

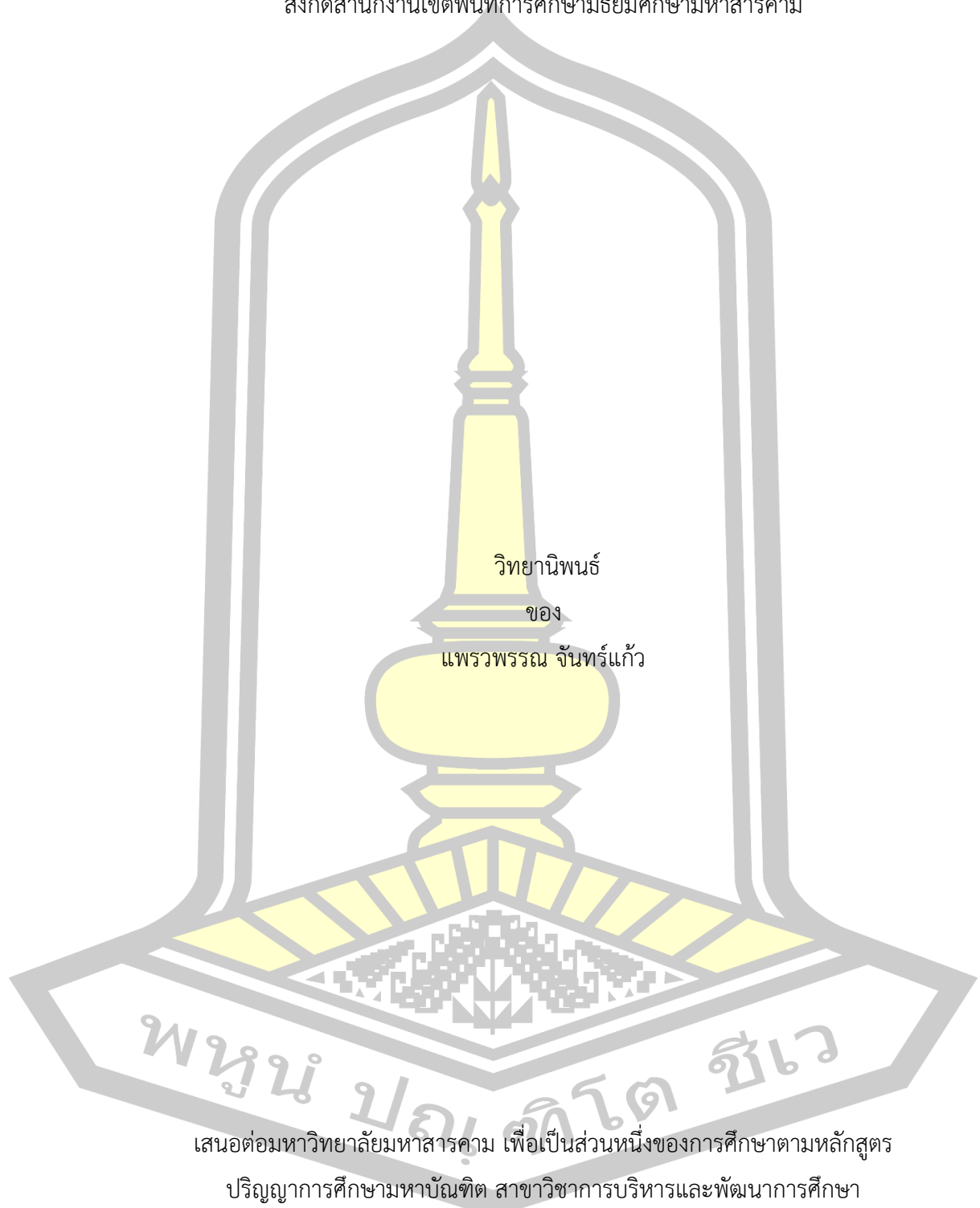
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

วิทยานิพนธ์
ของ
แพรวพรรณ จันทร์แก้ว

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา
ตุลาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม



วิทยานิพนธ์

ของ

แพรวพรรณ จันทร์แก้ว

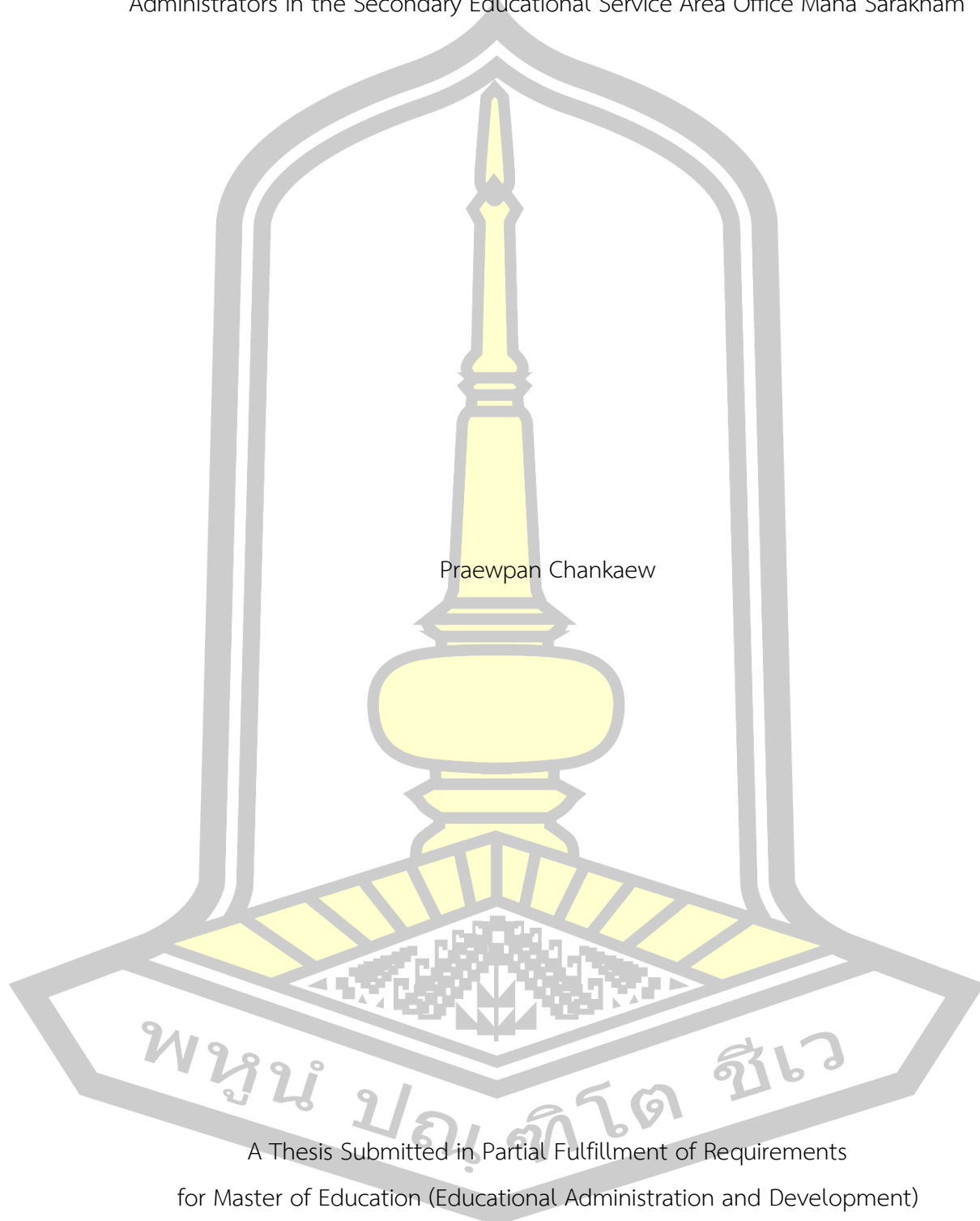
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

ตุลาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

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

Praewpan Chankaew



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

October 2025

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวแพรวพรรณ จันทร์
แก้ว แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. สีนธะวา คามดิษฐ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี)

.....กรรมการ

(รศ. ดร. สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ศ. ดร. วิทยา จันทร์ศิลา)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแหง)

.....
(ผศ. ดร. พลเดช เขาวรัตน์)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม		
ผู้วิจัย	แพรวพรรณ จันทร์แก้ว		
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2568

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม การวิจัยแบบวิธีผสมผสาน โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 317 คน ได้มาด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบครอนบาคและวิเคราะห์หาดัชนีความต้องการจำเป็น (PNImodified) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง จากการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยมจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 3 คน ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้มาด้วยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างฯ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด การมีจินตนาการ การมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ และการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ ตามลำดับ

2. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ฯ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา ซึ่งเนื้อหาของโปรแกรมฯ ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด การมีจินตนาการ การมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ วิธีการพัฒนา และการวัดและประเมินผล และการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ ใช้ระยะเวลาในการดำเนินโปรแกรมรวมทั้งสิ้น 70 ชั่วโมง โดยผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าความเหมาะสมและศักยภาพในการนำไปใช้จริง

คำสำคัญ : โปรแกรม, ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์, การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์



TITLE	The Development of the Programs to Enhance a Creative Leadership of School Administrators in the Secondary Educational Service Area Office Maha Sarakham		
AUTHOR	Praewpan Chankaew		
ADVISORS	Assistant Professor Karn Ruangmontri , Ph.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Mahasarakham University	YEAR	2025

ABSTRACT

The purposes of this research were: 1) to study the current and desirable conditions, the needs, and the guidelines for enhancing the creative leadership of school administrators, and 2) to develop and evaluate a program for enhancing the creative leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Maha Sarakham. This research employed a mixed-methods approach and was conducted in two phases: 1. Involved studying the current conditions, desirable conditions, needs, and guidelines for enhancing the creative leadership of school administrators. The sample consisted of 317 school administrators and teachers, obtained through stratified random sampling based on school size. The research instruments included a five-point rating scale questionnaire and a semi-structured interview. Data were analyzed using mean, standard deviation, Cronbach's alpha coefficient, and the Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}). Additionally, data were collected from three experts selected by purposive sampling through semi-structured interviews to identify best practices. 2. Involved developing and evaluating a program to enhance the creative leadership of school administrators. The program was evaluated by five experts, also selected through purposive sampling. The research instrument was an assessment form for the suitability and feasibility of the

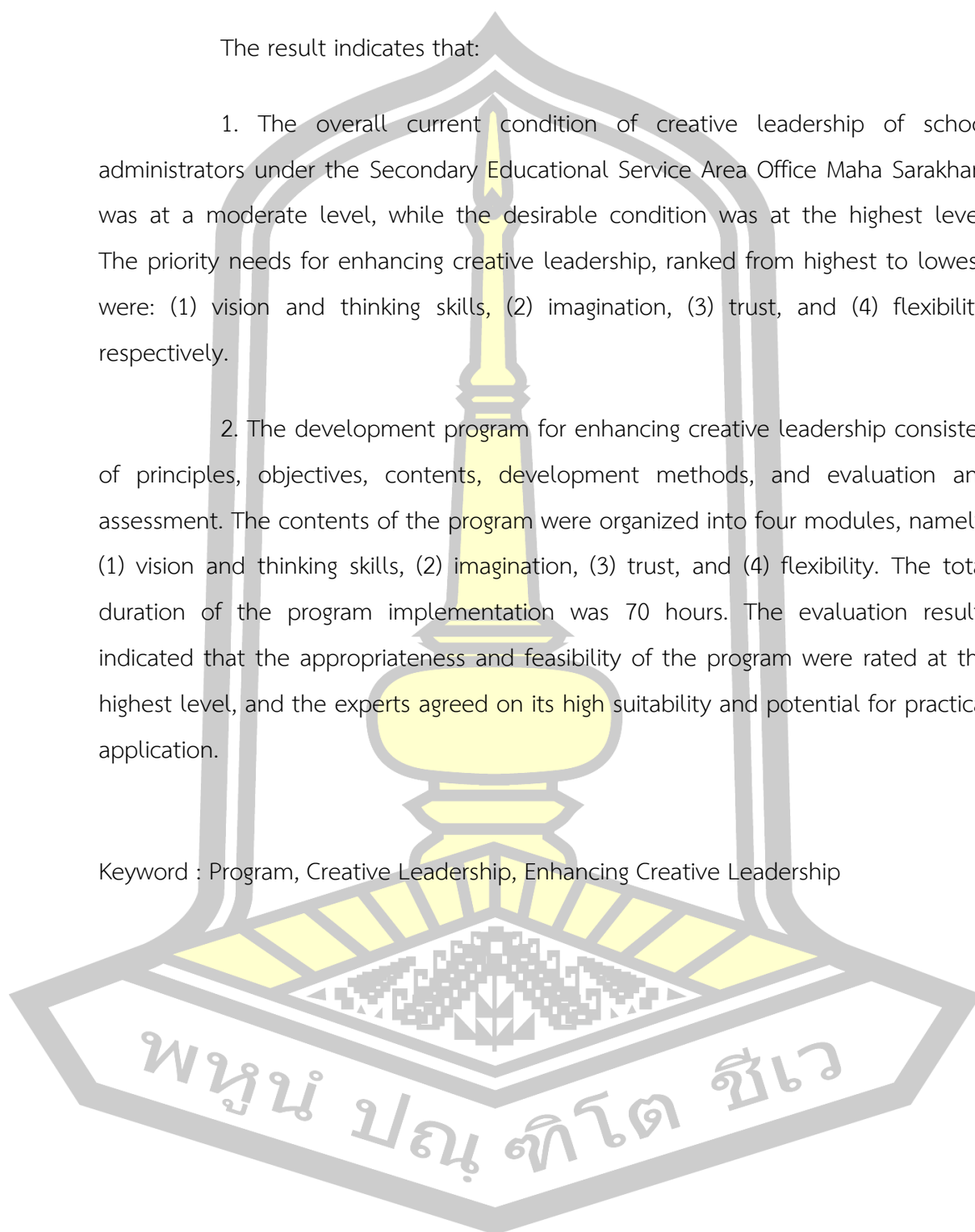
developed program.

