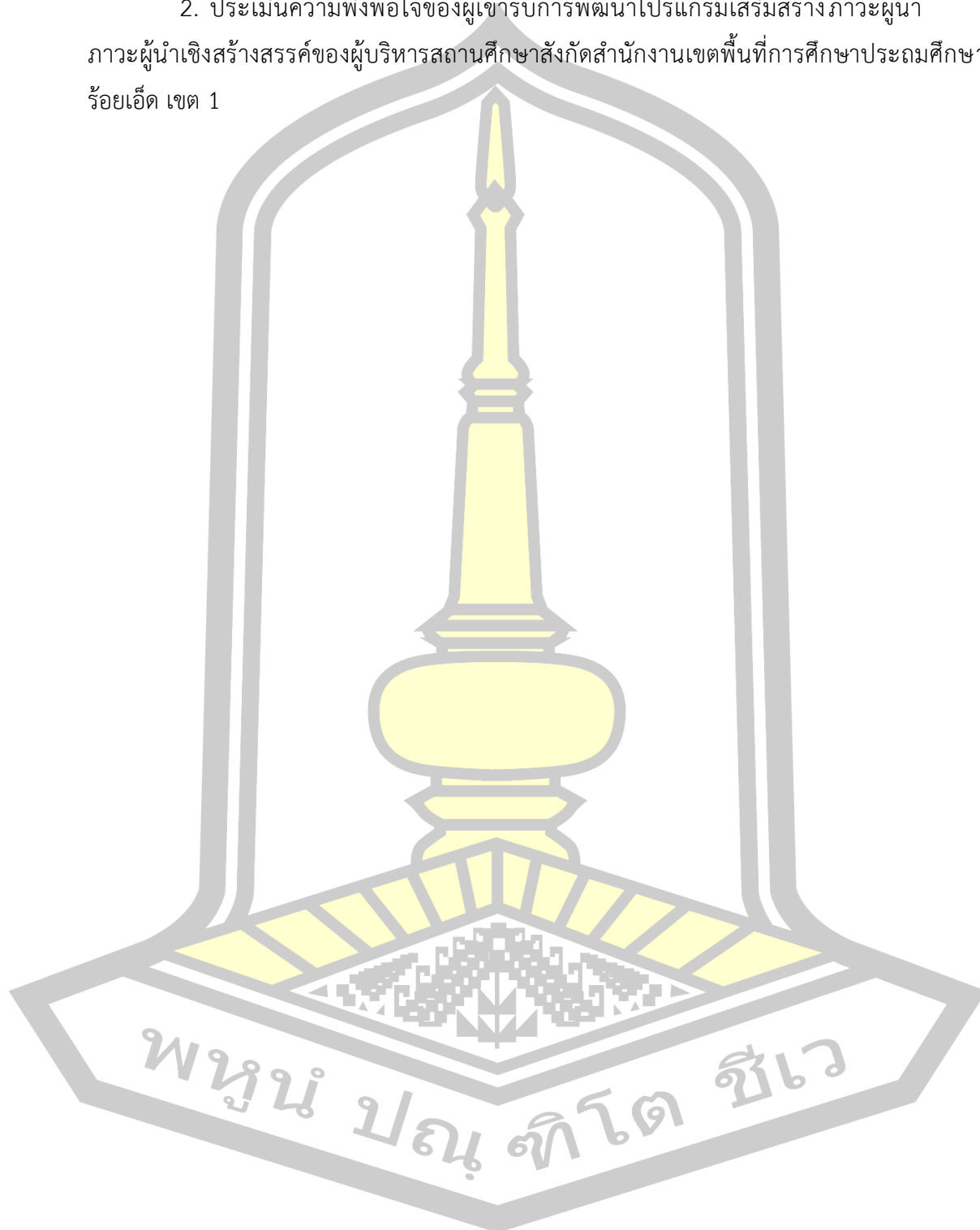
1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินความรู้ความเข้าใจของตนเองก่อนการพัฒนา

1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ  
การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการ

ปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ  
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ร้อยเอ็ด เขต 1



## ใบงานที่ 4

### Module 4 ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

1. ความหมายและความสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลหมายถึงอะไร และท่านมีแนวทางในการสร้างการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอย่างไร

.....