The result indicates that:

1. The overall current condition of creative leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Maha Sarakham was at a moderate level, while the desirable condition was at the highest level. The priority needs for enhancing creative leadership, ranked from highest to lowest, were: (1) vision and thinking skills, (2) imagination, (3) trust, and (4) flexibility, respectively.

2. The development program for enhancing creative leadership consisted of principles, objectives, contents, development methods, and evaluation and assessment. The contents of the program were organized into four modules, namely: (1) vision and thinking skills, (2) imagination, (3) trust, and (4) flexibility. The total duration of the program implementation was 70 hours. The evaluation results indicated that the appropriateness and feasibility of the program were rated at the highest level, and the experts agreed on its high suitability and potential for practical application.

Keyword : Program, Creative Leadership, Enhancing Creative Leadership



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความเมตตากรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธวา คามดิษฐ์ ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ หกสุวรรณ กรรมการสอบ และศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ คำปรึกษาแนะนำและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่เสนอแนะในสิ่งที่เป็นประโยชน์มาโดยตลอดระยะเวลา ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ขอขอบพระคุณ คณะผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และให้คำแนะนำ ในการแก้ไขปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องให้ข้อมูลถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมถึงบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงทาง วิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคามทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์และอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล เพื่อการวิจัย ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลและให้สัมภาษณ์ตามความเป็นจริงทุกท่าน

ขอขอบพระคุณครอบครัว พี่ ๆ เพื่อน ๆ กัลยาณมิตรทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ห่วงใย และเป็นกำลังใจที่ดีมาโดยตลอด ทำให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่น พยายาม จนการวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ทุกท่าน และขอมอบเป็นกำลังใจสำหรับผู้บริหารและครูที่มีความตั้งใจในการทำงานในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา

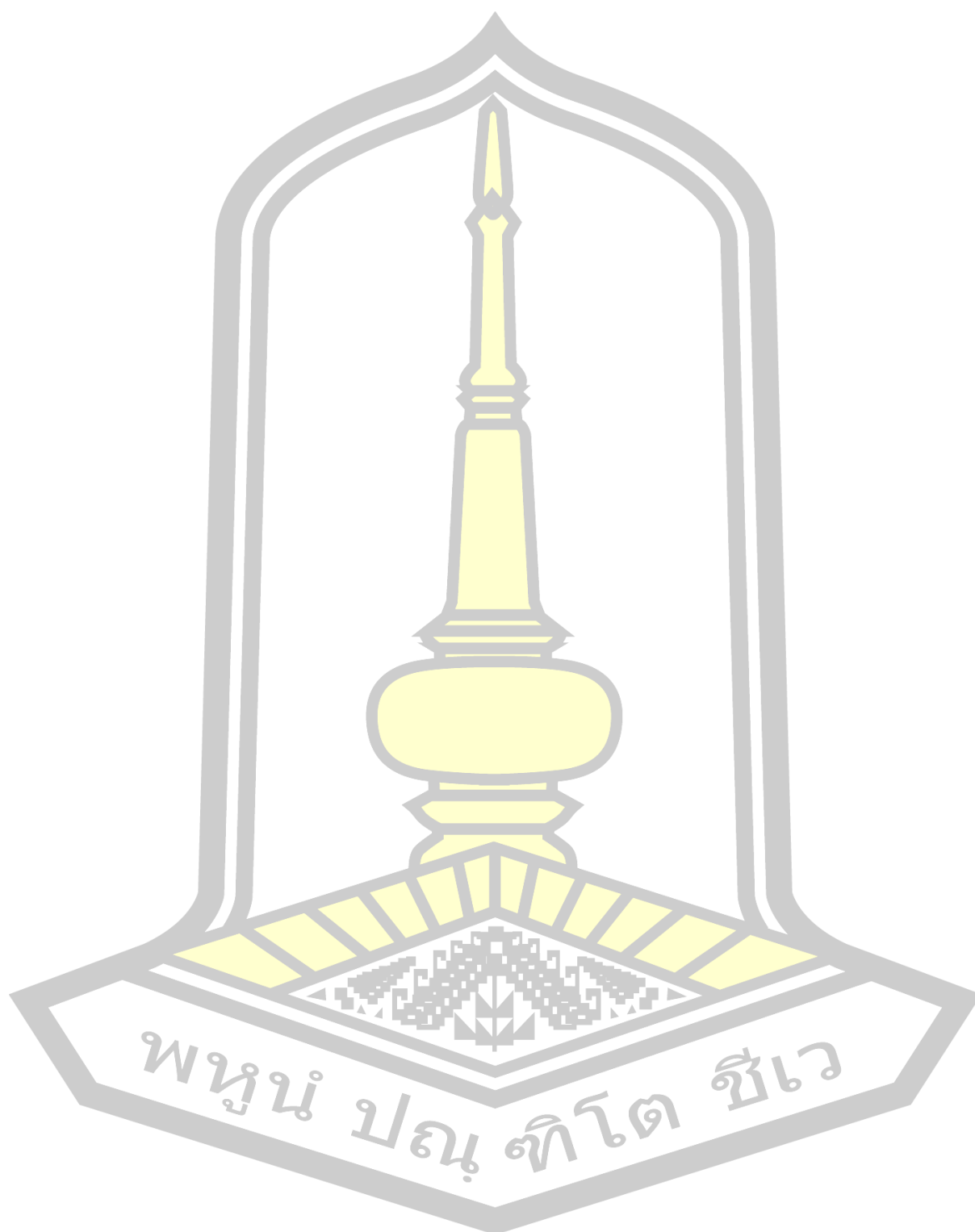
แพรวพรรณ จันทร์แก้ว

พนุน ปณ จิตโต ชีวะ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการศึกษา.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	16
การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	44
การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	63
บริบทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.....	78
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	82
งานวิจัยในประเทศ.....	82

งานวิจัยต่างประเทศ.....	85
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	89
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม.....	91
ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม	99
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	103
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	103
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	103
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	104
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	142
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	142
สรุปผล	142
อภิปรายผล.....	144
ข้อเสนอแนะ	147
บรรณานุกรม.....	149
ภาคผนวก.....	161
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ	162
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	166
ภาคผนวก ค การหาค่าคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	195
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์	202
ภาคผนวก จ การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม	218
ภาคผนวก ฉ ตัวอย่างภาพประกอบการวิจัย	260



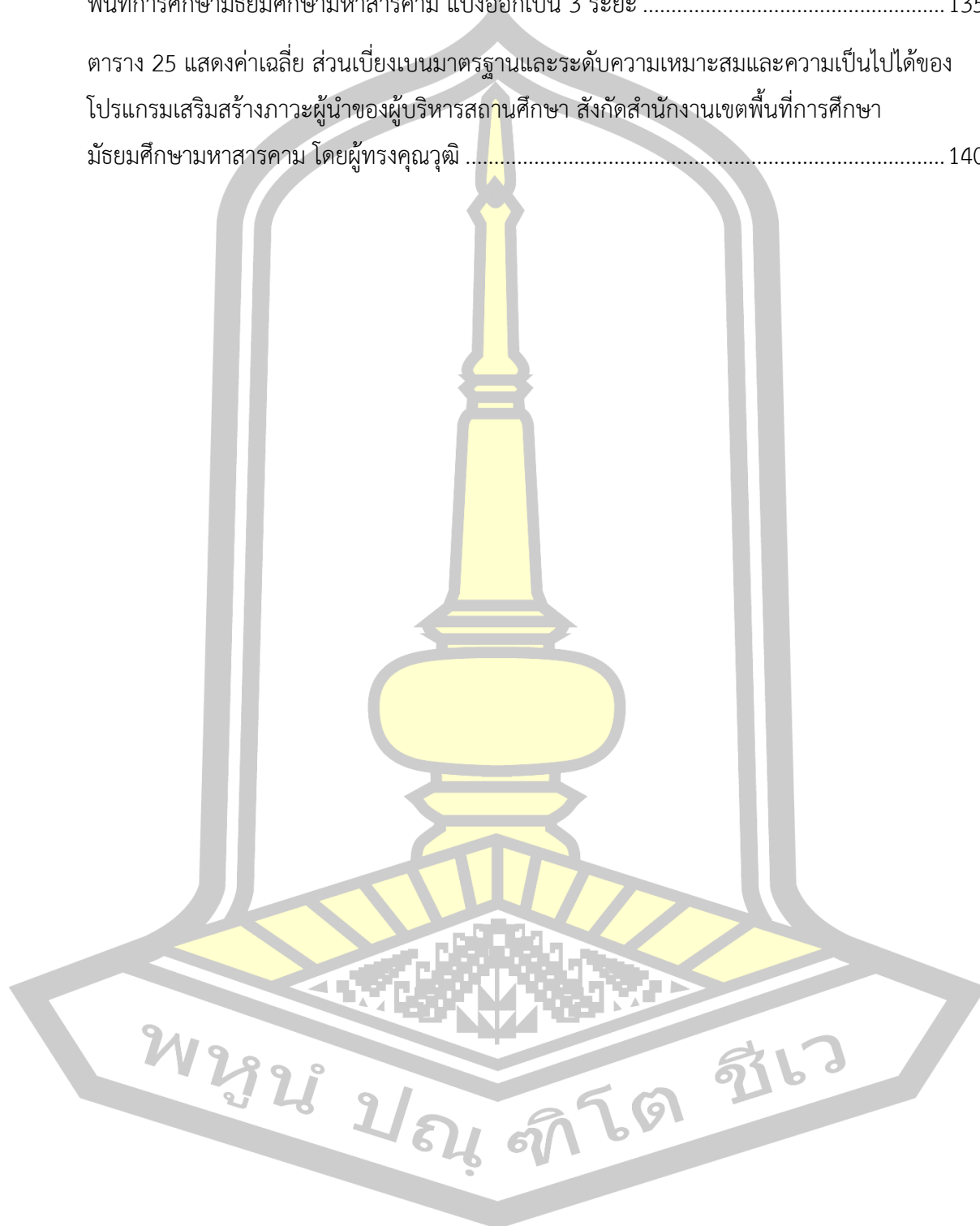
สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.....	28
ตาราง 2 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการมีจินตนาการ	33
ตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด.....	36
ตาราง 4 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ.....	38
ตาราง 5 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ.....	41
ตาราง 6 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.....	43
ตาราง 7 การสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	55
ตาราง 8 สังเคราะห์วิธีการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา ตามแนวคิดทฤษฎีการพัฒนา	56
ตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม	66
ตาราง 10 การสังเคราะห์กระบวนการสร้างและพัฒนาโปรแกรม	75
ตาราง 11 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำแนกตามขนาดสถานศึกษา	92
ตาราง 12 การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 3 คน.....	99
ตาราง 13 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน	104
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีการจัดเรียงลำดับของความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ของการเสริมสร้างผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมทั้ง 4 ด้าน.....	105
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีการจัดเรียงลำดับของความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ของการเสริมสร้างผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการมีจินตนาการ.....	106

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ย ดัชนีการจัดเรียงลำดับของความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ของการเสริมสร้างผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการมี วิสัยทัศน์และทักษะการคิด.....	107
ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ย ดัชนีการจัดเรียงลำดับของความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ของการเสริมสร้างผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการมีความ ไว้วางใจน่าเชื่อถือ.....	109
ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ย ดัชนีการจัดเรียงลำดับของความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ของการเสริมสร้างผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการมีความ ยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ.....	110
ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำ ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง ประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม ของตัวชี้วัดด้านการมีจินตนาการ	111
ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ย ดัชนีการจัดเรียงลำดับของความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ของการเสริมสร้างผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ของตัวชี้วัดด้าน การมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด	115
ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำ ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง ประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม ของตัวชี้วัดด้านการมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ	119
ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำ ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง ประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม ของตัวชี้วัดด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ.....	122
ตาราง 23 วิธีการพัฒนาของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม	129