.....

.....

2. การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสนใจและทักษะของบุคลากรโดยมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะใหม่ ๆ มีความสำคัญอย่างไร ท่านมีแนวปฏิบัติในองค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

3. การเปิดโอกาสให้บุคลากรเลือกทำงานด้วยความสมัครใจหรือมีความสนใจมีความสำคัญอย่างไร และท่านมีแนวปฏิบัติในองค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

4. การเรียนรู้และปรับปรุงแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลมีความสำคัญอย่างไร และท่านมีแนวปฏิบัติในองค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

พจนานุกรมศัพท์โต ชิว

### บรรณานุกรม

กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์: สิ่งที่ต้องรู้สำหรับทุกคนในอนาคต*.

โรงพิมพ์คลังน่านาวิทยา.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. (2565). *แผนพัฒนา*

*เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566—2570)*. ราชกิจจานุเบกษา.

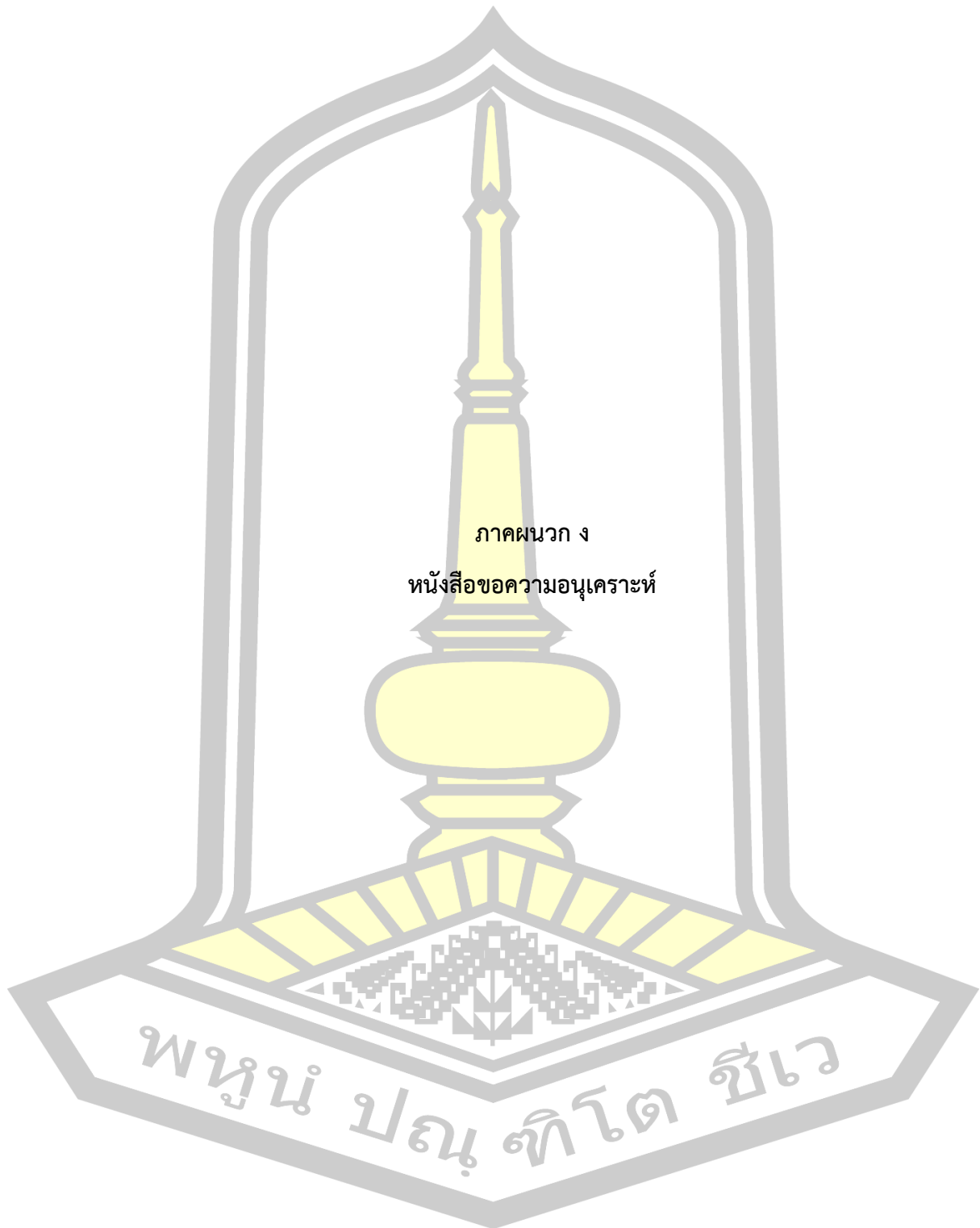
[http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2565/E/258/T\\_0001.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2565/E/258/T_0001.PDF)

สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. ปัญญาชน.

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2559). *วิจัยทางการบริหารและพัฒนาการศึกษา*. อภิชาติการพิมพ์.

Robinson, K. (2007). *The Principles of Creative Leadership*. McGraw-Hill.





ภาคผนวก ง  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุณฺ์ ปณฺุ ทิโต ชีเว

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษาดุซงฎิบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. นายถาวร ชมพูบุตร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านดงบ้านนาประชาสรรค์ จังหวัดร้อยเอ็ด วุฒิการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

3. นายปิลันธน์ สระแก้ว ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านแจ้งโคกลำมั่งง่า จังหวัดร้อยเอ็ด วุฒิการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4. นายณรงค์ศักดิ์ ปิ่นละออ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโนนเสียงบงหาดหนองแค จังหวัดร้อยเอ็ด วุฒิการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

5. ดร.ธัญญาพร เกียวรัตน์ ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 วุฒิการศึกษาปรัชญาดุซงฎิบัณฑิต (ปร.ด.) วิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1

- |                           |                                   |
|---------------------------|-----------------------------------|
| 1. นายนิกร พรรณงาม        | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบากหนองแดง |
| 2. นายสมประสงค์ เปริดพราว | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเมืองน้อย  |
| 3. นายวัชระ ปานภูมิ       | ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองธวัชบุรี  |

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1

- นายรัชพงศ์ คงนวมมาก รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 วิทยฐานะเชี่ยวชาญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3
- นายสุริชัย อินอุ่นโชติ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านมีชัย ตำบลหม่มม่น จังหวัดร้อยเอ็ด

3. นายเดชา มาบุญธรรม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบ้านป่านหนองอ้อ ตำบลดงสิงห์ จังหวัดร้อยเอ็ด

4. นายวุฒิพงษ์ มุสิกพันธ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบ้านเขาวง ตำบลเขาวง จังหวัดร้อยเอ็ด

5. นายสมพร ดิษฐ์เจริญ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบ้านผักแว่นอนามัย (คุรุศึกษานุกูล) ตำบลผักแว่น จังหวัดร้อยเอ็ด





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรสาร. 0-4371-9852 ภายใน 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ว.4561

วันที่ 9 ธันวาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณณ์

ด้วย นางสาวพิมพ์ชนก ศรสุทธิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง “โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ อว 0605.5(2)/ว.4561

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 ธันวาคม 2567

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

**เรียน** นายถาวร ชมพูบุตร

ด้วย นางสาวพิมพ์ชนก ศรสุธธี นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง “โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดมหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสี่อ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-9852





ที่ อว 0605.5(2)/ว.4561

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 ธันวาคม 2567

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

**เรียน** นายปิลันธน์ สระแก้ว

ด้วย นางสาวพิมพ์ชนก ทรสุทธิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง “โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-9852



ที่ อว 0605.5(2)/ว.4561

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 ธันวาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายณรงค์ศักดิ์ ปิ่นละออ

ด้วย นางสาวพิมพ์ชนก ศรสุทธิ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง “โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธีชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-9852



ที่ อว 0605.5(2)/ว.4561

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 ธันวาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ธัญญาพร เกียรติรัตน์

ด้วย นางสาวพิมพ์ชนก ทรสุทธิ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง “โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ..) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-9852