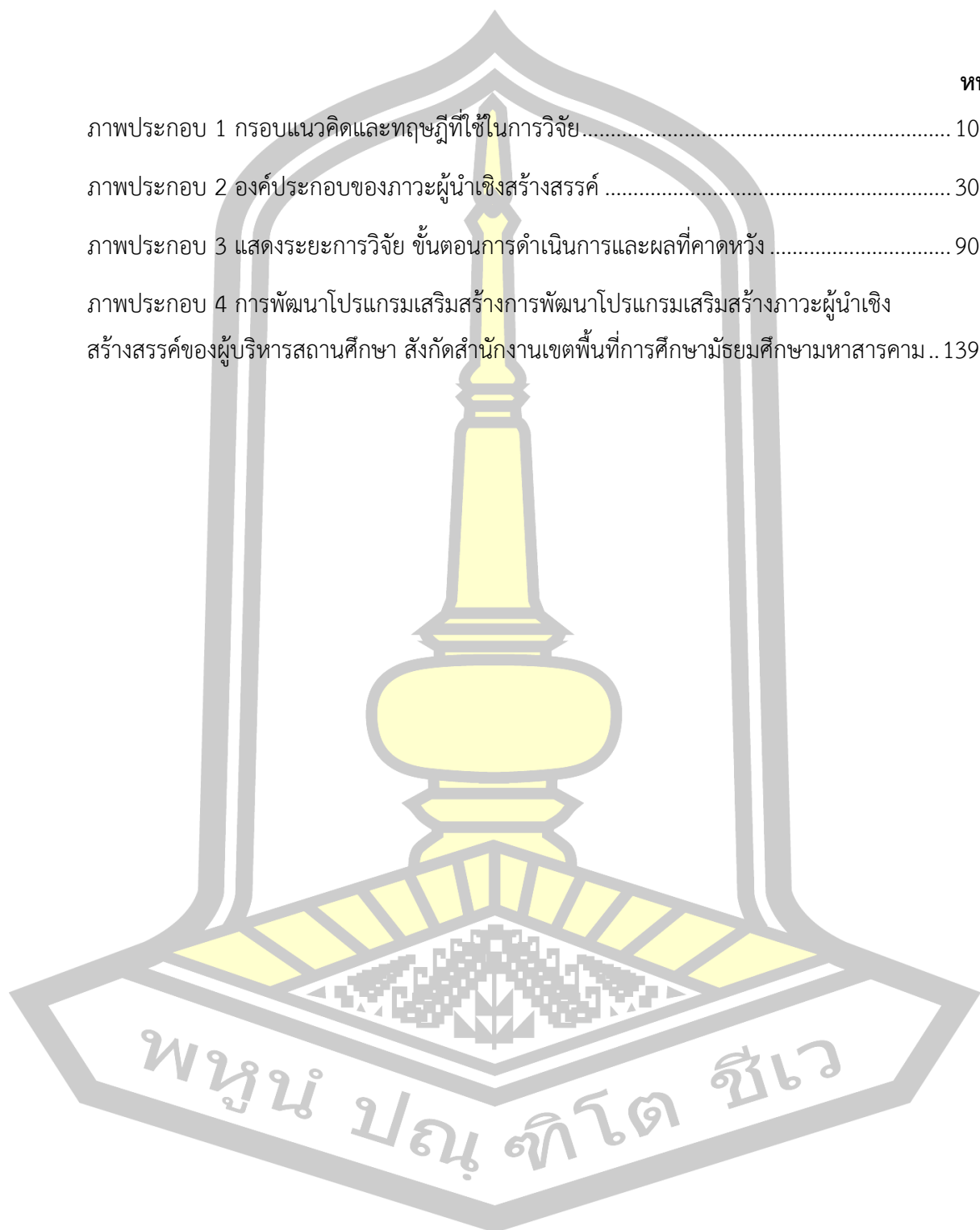
ตาราง 24 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 3 ระยะ 135

ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 140



สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	10
ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	30
ภาพประกอบ 3 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการและผลที่คาดหวัง	90
ภาพประกอบ 4 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม..	139



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้สังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวตลอดเวลาอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อองค์การการจัดการศึกษาทั้งด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Advance of Technology) การลงทุนทางการศึกษา (Cost of Education) การแข่งขัน (Global Competition) และความคาดหวังของสังคม (Social Expectation) ทำให้องค์การทางการศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยน เกิดการปฏิรูปการศึกษา มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงาน สำหรับประเด็นหลักในการปฏิรูปการศึกษา คือ การเปลี่ยนแปลงโฉมใหม่ของระบบการบริหารงานองค์การ เพื่อให้องค์การมีความคล่องตัว มีความสามารถในการปรับตัวมากขึ้น มีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการด้านการศึกษาใหม่ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและกำลังเป็นที่สนใจในวงการการศึกษาในระดับสากล การบริหารการศึกษาเป็นการบริหารโดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การเน้นที่จะพัฒนาศักยภาพและความเจริญของงามของบุคคล พัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน สร้างความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ดังนั้น การบริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรมืออาชีพ เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยผู้บริหารสถานศึกษานอกจากจะมีทักษะในการบริหารแล้วยังต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีความเข้มแข็ง (Intensity) และมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เพื่อนำมาสู่งานที่ตนเองรับผิดชอบ (สุนทร โคตรบรรเทา, 2551)

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กรและสังคมสู่การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ที่มีลักษณะเป็นพลวัต มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงที่ทุกคนต้องเผชิญ ดังนั้นทุกองค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีศักยภาพสูง มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี และสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ เมื่อทุกองค์กรมีประสิทธิภาพก็จะทำให้สังคมโดยรวมสามารถก้าวทันและเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ได้เป็นอย่างดี นำมาซึ่งความสุข ความเจริญทุกภาคส่วนของสังคม ดังนั้นการสร้างผู้นำที่มีความสามารถและมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นในโลกยุคใหม่นี้ เพราะผู้นำคือผู้ที่สามารถ

นางองค์กรก้าวไปข้างหน้าสู่จุดหมายตามที่ตั้งใจไว้ โดยใช้ศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ทั้งในด้านสถานภาพ ความสามารถ อิทธิพล ชีวิต และพฤติกรรม เพื่อส่งผลให้สามารถกำหนดทิศทางให้บุคคลที่ติดตามมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ฉะนั้นผู้นำจึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการนำองค์กรหรือบุคคลไปสู่ความสำเร็จ มีความสามารถในการใช้อิทธิพลของตนเองหรือของตำแหน่งที่จะทำให้คนอื่นยอมปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายและได้มาซึ่งสิ่งที่ปรารถนาาร่วมกัน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จะนำทีมงานหรือผู้ปฏิบัติงานให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ สามารถวิเคราะห์ความต้องการของแต่ละบุคคลเพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ มีความยืดหยุ่นในการคิดและการตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์ คิดนอกกรอบ ไม่ยึดติดกับ “กรงขังความคิด” (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2553) เน้นการสร้างทรัพยากรบุคคลให้เป็นทีมงานที่สร้างสรรค์ มีความสามารถพอที่จะต่อการกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัลในปัจจุบัน ที่สำคัญคนที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมสำหรับผู้อื่นให้มีความสร้างสรรค์ (Puccio, Murdock and Mance, 2007) ด้วยภาวะผู้นำสร้างสรรค์สามารถสร้างและพัฒนาให้เกิดขึ้นได้หากมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม มีบรรยากาศในองค์กรที่เอื้ออำนวยและสนับสนุนการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่สร้างสรรค์เองและเป็นผู้กระตุ้นให้บุคคลอื่นเป็นผู้สร้างสรรค์ร่วมผลักดันผู้ร่วมงานอย่างถูกวิธี มีความกล้าที่จะสนับสนุน ส่งเสริมและให้กำลังใจทีมงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยกระทำอย่างต่อเนื่อง

บริหารหรือผู้นำองค์กรยุคใหม่ต้องพบกับปัญหาที่หลากหลายตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน ผู้นำยุคใหม่จึงมีความจำเป็นอย่างมากที่ต้องมีภาวะผู้นำในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จภายใต้ข้อจำกัดและการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้นำต้องมุ่งเน้นการปรับภาวะผู้นำ การบริหารงานมุ่งเน้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำยุคใหม่ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานมากขึ้นเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) มีความเมตตากรุณา การให้ความรักลูกน้อง (Passionate) การมีความริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) การมีความยืดหยุ่น (Flexible) มีความสามารถในการจูงใจ (Inspiring) ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Innovation) การมีความกล้า (Courageous) การมีจินตนาการสูง (Imaginative) มีการทดลอง (Experimental) การมีความเป็นอิสระ (Independent) และการมีคุณธรรม จริยธรรม (ภารดี อนันต์นาวิ, 2551)

จากผลงานวิจัยด้านการศึกษที่ผ่านมา พบว่า ในแต่ละยุคแต่ละสมัยแนวคิดภาวะผู้นำจะแตกต่างกัน จะมีส่วนที่เหมือนกันและส่งเสริมซึ่งกันและกันเป็นส่วนใหญ่ สภาพแวดล้อมทางสังคม

มีการเปลี่ยนแปลงและมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น การแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ มักจะใช้ไม่ได้ผล การศึกษาภาวะผู้นำมีพัฒนาการมาโดยตลอด ส่วนใหญ่แล้วจะมีมุมมองแบบเดิม ๆ คือ คุณลักษณะ พฤติกรรม สถานการณ์และการบูรณาการ ซึ่งแม้จะมีความสำคัญและจำเป็น แต่ไม่เพียงพอที่จะอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำยุคใหม่และการศึกษาของไทย จึงได้มีความพยายามที่จะพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะศึกษาค้นคว้าด้วยวิธีการวิจัยทั้งในเชิงแนวคิด รูปแบบ และกระบวนการ เพื่อขยายขอบเขตของการมองปัญหาไปจากแนวทางแบบเดิม ๆ จึงจะสามารถแก้ปัญหา สร้างสิ่งที่ดีและยั่งยืนในอนาคต สอดคล้องกับทัศนะของ Stoll และ Tempered (2009) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์คือการมีปฏิริยาตอบสนองเชิงจินตนาการในโลกแห่งอนาคต โดยการใช้ไตร่ตรองอย่างละเอียด รอบคอบในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความกดดันและท้าทาย ซึ่งปัญหาสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนาด้านการศึกษา คือ การสร้างผู้นำการศึกษาระดับมืออาชีพที่ตระหนักถึงการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นองค์รวม ซึ่งควรได้รับการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ทั้งด้านวิธีการและเป้าหมาย (ธีระ รุญเจริญ, 2550)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ดำเนินการจัดการศึกษารับผิดชอบ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพและมาตรฐานเท่าเทียมกัน ภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรคุณภาพ สืบสานศาสตร์พระราชา จัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ” โดยมีสถานศึกษาในความรับผิดชอบ จำนวน 35 แห่ง ซึ่งการที่จะทำให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวเป็นจริงและประสบความสำเร็จได้นั้น การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่ต้องเตรียมความพร้อม ด้วยการส่งเสริมและสนับสนุน ตลอดจนร่วมวางแผนให้โรงเรียนมีระบบการพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อมหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ มีความสามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีคุณธรรมนำความรู้ รักความเป็นไทยและสามารถก้าวไกลในระดับนานาชาติ จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า การบริหารจัดการโรงเรียนส่วนใหญ่ประสบปัญหาคล้ายกัน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านความพร้อมทางปัจจัยของโรงเรียน และด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนภายใต้ข้อจำกัด ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจข้อที่ 4 ที่สอดคล้องกับงานวิจัย ซึ่งกล่าวว่า ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ ซึ่งจะต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีสมรรถนะในการบริหารงาน เพราะการใช้เพียงอำนาจตามกฎหมายที่ตนมี สั่งการให้ครูทำงานโดยปราศจากการเข้าใจถึงจิตใจ สถานการณ์ และปัจจัยแห่งการจูงใจต่าง ๆ ย่อมทำให้ครูเกิดทัศนคติที่เป็นลบต่อผู้บริหารและต่อองค์กร ทำให้ปฏิบัติหน้าที่ไม่เต็มศักยภาพ ส่งผลให้ระบบการทำงานขาดการเชื่อมโยงกัน

การทำงานจะติดขัดและไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร ครูจะทำงานเพื่อเอาตัวรอด หรือทำงานตามคำสั่งเท่านั้น พลังสร้างสรรค์ที่จะส่งผลดีต่อองค์กรไม่บังเกิดขึ้น อันสืบเนื่องมาจากการขาดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567)

จากสภาพความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวมา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็นกลไกสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนผลักดันให้การพัฒนาประสิทธิผลของการจัดการศึกษาในสถานศึกษา ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและนำไปพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้ทันต่อสภาวะความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานการศึกษา อีกทั้งเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและวางแผนเพื่อการดำเนินงานส่งเสริมประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีมากขึ้น อันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาการพัฒนาในหน่วยงานและองค์กรทางการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ให้สถานศึกษามีศักยภาพที่จะผลิตทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถอยู่ร่วมกันและแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ในเวทีโลกอย่างเต็มศักยภาพ

คำถามการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นอย่างไร
2. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับใด

ความมุ่งหมายของการศึกษา

ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. เพื่อสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ความสำคัญของการวิจัย

ผลจากการวิจัยที่ได้ศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์แก่สถานศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

1. ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือหรือแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้อย่างเหมาะสม

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของ Kelley (1998), Chernin (2001), Bennis (2002), Couto และ Eken (2002), Sousa (2003), Guntern (2004), Casse and Claudel (2007), Ruth and Persall (2007), Danner (2008) และสำนักงาน ก.พ. (2559) ได้องค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีจินตนาการ (Imagination)
2. ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด (Vision and Thinking Skills)
3. ด้านการมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ (Trust)
4. ด้านความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ (Flexibility)

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอ แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 1,782 คน จากสถานศึกษา 35 แห่ง

1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา จำนวน 317 คน จากสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปีการศึกษา 2567 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 317 คน

1.2.2 สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

1.2.3 คำนวณหากลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิแล้วสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 138 คน ขนาดใหญ่ จำนวน 72 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 37 คน และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 70 คน

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จและมีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) มีนวัตกรรมการบริหารการจัดการสถานศึกษา จำนวน 3 คน

ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษาที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์กำหนด จำนวน 2 ท่าน และศึกษานิเทศก์ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์กำหนด จำนวน 1 ท่าน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์กำหนดจำนวน 2 ท่าน รวม 5 ท่าน โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง

3. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ใน 4 ด้าน ดังนี้

- 1.1.1 ด้านการมีจินตนาการ
- 1.1.2 ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด
- 1.1.3 ด้านการมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ
- 1.1.4 ด้านความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ

1.2 แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ใน 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1.2.1 หลักการ
- 1.2.2 วัตถุประสงค์
- 1.2.3 เนื้อหา
- 1.2.4 วิธีการพัฒนา
- 1.2.5 การวัดและการประเมินผล

ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและ
 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสารสิ่งพิมพ์ ข้อมูลงานวิจัย และข้อมูลวิชาการออนไลน์ เกี่ยวกับหลักการ
 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการ
 และการพัฒนาโปรแกรมเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีจินตนาการ
 (Imagination) 2) การมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด (Vision) 3) การมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ
 (Trust) และ 4) การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ (Flexibility) ซึ่งได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและ
 ทฤษฎีของ Kelley (1998), Chernin (2001), Bennis (2002), Couto และ Eken (2002), Sousa
 (2003), Guntern (2004), Casse and Claudel (2007), Ruth and Persall (2007), Danner
 (2008) และสำนักงาน ก.พ. (2559)

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

3. องค์ประกอบการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย
 2 ส่วน ดังต่อไปนี้ 1) องค์ประกอบของโปรแกรม และ 2) กระบวนการพัฒนาโปรแกรม องค์ประกอบ
 ของโปรแกรม ประกอบด้วย 1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหา 4. วิธีพัฒนา และ 5. การวัดและ
 ประเมินผล ซึ่งได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของ เจนจิรา คงสุข (2540), นฤมล มณีงาม
 (2547), ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553), สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554), สุวิทย์ ยอดสละ (2557),
 เชษฐา คำคลอง (2557) และ Kanaya และ McMillan (2005) กระบวนการพัฒนาโปรแกรม
 ประกอบด้วย 1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน 2. การสำรวจความต้องการ 3. การเลือกวิธีการปฏิบัติ และ
 4. การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม ซึ่งได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของ Knowles

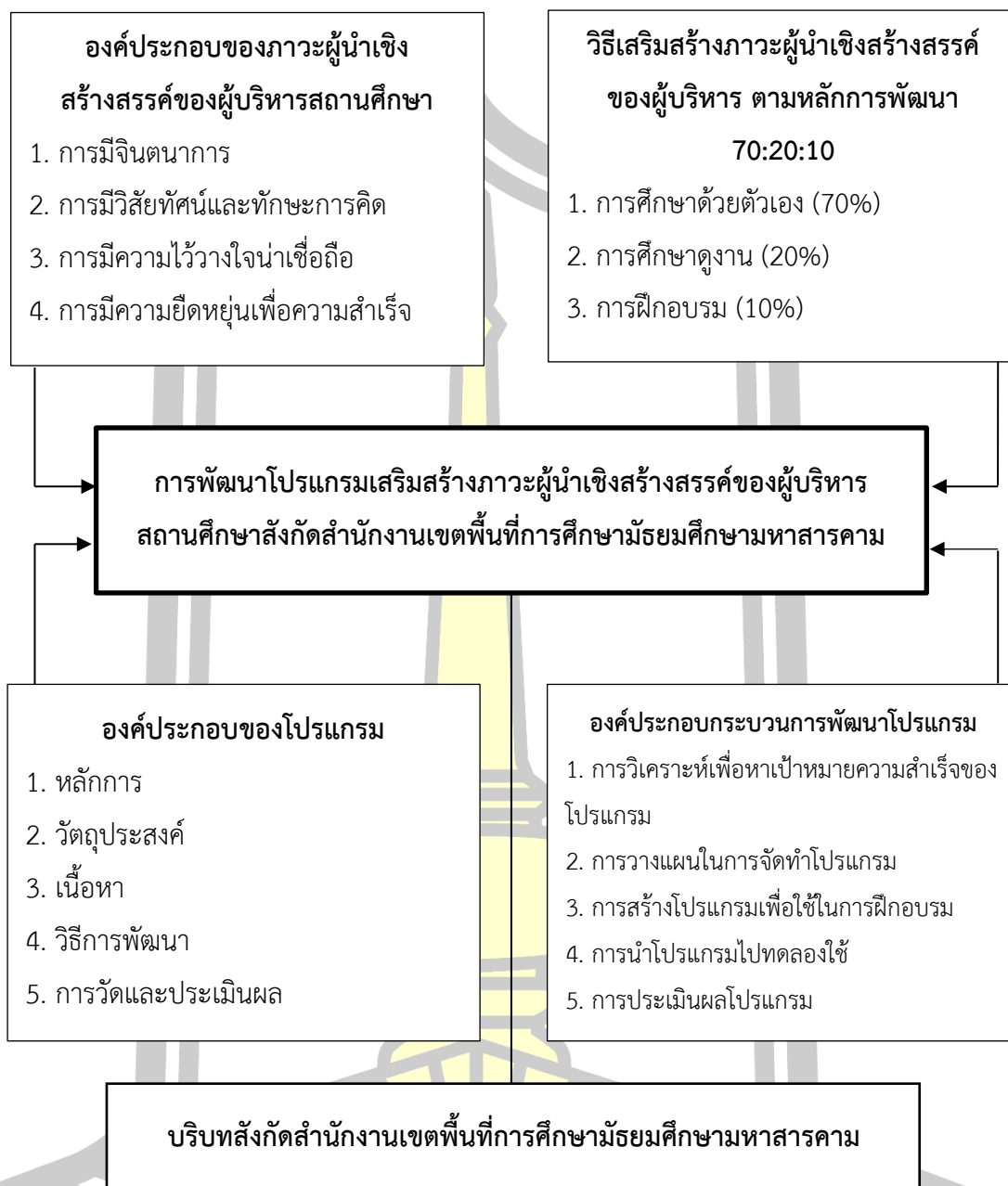
(1980), Styles (1990), Houle (1996), Caffarella (2002), ไท คำลั่น (2551) และสมคิด บางโม (2554)

4. กระบวนการพัฒนาโปรแกรม

- 4.1 การวิเคราะห์เพื่อหาเป้าหมายความสำเร็จของโปรแกรม
- 4.2 การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม
- 4.3 การสร้างโปรแกรมเพื่อใช้ในการฝึกอบรม
- 4.4 การนำโปรแกรมไปทดลองใช้
- 4.5 การประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม

จากกรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นนำมาใช้สำหรับยกร่างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ปรากฏดังภาพประกอบ 1





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

พจนัน ปณฺ ทิโต ชโว

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถของผู้บริหารในการจูงใจและนำบุคคลอื่นอย่างมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พร้อมทั้งกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการทดลองภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์หาแนวคิดใหม่ ๆ กล้าคิดนอกกรอบ และกล้าตัดสินใจในการบริหารและการสื่อสารภายในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานในองค์กรให้มีความง่าย คล่องตัว และยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 การมีจินตนาการ (Imagination) หมายถึง พฤติกรรมการนำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการท้าทายในการริเริ่มสิ่งใหม่ มีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ มีสติปัญญา แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

1.1.1 การท้าทายในการริเริ่มสิ่งใหม่ หมายถึง เป็นความสามารถในการท้าทายสถานการณ์ต่าง ๆ หรือสถานการณ์ที่เป็นอยู่อย่างสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้วิธีการพัฒนางาน มีการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ กล้าหาญที่จะตัดสินใจกระทำการที่มีความเสี่ยงบนฐานของข้อมูลที่ถูกต้องและส่งผลกระทบการบริหารงาน สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนงานโครงการให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่ ๆ กล้าเรียนรู้ กล้าที่จะนำเอาเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กรภายใต้ความต้องการของโรงเรียนและชุมชน

1.1.2 มีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ หมายถึง การเป็นคนมีความสุขในการทำงาน สามารถสื่อสารด้วยความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงานได้ รวมถึงมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองในการทำงาน และมีเจตคติเชิงบวกต่อเหตุการณ์หรือบุคคลต่าง ๆ รวมทั้งมีบุคลิกภาพที่ดี เป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นอิสระนำไปสู่การมีจินตนาการที่สร้างสรรค์

1.1.3 มีสติปัญญาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง มีความรอบรู้ในเรื่องของความรู้ ความสามารถ และความฉลาดในการแก้ปัญหา ทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาอย่างละเอียดรอบด้าน สามารถอธิบายถึงความสำคัญของปัญหาทั้งในความคิดตนเองและผู้อื่น ร่วมประเมินวิธีแก้ปัญหาด้วยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจนได้วิธีที่ดี สามารถระบุแนวทางและทรัพยากรที่ต้องใช้กำกับและติดตามการแก้ปัญหาเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ตั้งเป้าหมาย มีการสะท้อนและปรับปรุงกระบวนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ แก้ปัญหาความฉลาดในการคิด และการแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ เพื่อตัดสินใจภายใต้หลักการและเหตุผลที่เป็นไปได้

1.2 การมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด (Vision and Thinking Skills) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และทักษะการคิด การนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง

1.2.1 การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ นำมาใช้เป็น พื้นฐานในการสร้างภาพในอนาคตที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษานำมาวิเคราะห์ สถานการณ์เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา มีแนวคิดใหม่ ๆ กระตุ้นให้บุคลากรมีแรงบันดาลใจ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดี ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์กำหนดทิศทางและ เป้าหมาย เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จสำหรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร สื่อความหมายเพื่อปลูกเร้า ให้บุคลากรเห็นคุณค่าความสำเร็จที่ตั้งไว้

1.2.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง การมีความสามารถนำวิสัยทัศน์และแนวคิด ไปสู่การปฏิบัติงานได้จริงและทำให้เกิดโครงการกิจกรรม สู่การปฏิบัติจริงผลสำเร็จได้อย่างมี ประสิทธิภาพ สามารถจัดโครงสร้างขององค์กรให้พร้อมที่จะนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ พัฒนาบุคลากร และสามารถมอบหมายงานให้บุคลากรเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เพื่อปฏิบัติงานได้บรรลุตาม วิสัยทัศน์ รวมถึงพัฒนาทีมงาน เพื่อกำกับติดตามการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์

1.2.3 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง มีสามารถสื่อสาร มีวิธีการนำเสนอวิสัยทัศน์ให้ บุคลากรผู้มีส่วนได้เสีย ได้รับรู้ถึงเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน อธิบายขั้นตอนและ กระบวนการทำงานตามทิศทางและจุดมุ่งหมายที่กำหนดให้สมาชิกมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของตน ได้อย่างชัดเจน ยอมรับ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น เพื่อให้บุคลากร ของโรงเรียนเกิดการยอมรับวิสัยทัศน์นั้นเป็นของตนเอง สร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินการตาม วิสัยทัศน์ ประชุมชี้แจงแลกเปลี่ยน เรียนรู้เกี่ยวกับอนาคตของสถานศึกษา ให้มีการจัดทำเอกสาร ป้ายนิเทศ วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

1.2.4 ทักษะการคิด การนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การนำ แนวความคิดริเริ่ม คิดอย่างเป็นระบบ คิดอย่างรอบคอบในการทำงาน หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มี อยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ ใช้สื่อนวัตกรรมในการนำมาเปลี่ยนแปลงพัฒนาสถานศึกษาเพื่อทำให้เกิด ประโยชน์ สนับสนุนการใช้นวัตกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายต่าง ๆ ให้มีคุณภาพ จนเกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย

1.3 การมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ (Trust) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการแสดงออกอย่างเปิดเผย ความเชื่อมั่น การให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคลและองค์การ และความซื่อสัตย์ยุติธรรม

1.3.1 การแสดงออกอย่างเปิดเผย หมายถึง พฤติกรรมทางกาย วาจา ใจ พุดคุย สนทนาอย่างเปิดเผยและเป็นกันเอง ที่มีความเต็มใจในการแบ่งปันความคิดและข้อมูลที่ตนเองมี

ในการปฏิบัติงานอยู่โดยไม่ปิดบัง ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย อธิบายอย่างตรงไปตรงมาให้กับบุคลากรรับรู้ให้มีความสำคัญกับการรับรู้ การมีส่วนร่วมในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

1.3.2 ความเชื่อมั่นการให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคลและองค์กร หมายถึง พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ชำนาญการเฉพาะด้านในการทำงาน สามารถให้คำปรึกษาช่วยเหลือคนอื่นได้ มีคุณธรรม จริยธรรม จริงใจ รักษาคำพูด รักษาสัญญาเป็นหลักสำคัญในการบริหารงานประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง สนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงออกอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานอย่างเต็มที่ตามบทบาทหน้าที่ จัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดูแลเอาใจใส่ในการทำงาน ให้เกียรติต่อบุคคล ยกย่องชมเชย บำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสมตามโอกาส

1.3.3 ความซื่อสัตย์ยุติธรรม หมายถึง การปฏิบัติงานและหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ยึดมั่นคุณธรรมและความถูกต้องอย่างไม่ลำเอียง

1.4 การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ (Flexibility) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดและทำหลายมิติอย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ เปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง

1.4.1 ความสามารถในการคิดและทำหลายมิติอย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย หมายถึง สามารถคิดและนำกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องมาปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงและมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีการแก้ไข ปรับปรุง ระเบียบ ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สามารถทำงานได้หลายมิติ ไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคยของการปฏิบัติงานในแบบเดิม

1.4.2 ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ หมายถึง การปรับตัวปรับเปลี่ยนการทำงานได้หลากหลายรูปแบบ ในความไม่แน่นอนและสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวกับบุคคล การปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน พร้อมกับการใช้วิธีการปรับเปลี่ยนความรู้ ปรับสภาพปัญหาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เจตคติพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มให้ไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่ต้องการ

1.4.3 เปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง หมายถึง เปิดใจกว้างสำหรับสิ่งใหม่ ๆ ทำความเข้าใจกับความเปลี่ยนแปลง เลือกสรรความรู้ ประสบการณ์ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้งานอย่างเหมาะสม มีจิตใจที่พร้อมรับฟังข้อคิดเห็นทุกเรื่อง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำไปเป็นฐานข้อมูล มองการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ เปิดโอกาสให้บุคลากรมี

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าตำราเอกสาร บทความ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยและนำเสนอ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
 - 2.3 วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร
 - 2.4 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
3. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 3.1 ความหมายของโปรแกรม
 - 3.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
 - 3.3 การพัฒนาโปรแกรม
 - 3.4 การประเมินโปรแกรม
4. บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ความหมายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ความหมายภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

Koontz และ Weihrich (1988) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ หรืออิทธิพล (Influence) หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่างที่สุดอย่างสมัครใจ และอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ในเชิงอุดมคติแล้วการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ตามทำงานด้วยความเต็มใจอย่างเดียวยังไม่พอ แต่ควรพัฒนาให้ผู้ตามทั้งเต็มใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น และมีผู้เชื่อมั่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะไม่ใช่ผู้ที่ชอบอยู่ข้างหลังกลุ่มเพื่อผลักดันหรือคอยกระตุ้นให้กลุ่มทำงาน แต่จะวางตัวเองข้างกลุ่มทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้งานก้าวไปข้างหน้า อีกทั้งควรสร้างอารมณ์ร่วมให้กลุ่มทำงานจนบรรลุตามเป้าหมาย เช่น การทำงานหน้าที่ของวิทยากร หรือผู้อำนวยการเพลงแห่งวงดนตรี และการพิสูจน์ว่าวาทยกรมีภาวะผู้นำว่ามีคุณภาพมากน้อยเพียงใด ย่อมสังเกต หรือวัดได้จากความไพเราะของเสียงดนตรีวงนั้นบรรเลง ในทัศนะนี้เห็นว่าภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น เพราะโดยปกติมนุษย์ในแต่ละคนต้องการกระตุ้นแตกต่างกัน 3) ความสามารถในการสร้างความรู้สึกร่วม และ 4) ความสามารถที่ช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการตอบสนองต่อการกระตุ้น

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

Bovee และคณะ (1993) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ 2) ขั้นกระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และ 3) ขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตรหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมขององค์การ

Owen (2001) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของกลุ่มที่มีคนเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 คน ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในการพยายามที่จะสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ

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

DuBrin (2006) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถของบุคคลที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Northouse (2012) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ (Trait) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) พฤติกรรม (Behavior) และความสัมพันธ์

กาญจน์ เรืองมนตรี (2549) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งซึ่งอาจจะมาจากการเลือกตั้งหรือไม่ก็ได้ ที่สามารถชักจูงให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาท หน้าที่ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่มให้เป็นผู้ควบคุม พฤติกรรมและเป็นผู้มีอำนาจในการบริหารจัดการภารกิจขององค์กร

กวี วงศ์พุด (2550) ให้ความหมายภาวะผู้นำเป็นการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งอยู่ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

วิช บุญยณ (2550) ให้ความหมายกับภาวะผู้นำ เป็นการกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนด

กรณีย์ ปัญโญ (2551) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถชักจูงโน้มน้าว ชี้แนะ สั่งการหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ดรุณี ชันขวา (2551) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ศิลปะหรือความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารที่ใช้อิทธิพลของตนในการชักนำ ผลักดัน ชักจูง หรือใช้อำนาจหน้าที่กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกลุ่มบุคคลอื่นให้ความร่วมมือร่วมใจด้วยความเต็มใจ

สุนทร โคตรบรรเทา (2551) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้อำนาจและการใช้ฐานอำนาจต่างกัน ส่งผลต่อปฏิกิริยาจากผู้ตามต่างกัน

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2552) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการบังคับบัญชาประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเป็นกระบวนการมีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำ และผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาความหมายของนักวิชาการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำ คือ คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในตัวของบุคคลที่แสดงออกถึงความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวในการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น และความต้องการของตนด้วยความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไว้ดังนี้

Arellano และ Martin (2002) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspire) อย่างมีเอกลักษณ์ เพื่อช่วยให้สามารถเข้าใจสถานการณ์ที่ซับซ้อน (Complex) พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดการตอบสนองร่วมกันในเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ ๆ

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

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

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

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

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

Coste (2009) ผู้อำนวยการ Research of the American Creativity Association ได้เสนอแนวคิดและมิติของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อการปฏิบัติที่มุ่งไปสู่การพัฒนาองค์กรเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความชื่อ “Creative Leadership & women” ซึ่งประกอบไปด้วยมีความท้าทายและการมีส่วนร่วม (Challenge and participle) ความมีอิสระ (Freedom) มีความไว้วางใจ/การเปิดเผย (Trust/openness) การให้เวลาสำหรับการคิด (Idea time) ความสนุกสนาน/

มีอารมณ์ขัน (Playfulness/humor) การลดความขัดแย้ง (Conflict) การส่งเสริมความคิดเห็น (Idea support) การโต้แย้ง (Debate) และการกล้าเสี่ยง (Risk taking)

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

Harris (2009) ผู้อำนวยการสำนักวิจัย ณ University of Warwick ได้สรุปแนวคิดสาระสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความในหัวข้อ “Creative Leadership Developing future leaders” ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงาน (Connecting) กับบุคคลที่มีความเห็นตรงกัน และกับบุคคลที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน (Different) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำเป็นต้องอาศัยเวลา (Time) ทรัพยากร (Resources) โอกาส (Opportunities) เพื่อจะมีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกัน อย่างไรก็ตามผลลัพธ์ (Result) ที่ได้อาจจะไม่ใช่ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน แต่อาจจะมาจากความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันเชิงสร้างสรรค์อันจะนำไปสู่การคิดเชิงสร้างสรรค์ ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ แต่ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนความคิดเดิม ๆ และเผชิญกับความเชื่อมั่นกับแนวทางวิธีการ (Method) ใหม่ ๆ ที่จะสร้างขึ้นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเหมือนกับภาวะผู้นำแบบให้บริการ (Servant leadership) ภาระงานหลักของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การประสานงานบุคคล (Connect) ที่มีความคิดเห็นตรงกัน และมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนาสมรรถนะและความสามารถต่าง ๆ ของบุคคลภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในทุกสถานที่และทุกระดับ เพื่อจะได้รับการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น “เป็นภาวะผู้นำที่ปราศจากการยึดมั่นถือมั่น” (Leadership without ego) โดยทั่วไปแล้วภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ ขององค์กร และความท้าทาย (Challenging) ที่สลับซับซ้อนมากกว่าการคงสภาพที่เป็นอยู่แบบเดิม (Status quo)

กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งกำหนดไว้ ด้วยการคิดหลายมิติ คิดบวก รวมทั้งคิดรับผิดชอบ และการปฏิบัติในวงกว้างและเชิงลึกหลายมิติจากผู้นำ หรือขยายสู่ครู อาจารย์ และนักศึกษา เพื่อการปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม บุคคลทุกระดับ ทุกฝ่ายในกระบวนการจัดการศึกษา

พัฒนา “ความคิด และการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์” โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารและครูอาจารย์ควรพัฒนา “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์” รวมทั้งนักศึกษาก็ควรจะได้รับการพัฒนาให้มีคุณสมบัติเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีทั้งความคิดและการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์

ธีระ รุญเจริญ และคณะ (2554) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่น ประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจสร้างแรงจูงใจสร้างบรรยากาศ โดยการคิดนอกกรอบด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

วิสัย ตั้งจิตสมคิด (2557) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง บุคคลที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำ เปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น มีการแสวงหาและประยุกต์ใช้วิธีการใหม่ ๆ และมีการเสริมแรงจูงใจ

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

2. ความสำคัญภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีไหวพริบ และมีข้อมูลในเรื่องที่เป็นประเด็นปัญหา การแก้ปัญหาของผู้นำต้องอาศัยความรู้ที่จะกำหนดแนวความคิด การมีเชี่ยวชาญจะช่วยให้องค์กรมีความคิดสร้างสรรค์ มีความคล่องแคล่วและมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี เป็นผู้ที่สามารถรับมือกับความขัดแย้งและความวุ่นวายได้เป็นอย่างดี ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ต้องยึดถือความถูกต้อง มีพลังที่จะฟันฝ่าอุปสรรคและเป็นคนเปิดเผยตรงไปตรงมา ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงาน มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ ดังนี้

Stoll และ Temperley (2020) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การมีปฏิริยาตอบสนองเชิงจินตนาการในโลกแห่งอนาคต โดยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียด รอบคอบในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความกดดันและความท้าทาย

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2563) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่า ในทุกยุคทุกสมัยจะมีผู้นำเกิดขึ้นเสมอ ซึ่งผู้นำที่แสดงออกถึงการนำสิ่งที่ดีงาม มีคุณค่าและทำให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เรียกได้ว่าเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งในปัจจุบันนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจและศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมทางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีการซับซ้อนมากขึ้น

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2563) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะศึกษาค้นคว้าด้วยวิธีการวิจัยทั้งในเชิงแนวคิด รูปแบบ และกระบวนการเพื่อฝ่าวงล้อมและขยายขอบเขตของการมองปัญหาทะลุวงไปจากแนวทางแบบเดิม ๆ จึงจะสามารถแก้ปัญหาสร้างสิ่งที่ดีและยั่งยืนในอนาคต

จากการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ข้างต้นแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีบทบาทสำคัญในการสร้างผลกระทบที่มีผลกระทบต่อผู้ร่วมองค์กรและสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งสามารถส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อให้กลุ่มคนสามารถรวมตัวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันในทีม ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ ดังนี้

3.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Kelley

Kelley (1998) เป็นนักวิชาการพิเศษ ณ Harvard Business School และเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการอาวุโสให้กับ Stanford Research Institute ได้กล่าวถึงความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า เกี่ยวกับการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ อย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน ได้สรุปองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีองค์ประกอบดังนี้