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1159

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

14 มีนาคม 2568

**เรื่อง** ขอบความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบากหนองแดง

ด้วย นางสาวพิมพ์ชนก ครุสุทธิ นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 " ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4374-3174

เบอร์โทรศัพท์นิต 0616965166



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1159

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

14 มีนาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเมืองน้อย

ด้วย นางสาวพิมพ์ชนก ศรสุทธิ นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1 " ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะ ศึกษา ศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าวเข้า สัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอน ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่ง ว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4374-3174  
เบอร์โทรศัพท์นินิต 0616965166



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1159

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

14 มีนาคม 2568

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองธวัชบุรี

ด้วย นางสาวพิมพ์ชนก ทรสุทธิ์ นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 " ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4374-3174  
เบอร์โทรศัพท์นิต 0616965166



ที่ อว 0605.5(2)/ว1492

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่านหนองอ้อ

ด้วย นางสาวพิมพ์ชนก ศรสุทธิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขา กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 " ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.รัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ มูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0922635713



ที่ อว 0605.5(2)/ว1492

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านผักแว่นอนามัย (คุรุศึกษานุกูล)

ด้วย นางสาวพิมพ์ชนก ทรสุทธิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขา กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1 " ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.รัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ฐีสื่อ่น)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0922635713



ที่ อว 0605.5(2)/ว1492

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขวาสง

ด้วย นางสาวพิมพ์ชนก ศรสุทธิ นิสิตระดับปริญญาโท สาขา กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1 " ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.รัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0922635713



ที่ อว 0605.5(2)/ว1492

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านมีชัย

ด้วย นางสาวพิมพ์ชนก ศรสุธธี นิสิตระดับปริญญาโท สาขา กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0922635713



ที่ อว 0605.5(2)/ว1492

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3

ด้วย นางสาวพิมพ์ชนก ศรสุทธิ นิสิตระดับปริญญาโท สาขา กศ.ม. การบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1 " ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.รัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะ ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

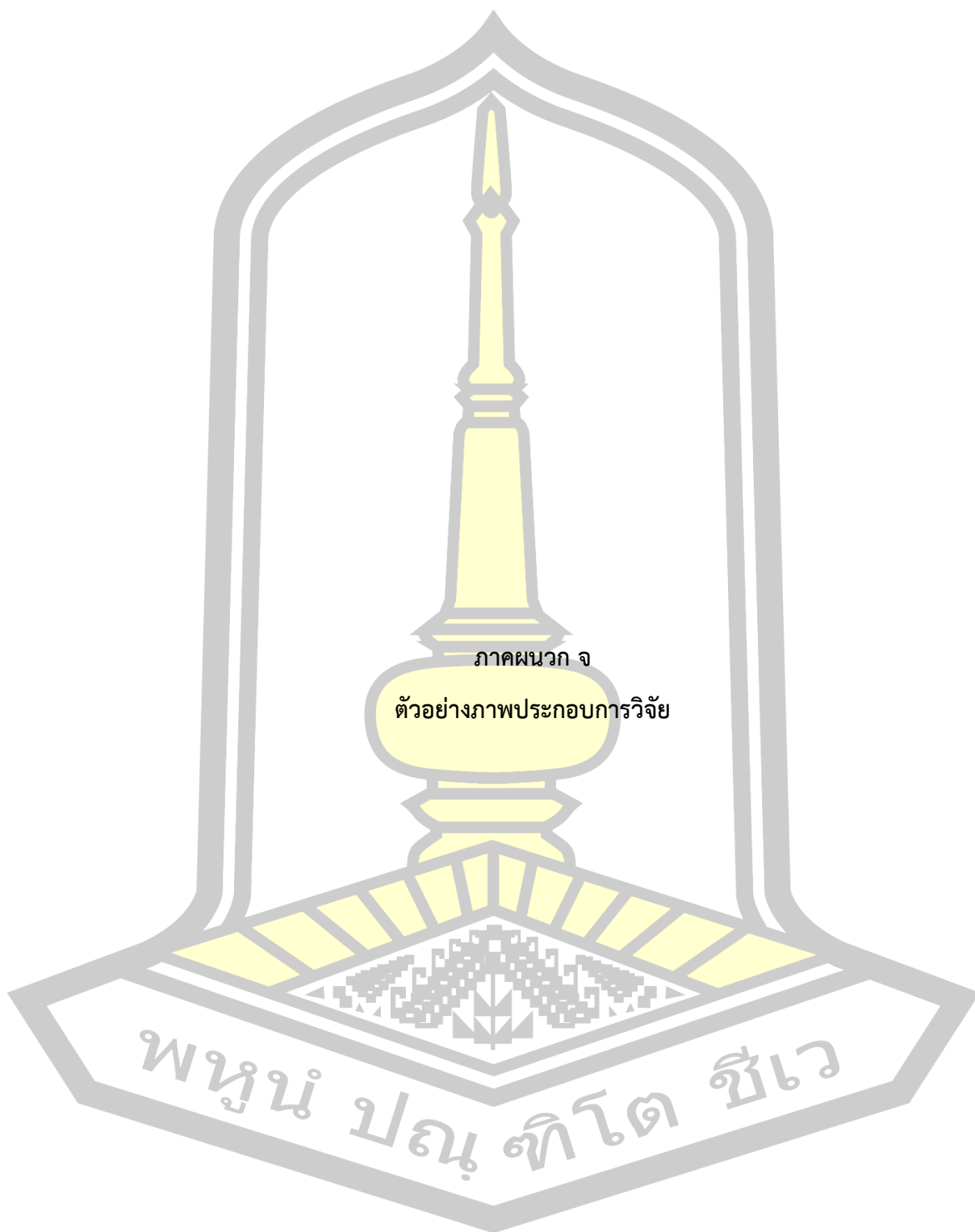
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0922635713