1. มีความท้าทาย (Challenge) เป็นการท้าทายสถานการณ์ที่เป็นอยู่อย่างสร้างสรรค์ กล่าวหาญที่จะตัดสินใจกระทำการใดที่มีความเสี่ยงบนฐานของข้อมูลที่ถูกต้องที่จะเข้ามากระทบการบริหารงาน กล่าวเรียนรู้ กล่าวที่จะนำเอา เทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร

2. มีจินตนาการ (imagination) เป็นการละทิ้งแนวปฏิบัติเดิมและแสวงหาแนวทางและวิธีการใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์

3.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Chernin Chernin

Chernin (2001) ผู้อำนวยการ FOX ใน Los Angeles และทำงานในมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ได้สรุปองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความชื่อ “Creative Leadership : Strength of Ideas The Power of The Imagination” ไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เกี่ยวกับความสามารถติดต่อประสานงานทั้งเกี่ยวกับตนเองและเกี่ยวกับทีมงาน ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

1. มีแรงบันดาลใจ คือ พลังที่ผู้บริหารใช้ในการผลักดันบุคคลในองค์กรไม่ว่าจะเป็นจากความคิดหรือการกระทำ เพื่อให้เดินไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ

2. มีวิสัยทัศน์คิดเชิงวิจารณญาณ คือ การมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร รวมถึง การมีความสามารถนำแนวคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติงานได้จริงและทำให้เกิดผลสำเร็จตามที่ต้องการได้

3. มีจินตนาการ คือ การช่างสังเกต รู้จักวิเคราะห์ แยกแยะสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องการนำเสนอ โดยนำมาเชื่อมโยงกับประสบการณ์และพยายามให้เกิดความสำเร็จในองค์กร

3.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Bennis

Bennis (2002) เป็นผู้ก่อตั้งและเป็นอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิสถาบันภาวะผู้นำเป็นที่ปรึกษาประธานาธิบดีสหรัฐฯ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ ทำงาน ณ University of Southern California และ Harvard University ได้สรุปองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความชื่อ “Creative Leadership” องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับคนเกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจในการบริหารจัดการระบบ โครงสร้าง กระบวนการควบคุมซึ่งมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. มีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ การมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ นำมาใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร รวมถึงการมีความสามารถนำแนวคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติงานได้จริงและทำให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. มีความไว้วางใจ (Trust) คือ ความรู้สึกหรือการกระน่าของบุคคลที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในความสามารถ ความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ ความยุติธรรมต่อบุคคลหรือสิ่งใด ๆ

3. การมุ่งความสำเร็จ (Success) ผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างไม่จำกัด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มุ่งเน้นความเป็นเลิศ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ สามารถจัดบริการสาธารณะให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชน มีการสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators ; KPIs) ที่มีความตรงเป็นที่ยอมรับและสะดวกในการนำไปใช้ เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับการกำกับ ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร โดยวัดความก้าวหน้าหรือความสำเร็จจากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

4. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) คือ การมีความสามารถในการปรับตัว และมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสมซึ่งจะนำไปสู่การความสำเร็จของงาน

3.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Couto and Eken Couto and Eken

Couto and Eken Couto และ Eken (2002) ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความหัวข้อ “To Give Their Gifts : Health, Community and Democracy” สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. มีวิสัยทัศน์ (Vision) การที่ผู้นำสมัยใหม่นั้นต้องมองการณ์ไกลบนฐานความคิดที่นอกกรอบ แต่บนฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้ ไตร่ตรองอย่างรอบคอบ และไม่จำเจกับแนวคิดแบบเดิม ๆ มองให้ไกลแล้วเดินไปถึงบนหลักคิด เทคนิค วิธีการที่ทันสมัย พร้อมทั้งหาเทคนิคใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ในองค์การ

2. มีจินตนาการ (Imagination) กระบวนการสร้างภาพที่เด่นชัดไว้ในใจที่มีเหตุมีผลเพื่อนำไปสู่เป้าหมายการวางแผน และลงมือดำเนินการ เป็นทักษะเบื้องต้นเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การสร้างจินตนาการขึ้นในสมองจะช่วยให้เกิดความมั่นใจ กล้าคิด มีทักษะและกระบวนการคิดที่ดีเป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

3. การปฏิบัติเชิงสะท้อนผล (Reflective Practice) คือ สิ่งที่สะท้อนการกระทำที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติสามารถมองเห็นตนเองภายใต้บริบทจากประสบการณ์ของตนเองด้วยวิธีการเผชิญ เข้าใจ และแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานของตนเอง ทั้งที่ต้องการและจากการปฏิบัติจริงเพื่อหาแนวทางสู่ความสำเร็จ

4. การคิดเชิงวิจารณ์ญาณ (Critical Thinking) คือ การรู้จักใช้ความคิดพิจารณาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินผลในเนื้อหาหรือเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาหรือข้อขัดแย้ง โดยอาศัยความรู้ ความคิด และประสบการณ์ของตน เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในการปฏิบัติด้วยความเหมาะสมสอดคล้องกับหลักการ และเหตุผล

3.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Sousa Sousa

Sousa (2003) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือ “The Leadership Brain” ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย

1. มีสติปัญญา (Intelligence) คือ มีความรู้ในศาสตร์ด้านต่าง ๆ อย่างรอบด้าน และเป็นผู้ที่มีความพยายามที่จะไขว่คว้าหาความรู้อยู่ตลอดเวลา และที่สำคัญผู้นำต้องมีความรู้ในเรื่องที่ตนเองต้องบริหารเป็นอย่างดี

2. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) คือ ความคิดยืดหยุ่น การคิดหาคำตอบได้หลายประเภทและหลายทิศทาง ดัดแปลงจากสิ่งหนึ่งไปเป็นหลายสิ่งได้

3. มีแรงจูงใจ (Motivation) คือ สิ่งซึ่งควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drives) หรือความปรารถนา (Desires) ที่จะพยายาม ดันรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

4. มีความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem Solving) คือ เป็นความสามารถในการเปลี่ยนด้านลบให้เป็นด้านบวก กล่าวคือ เป็นการใช้สมองในการคิดเรียนรู้ และยังเป็นกระบวนการลดความเบี่ยงเบน (ด้านลบ) ของปัญหาให้เป็นวัตถุประสงค์ (ด้านบวก) และลดความเบี่ยงเบน (ด้านลบ) ของสาเหตุให้เป็นเป้าหมาย (ด้านบวก) โดยประกอบด้วยกิจกรรม หลายอย่างต่อเนื่องกัน ผู้แก้ปัญหาต้องพยายามปรับปรุงตัวเองและสิ่งแวดล้อมให้ผสมกลมกลืนกลับ เข้าสู่สภาวะสมดุลหรือสภาวะที่เราคาดหวัง เพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. มีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ เป็นการคิดในภาพรวมที่เป็นระบบ และมีส่วนประกอบย่อย ๆ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ เป็นการคิดอย่างมี เหตุมีผล เน้นการแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาด เพื่อให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว ช่วยให้เกิด ความคิดเพื่อพัฒนาองค์กรในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Guntern

Guntern (2004) ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำอย่างสร้างสรรค์ ทำงานเป็น ที่ปรึกษาพิเศษสำหรับผู้บริหารระดับสูง ประธานของ International Creando Symposium on Creative Leadership ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำสร้างสรรค์ไว้ในบทความหัวข้อ “The Challenge of Creative Leadership” สรุปสาระสำคัญได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะอยู่ใน บุคคลที่มีความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. มีแรงบันดาลใจ (Inspiring) คือ แรงบันดาลใจทำให้บุคลากรมี แรงขับเคลื่อน แรงบันดาลใจเป็นชุมพลังทั้งในการทำกิจกรรมต่าง ๆ และยังคงเป็นเครื่องหล่อเลี้ยง ประคับประคองให้เราทำสิ่งนั้นจนสำเร็จลุล่วงไปได้โดยสำเร็จ

2. มีวิสัยทัศน์อย่างมีวิจาร์ณญาณ (Vision) ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะผสม ทั้งหมดของความเชื่อ (Beliefs) เจตคติ (Attitudes) และความคิดหลัก (Concepts) มีอิทธิพลเป็น ตัวชักนำและกำหนดทิศทางของความคิดของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งใช้กับคณะบุคคลที่เป็นสมาชิก ของสังคมเดียวกัน กลุ่มเดียวกัน เป็นการมองภาพในอนาคตที่เป็นไปได้อย่างรอบคอบนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

3. มีความน่าเชื่อถือ (Credibility) คือ สถานภาพที่เราสร้างขึ้นมาจาก พฤติกรรมของเราที่ทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ เป็นพฤติกรรมที่ดีที่เราสะสมไว้ทุก ๆ วัน เป็นเวลา ยาวนานจากอดีตถึงปัจจุบัน การจะมีความน่าเชื่อถือนั้น คือ การมีพฤติกรรมในการทำงานหลายอย่าง

4. มีสติปัญญา (Intelligent) คือ ความรอบรู้ ความรู้ทั่วไป หมายถึง ความฉลาดในการคิดและการแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ

3.7 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Casse and Claudel

Casse และ Claudel (2007) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในหนังสือ *Philosophy for Creative Leadership* ว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย

1. มีจินตนาการ (Imagination) คือ พฤติกรรมการนำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขัน นำสู่ความรู้สึกที่อิสระและมีสติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

2. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) คือ ความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาใด ๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างถ่องแท้ สิ่งนี้รวมถึงการปรับปรุงนาเอนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานและกระบวนการ เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร

3.8 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Ruth และ Persall

Ruth และ Persall (2007) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย

1. การทำงานเป็นทีม คือ ผู้นำที่ดีที่มีความคิดก้าวหน้าต้องรู้จักการสร้างทีมงาน สร้างเครือข่าย เพราะทีมงานหรือเครือข่ายเหล่านั้นจะเป็นปัจจัยผลักดันให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงได้อย่างรวดเร็วในเวลาที่ต้องการ เพราะทีมงานถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงาน ผู้นำไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้โดยปราศจากทีมงาน เพราะในปัจจุบันนี้สังคมมีความสลับซับซ้อนเป็นอย่างมาก องค์กรจะไม่สามารถอยู่ได้อย่างโดดเดี่ยวเพียงลำพัง ดังนั้น เพื่อเป้าหมายที่จะบรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างทีมงานและเครือข่ายจึงมีความสำคัญอย่างมาก

2. การเจรจาต่อรอง คือ การใช้ศิลปะหรือความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารที่ใช้ในการแก้ปัญหาต่อรอง รวมทั้งผลักดัน ชักจูง หรือใช้อำนาจหน้าที่กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกลุ่มบุคคลอื่นให้ความร่วมมือร่วมใจด้วยความเต็มใจในการทำงาน

3. ความไว้วางใจ คือการเต็มใจยินยอมหรือเชื่อมั่นของผู้ที่ไว้วางใจต่อผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในลักษณะความสัมพันธ์ที่จะดำเนินต่อไปในการที่จะให้ผู้ที่ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจได้กระทำทุกวิถีทางในการปกป้องผลประโยชน์และไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ที่ไว้วางใจซึ่งไม่สามารถทำเองได้

4. การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี คือ ความเจริญในด้านต่าง ๆ การนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในการรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์

เมื่อศึกษาค้นพบและทดลองใช้ได้ผลแล้วก็นำออกเผยแพร่ใช้ในกิจการด้านต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาคุณภาพ และประสิทธิภาพในกิจการต่าง ๆ เหล่านั้น

5. การบริหารเวลา คือ เป็นความสามารถในการการมีทักษะ เครื่องมือ หรือเทคนิคที่ใช้ในการจัดการงาน โครงการ หรือเป้าหมายให้สำเร็จในเวลาที่กำหนดไว้ รวมถึงการวางแผนจัดสรร กำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ถึงการใช้เวลา การตรวจสอบ การจัดการองค์กร การกำหนดตารางเวลา และการจัดลำดับความสำคัญ

6. การมุ่งความสำเร็จ คือ การปฏิบัติต่อสถานการณ์ต่าง ๆ โดยวิธีการหลากหลาย เพื่อให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งจะมุ่งไปสู่การความสำเร็จของงาน

7. การสื่อสารการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ คือ กระบวนการโดยมีผู้ส่งสารสารและผู้รับสารเป็นการสร้างความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง หรือจากบุคคลไปยังหน่วยงานให้มีความเข้าใจตรงกัน เป็นการอยู่ร่วมกันของมนุษย์เป็นหมู่เป็นคณะหรือกลุ่ม โดยมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างบุคคลระหว่างกลุ่มเพื่อให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ตามที่ต้องการ

3.9 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Danner

Danner (2008) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อที่ชื่อว่า Creative Leadership in Art Education : Perspectives of an Art Educator ซึ่งเป็นผลงานการวิจัยของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงและเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นต้นแบบที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำคือ Ohio University ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ คือ

1. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) คือ ความสามารถแสดงออกถึงการคิดหาคำตอบหรือแก้ปัญหาได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดิม มีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ

2. มีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ (Trust) คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง ความคาดหวัง ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจที่แสดงออกอย่างเปิดเผย ให้เกียรติผู้อื่น มีความน่าเชื่อถือและให้การสนับสนุนต่อบุคคลอื่นและองค์การ

3.10 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

สำนักงาน ก.พ. (2559) ได้สรุปไว้ในหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ การคิดเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วยทักษะการคิด ดังนี้

1. ความคิดริเริ่ม คือ ผู้บริหารที่มีความกล้าที่จะคิด และทำสิ่งที่ผิดแปลกไปจากที่ผู้อื่นคิดหรือทำอยู่แล้ว โดยเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองความคิดริเริ่มอาจเกิดจากการคิดจากเดิมที่มีอยู่แล้วให้แปลกแตกต่างจากที่เคยเห็น หรือสามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่เคยคาดคิด ความคิดริเริ่มอาจเป็นการนำเอาความคิดเก่ามาปรุงแต่งผสมผสานจนเกิดเป็นของใหม่

ความคิดริเริ่มมีหลายระดับ ซึ่งอาจเป็นความคิดครั้งแรกที่เกิดขึ้นโดยไม่มีใครสอนแม้ความคิดนั้นจะมีผู้อื่นคิดไว้ก่อนแล้วก็ตาม

2. ความคิดคล่องตัว คือ ความสามารถในการคิดใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว สามารถในการใช้สิทธิหรือประโยชน์ กล่าวคือ สามารถที่จะคิดแล้วนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยชน์ที่ต้องการและสามารถที่จะคิดค้นสิ่งที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด

3. ความคิดยืดหยุ่น คือ เป็นความสามารถที่จะพยายามคิดได้หลายทาง อย่างอิสระ ความคิดของผู้ที่ยืดหยุ่นสามารถจัดกลุ่มได้หลายทิศทางหรือหลายด้าน และความสามารถในการตัดแปลงความรู้ หรือประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์หลาย ๆ ด้าน ซึ่งมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาผู้ที่มีความยืดหยุ่นจะคิดดัดแปลงได้ไม่ซ้ำกัน

4. ความคิดละเอียดลออ คือ ความคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน สามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน หรือเป็นแผนงานที่สมบูรณ์ขึ้น ความคิดละเอียดลออจัดเป็นรายละเอียดที่นำมาตกแต่ง ขยายความคิดครั้งแรกให้สมบูรณ์ขึ้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังตาราง 1

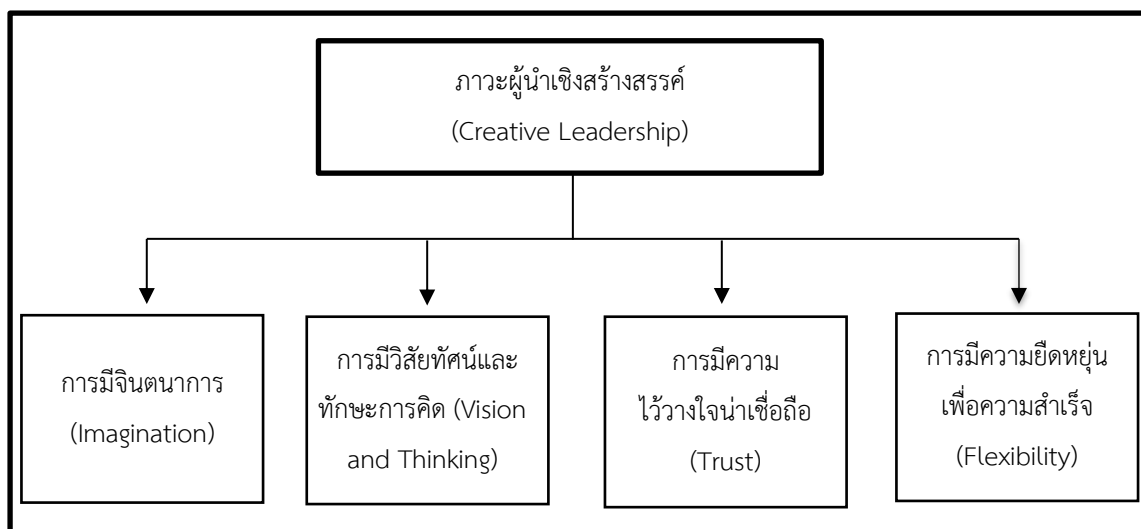
ตาราง 1 สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	นักวิชาการ										ความถี่
	Kelley (1998)	Chernin (2001)	Bennis (2002)	Couto และ Eken (2002)	Sousa (2003)	Guntern (2004)	Casse and Claudel (2007)	Ruth and Persall (2007)	Danner (2008)	สำนักงาน ก.พ. (2559)	
1. การมีความท้าทาย	✓										1
2. การมีจินตนาการ	✓	✓		✓			✓				4
3. การมีแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ		✓			✓	✓					3
4. การมีวิสัยทัศน์		✓	✓	✓	✓	✓					5
5. การมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ			✓			✓		✓	✓		4
6. การมุ่งความสำเร็จ			✓					✓			2

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	นักวิชาการ	Kelley (1998)	Chernin (2001)	Bennis (2002)	Couto และ Eken (2002)	Sousa (2003)	Guntern (2004)	Casse and Claudel (2007)	Ruth and Persall (2007)	Danner (2008)	สำนักงาน ก.พ. (2559)	ความถี่
7. การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ				✓		✓		✓		✓	✓	5
8. การปฏิบัติเชิงสะท้อนผล					✓							1
9. การมีสติปัญญา						✓	✓					2
10. ความสามารถในการแก้ปัญหาและการบริหารเวลา						✓			✓			2
11. การทำงานเป็นทีม									✓			1
12. การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี									✓			1
13. การสื่อสารเจรจาต่อรอง									✓			1
14. การสร้างมนุษยสัมพันธ์									✓			1
15. การคิดเชิงวิจารณ์ญาณ					✓							1
16. ความคิดริเริ่ม											✓	1
17. ความคิดคล่องตัว											✓	1
18. ความคิดละเอียดละออ											✓	1

จากตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากนักวิชาการแสดงออกมาในรูปแบบของจำนวนผู้ให้ข้อมูล จะเห็นว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวนทั้งหมด 18 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่โดยยึดเอาความถี่สูง ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป โดยพบว่ามียุทธศาสตร์ประกอบดังนี้ 1) การมีจินตนาการ (Imagination) 2) การมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด (Vision) 3) การมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ (Trust) และ 4) การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ (Flexibility) ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากภาพประกอบ 2 แสดงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ได้จากการสังเคราะห์จากทัศนะของนักวิชาการ ซึ่งประกอบไปด้วย การมีจินตนาการ การมีวิสัยทัศน์และการคิดเชิงวิจารณ์ญาณ การมีความไว้วางใจความและน่าเชื่อถือ และการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การมีจินตนาการ

สมศักดิ์ กิจธนววัฒน์ (2545) สรุปไว้ในงานสารนิพนธ์ระดับบัณฑิตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไว้ว่า การมีจินตนาการ หมายถึง การมีพลังในการวาดภาพของจิตใจ ซึ่งเป็นผลมาจากการผสมผสานข้อเท็จจริง และประสบการณ์จริงของชีวิต ซึ่งคนที่มีการจินตนาการจะเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะริเริ่ม กล้าคิด กล้าฝัน กล้าท้าทายทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เหมือนกับคนอื่น เป็นความสามารถในการทำทายสถานการณ์ต่าง ๆ หรือสถานการณ์ที่เป็นอยู่อย่างสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้วิธีการพัฒนางาน

Sousa (2003) ได้ให้คำนิยามเชิงปฏิบัติการของการมีจินตนาการและตัวชี้วัดไว้ในหนังสือ “The Leadership Brain” ซึ่งสรุปคำนิยามเชิงปฏิบัติการไว้ว่า การมีจินตนาการ หมายถึง ภาพที่ผ่านการประมวล การไตร่ตรองแล้วอย่างมีประสิทธิภาพในสมอง ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมนำไปสู่การตัดสินใจและการแก้ปัญหาที่มีการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ กล้าหาญที่จะตัดสินใจกระทำการที่มีความเสี่ยงบนฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง (Decision Making and Problem Solving) และตัวชี้วัดของการมีจินตนาการ คือ 1) มีการตัดสินใจ (Decision) และ 2) การคิดไตร่ตรอง (Thoughts)

Chodakowski (2009) ได้ให้คำนิยามและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการมีจินตนาการไว้ในงานวิจัย Degree of Doctor of Philosophy จาก Simon Fraser University ประเทศ Canada ในหัวข้อเรื่อง Teaching Made Wonderful : Redesigning Teaching Deucation with Imagination in Mind ไว้ว่า จินตนาการ หมายถึง ภาพที่ยืดหยุ่น (Flexibility) ในจิตใจและส่วนตัวบ่งชี้ของการมีจินตนาการมีดังต่อไปนี้ 1) มีอารมณ์ขัน (Humor) การเป็นคนมีความสุขในการทำงาน สามารถสื่อสารด้วยความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงานได้ 2) มีประสบการณ์ (Experience) มีความรอบรู้ในเรื่องของ ความรู้ ความสามารถ และความฉลาดในการแก้ปัญหา ทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาอย่างละเอียด รอบด้าน สามารถอธิบายถึงความสำคัญของปัญหาทั้งในความคิดตนเองและผู้อื่น ร่วมประเมิณวิธีแก้ปัญหาด้วยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจนได้วิธีที่ดี 3) มีความรู้ (Knowledge) และ 4) ความรู้สึกที่อิสระ (Sense of Freedom) มีเจตคติเชิงบวกต่อเหตุการณ์หรือบุคคลต่าง ๆ รวมทั้งมีบุคลิกภาพที่ดีเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นอิสระนำไปสู่การมีจินตนาการที่สร้างสรรค์

วิเชียร วิทยอุดม (2550) ได้ให้ทัศนะผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ว่าจะต้องมีลักษณะของผู้ที่มีสติปัญญาเป็นเลิศ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ และได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่มีจินตนาการไว้ว่าจะต้องเป็นบุคคลที่มีลักษณะริเริ่มทำหยาสิ่งใหม่ ๆ กล้าเรียนรู้ กล้าที่จะนำเอาเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กรภายใต้ความต้องการของโรงเรียนและชุมชน และเป็นบุคคลที่มีอารมณ์ขัน

Isaksen และคณะ (2011) ได้ให้คำนิยามเชิงปฏิบัติการของการมีจินตนาการและตัวชี้วัดไว้ในหนังสือ Creative Approaches to Problem Solving ไว้ว่า การมีจินตนาการ หมายถึง มุมมอง (Attitude) หรือทัศนคติที่เปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งคนทั่วไปคิดไม่ถึง โดยประกอบไปด้วยความคิดใหม่ ๆ (New Ideas) แนวทางใหม่ ๆ (New Solutions) และการกระทำสิ่งใหม่ ๆ (New Actions) สอดคล้องกับ Puccio และคณะ (2011) ที่กล่าวไว้ในหนังสือ Creative Leadership : Skill That Drive Chang ว่าจินตนาการประกอบไปด้วยตัวชี้วัดคือ 1) มีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 2) มีความคิดใหม่ ๆ และแนวทางใหม่ ๆ (New Approaches) ที่เหมาะสมตามสถานการณ์

Reuter (2011) ได้ให้คำนิยามและตัวชี้วัดไว้ใน Journal of Philosophic ในหัวข้อเรื่อง Is Imagination Introspective ไว้ว่า การมีจินตนาการ หมายถึง การมีภาพที่มีเหตุผลในใจ มีการเรียนรู้วิธีการพัฒนางาน มีการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ โดยมีตัวชี้วัดถึงการมีจินตนาการ คือ มีประสบการณ์ (experience) แก้ปัญหาด้วยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจนได้วิธีที่ดี สามารถระบุแนวทางและทรัพยากรที่ต้องใช้ กำกับและติดตามการแก้ปัญหาเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ตั้งเป้าหมาย

มีการสะท้อนและปรับปรุงกระบวนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

มนสิชา เพชรานนท์ (2547) ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมมนุษย์และการออกแบบสภาพแวดล้อม (Human Behavior and Environmental Design) และจบการศึกษา Ph.D. (Land Use Planning, Management and Design), Texas Tech University, USA ได้แสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ Imagination ไว้ในวารสารรวมวิชาการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ไว้ว่า จินตนาการ หมายถึง การมีกลไกในการสร้างภาพในจิตที่มีพลังส่วนตัวชีวิตที่สัมพันธ์และเกี่ยวกับจินตนาการ คือ มีอารมณ์ขัน (Humor) และมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