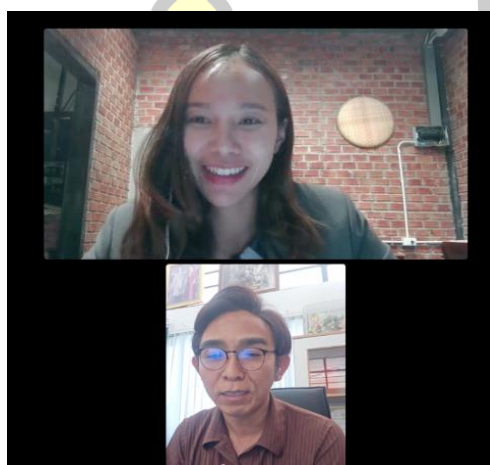
ภาคผนวก จ

ตัวอย่างภาพประกอบการวิจัย

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว



ภาพ 6 การศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice)  
จากผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 ณ วันที่ 17 มีนาคม 2568



ภาพ 7 การศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice)  
จากผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 ณ วันที่ 26 มีนาคม 2568



ภาพ 8 การศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice)  
จากผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 ณ วันที่ 7 เมษายน 2568

## ประวัติผู้เขียน

|                      |   |
|----------------------|---|
| ชื่อ                 | นางสาวพิมพ์ชนก ทรสุทธิ์   |
| วันเกิด              | วันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ. 2540   |
| สถานที่เกิด          | อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น   |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน  | บ้านเลขที่ 478/6 หมู่ที่ 20 ตำบล รอบเมือง อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด<br>45000   |
| ตำแหน่งหน้าที่การงาน | ครู   |
| สถานที่ทำงานปัจจุบัน | โรงเรียนบ้านป่าหนองอ้อ<br>หมู่ที่ 6 ตำบลดงสิงห์ อำเภอจังหาร จังหวัดร้อยเอ็ด   |
| ประวัติการศึกษา      | พ.ศ. 2547 ประถมศึกษา โรงเรียนพระกุมารร้อยเอ็ด อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด<br>พ.ศ. 2553 มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนสตรีศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด<br>พ.ศ. 2556 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสตรีศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด<br>พ.ศ. 2564 การศึกษาระดับบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม<br>พ.ศ. 2568 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |

พูนุ ปณุกิตโต ชีวะ