Kaminker (2011) ได้ให้คำนิยามและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการมีจินตนาการไว้ในงานวิจัย Degree of Doctor of Philology ในสถาบัน Transpersonal Psychology at California University ประเทศ USA ในหัวข้อเรื่อง The Phenomenology of the Mystical Imagination ไว้ว่า จินตนาการไม่ได้อยู่ที่อดีตหรือปัจจุบัน จินตนาการ หมายถึง การสร้างภาพในสมองที่มีความเป็นไปได้ในอนาคต ส่วนตัวชี้วัดของการมีจินตนาการมีดังต่อไปนี้ 1) มีอารมณ์ขัน (Humor) นับว่าเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของการมีจินตนาการ การมีอารมณ์ขันจะทำให้เป็นคนมีความสุขมีความเป็นอิสระนำไปสู่การมีจินตนาการที่สร้างสรรค์ และ 2) มีสติปัญญา (Intelligence) การมีสติปัญญาเป็นเลิศเหนือกว่าปกติธรรมดา นำไปสู่การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ Garrett (2009) ซึ่งทำงานใน New York University ได้ให้คำนิยามของการมีจินตนาการไว้ว่า เป็นภาพที่เกิดขึ้นในความคิดที่ไม่ซ้ำกับใคร และได้กำหนดตัวชี้วัดของการมีจินตนาการไว้ในบทความชื่อว่า Representation and Consciousness in Spinoza's Naturalistic Theory of The Imagination ตัวชี้วัดของการมีจินตนาการประกอบไปด้วย 1) มีสติปัญญา (Intellect) และ 2) การมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) สอดคล้องกับ ชะลูด นิ่มเสมอ (2534 อ้างอิงมาจาก วณิช สุรารัตน์, 2547) ที่ให้นิยามและตัวชี้วัดของการมีจินตนาการว่าเป็นพลังของจิตที่สร้างภาพขึ้นใหม่ภายในใจ โดยมีตัวชี้วัดที่สำคัญที่ก่อให้เกิดการมีจินตนาการคือ 1) มีสติปัญญา และ 2) มีอารมณ์ขัน

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นเกี่ยวกับความสำคัญของการมีจินตนาการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า พฤติกรรมการนำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการท้าทายในการริเริ่มสิ่งใหม่ มีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ มีสติปัญญา แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ตาราง 2 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการมีจินตนาการ

ตัวชี้วัด \ นักวิชาการ	สมศักดิ์ กิจเจริญวัฒน์ (2545)	วิเชียร วิทยอดม (2550)	มนสิชา เพชรานนท์ (2547)	Sousa (2003)	Chodakowski (2009)	Kaminker (2011)	Reuter (2011)	ความถี่
1. มีความท้าทายในการริเริ่มสิ่งใหม่	✓	✓				✓		3
2. มีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ		✓	✓		✓			3
3. มีสติปัญญาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์			✓		✓	✓	✓	4
4. มีการตัดสินใจ				✓				1
5. มีการคิดไตร่ตรอง				✓				1
6. มีประสบการณ์					✓			1

จากตาราง 2 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีจินตนาการที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวนทั้งหมด 6 ตัวชี้วัด ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาตัวชี้วัดที่มีความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป ที่มีแนวโน้มว่าควรมีตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีจินตนาการ คือ 1) มีท้าทายในการริเริ่มสิ่งใหม่ 2) มีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ และ 3) มีสติปัญญาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

1. มีท้าทายในการริเริ่มสิ่งใหม่ หมายถึง เป็นการท้าทายสถานการณ์ต่าง ๆ หรือสถานการณ์ที่เป็นอยู่อย่างสร้างสรรค์ กล่าวหาญที่จะตัดสินใจกระทำการใดที่มีความเสี่ยงบนฐานของข้อมูลที่ถูกต้องที่จะเข้ามากระทบการบริหารงาน กล่าวเรียนรู้ กล่าวที่จะนำเอาเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร

2. มีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ หมายถึง การเป็นคนมีความสุขในการทำงานสามารถสื่อสารด้วยความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงานได้ รวมถึงมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองในการทำงาน และมีเจตคติเชิงบวกต่อเหตุการณ์หรือบุคคลต่าง ๆ รวมทั้งมีบุคลิกภาพที่ดีเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นอิสระนำไปสู่การมีจินตนาการที่สร้างสรรค์

3. มีสติปัญญาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง มีความรอบรู้ในเรื่องของความรู้ความสามารถ และความฉลาดในการแก้ปัญหา ทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาอย่างละเอียดรอบด้าน สามารถอธิบายถึงความสำคัญของปัญหาทั้งในความคิดตนเองและผู้อื่น

ร่วมประเมินวิธีแก้ปัญหาด้วยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจนได้วิธีที่ดี สามารถระบุแนวทางและทรัพยากรที่ต้องใช้กำกับและติดตามการแก้ปัญหาเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ตั้งเป้าหมาย มีการสะท้อนและปรับปรุงกระบวนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ แก้ปัญหาความฉลาดในการคิด และการแก้ปัญหาย่างรอบคอบเพื่อตัดสินใจภายใต้หลักการและเหตุผลที่เป็นไปได้

2. การมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด

Leonard (1981) ได้อธิบายถึงตัวชี้วัดการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน

- 1) การติดต่อสื่อสาร มีการสามารถสื่อสาร มีวิธีการนำเสนอวิสัยทัศน์ให้บุคลากรผู้มีส่วนได้เสียได้รับรู้ถึงเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน อธิบายขั้นตอนและกระบวนการทำงานตามทิศทางและจุดมุ่งหมายที่กำหนด
- 2) การกำหนดวิสัยทัศน์การมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ นำมาใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างภาพในอนาคตที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา
- 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ สามารถจัดโครงสร้างขององค์กรให้พร้อมที่จะนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ พัฒนาบุคลากรและสามารถมอบหมายงานให้บุคลากรเหมาะสมกับความรู้ความสามารถเพื่อปฏิบัติงานได้บรรลุตามวิสัยทัศน์
- 4) เป็นผู้นำที่สร้างสรรค์สิ่งที่มีลักษณะเฉพาะ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 5) ลงมือปฏิบัติแล้วกระตุ้นขอความร่วมมือขอรับการสนับสนุนจากบุคคลอื่น ๆ เพื่อนำพาวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ
- 6) สามารถทักษะในการคิดคิดอย่างรอบคอบในการทำงาน และสามารถมองเห็นภาพรวมของสิ่งที่ต้องการจะเป็นในองค์กรได้ทั้งหมด

Zaccaro และ Banks (2004) ได้นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดการมีวิสัยทัศน์จากผลจากการศึกษาพฤติกรรมไว้ว่า จะต้อง มี 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ นำมาใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างภาพในอนาคตที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษานำมาวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษามีแนวคิดใหม่ ๆ กระตุ้นให้บุคลากรมีแรงบันดาลใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดี 2) การเผยแพร่การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ (implementing) สามารถทำให้สมาชิกมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของตนได้อย่างชัดเจนยอมรับ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น

Dubrin (2006) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ The Leadership ไว้ว่า การมีวิสัยทัศน์จะต้องประกอบไปด้วยตัวชี้วัดการสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จสำหรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร สื่อความหมายเพื่อปลูกฝังให้บุคลากรเห็นคุณค่าความสำเร็จที่ตั้งไว้ และ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) ในการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้บริหารจะต้องเตรียมและใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้มีข้อมูลข่าวสารให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายตามความจำเป็น โดยได้เสนอขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์องค์การ กำหนดทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานให้สำเร็จ ประเมินปัญหาและโอกาสที่เอื้ออำนวย แล้วสร้างประเมินและตัดสินใจเลือก

Kapur (2007) ได้อธิบายถึงตัวชี้วัดการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จสำหรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ มีสามารถสื่อสาร มีวิธีการนำเสนอวิสัยทัศน์ให้บุคลากรผู้มีส่วนได้เสีย ได้รับรู้ถึงเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน อธิบายขั้นตอนและกระบวนการทำงานตามทิศทางและจุดมุ่งหมายที่กำหนดให้สมาชิกมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของตนได้อย่างชัดเจน 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การมีความสามารถนำวิสัยทัศน์และแนวคิดไปสู่การปฏิบัติงานได้จริง และทำให้เกิดโครงการกิจกรรมสู่การปฏิบัติจริงผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) การประเมินวิสัยทัศน์ ประชุมชี้แจงแลกเปลี่ยน 5) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานทุกด้าน และ 6) การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ ใช้สื่อเทคโนโลยีในการนำมาเปลี่ยนแปลงพัฒนาสถานศึกษาเพื่อทำให้เกิดประโยชน์ สนับสนุนการใช้นวัตกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายต่าง ๆ สำเร็จตามเป้าหมาย

เสนห์ จุ้ยโต (2552) ที่ได้ให้ความหมายของการมีวิสัยทัศน์ไว้ว่า การมีวิสัยทัศน์หมายถึง การฉายภาพ มองภาพ คิดจินตนาการในอนาคต และได้กำหนดคุณลักษณะส่วนบุคคลของการมีวิสัยทัศน์ไว้ดังต่อไปนี้

1. มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นการคิดแบบนอกกรอบ แตกต่างจากคนอื่น ในการนำแนวความคิดริเริ่ม คิดอย่างเป็นระบบ คิดอย่างรอบคอบในการทำงาน หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่
2. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นลักษณะผู้มีการประยุกต์และบูรณาการ
3. มีจินตนาการ (Imagination) เป็นผู้ที่มองการณ์ไกลและมีภาพอนาคตเป็นจินตนาการในการสร้างวิสัยทัศน์ที่เด่นชัด มีเหตุมีผลในการใช้สื่อเทคโนโลยีในการนำมาเปลี่ยนแปลงพัฒนาสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์ สนับสนุนการใช้นวัตกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายต่าง ๆ ให้มีคุณภาพจนเกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นเกี่ยวกับความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ และทักษะการคิด ผู้วิจัยสรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และทักษะการคิด การนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง

ตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด

ตัวชี้วัด	นักวิชาการ					ความถี่
	Leonard (1981)	Zaccaro และ Bank (2004)	DuBrin (2006)	Kapur (2007)	เสนห์ จุฑาโต (2552)	
1. มีการสร้างวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	✓	✓		✓		3
3. มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์		✓	✓	✓		3
4. มีการประเมินวิสัยทัศน์			✓			1
5. มีการเป็นแบบอย่างที่ดี				✓		1
6. ทักษะการคิดการนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง	✓			✓	✓	3
7. การดำเนินงานเป็นทีมอย่างมีมนุษยสัมพันธ์	✓					1

จากตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิดที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวนทั้งหมด 7 ตัวชี้วัด แต่สำหรับการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาตัวชี้วัดที่มีความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป ได้ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 3) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 4) ทักษะการคิดการนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง

1. การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ นำมาใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างภาพในอนาคตที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษานำมาวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา มีแนวคิดใหม่ ๆ กระตุ้นให้บุคลากรมีแรงบันดาลใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดี ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่่อมุ่งสู่ความสำเร็จสำหรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร สื่อความหมายเพื่อปลูกเร้าให้บุคลากรเห็นคุณค่าความสำเร็จที่ตั้งไว้

2. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง การมีความสามารถนำวิสัยทัศน์และแนวคิดไปสู่การปฏิบัติงานได้จริงและทำให้เกิดโครงการกิจกรรมสู่การปฏิบัติจริงผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถจัดโครงสร้างขององค์กรให้พร้อมที่จะนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ พัฒนาบุคลากรและสามารถ

มอบหมายงานให้บุคลากรเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เพื่อปฏิบัติงานได้บรรลุตามวิสัยทัศน์ รวมถึงพัฒนาทีมงาน เพื่อการกำกับติดตามการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์

3. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง มีความสามารถสื่อสาร มีวิธีการนำเสนอวิสัยทัศน์ให้บุคลากรผู้มีส่วนได้เสีย ได้รับรู้ถึงเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน อธิบายขั้นตอนและกระบวนการดำเนินงานตามทิศทางและจุดมุ่งหมายที่กำหนดให้ สมาชิกมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของตน ได้อย่างชัดเจน ยอมรับ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น เพื่อให้บุคลากรของโรงเรียนเกิดการยอมรับวิสัยทัศน์นั้นเป็นของตนเอง สร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ ประชุมชี้แจงแลกเปลี่ยน เรียนรู้เกี่ยวกับอนาคตของสถานศึกษา ให้มีการจัดทำเอกสาร ป้ายนิเทศ วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

4. ทักษะการคิด การนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การนำแนวความคิดริเริ่มคิดอย่างเป็นระบบ คิดอย่างรอบคอบในการดำเนินงาน หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในการรูปแบบใหม่ ใช้สื่อเทคโนโลยีในการนำมาเปลี่ยนแปลงพัฒนาสถานศึกษาเพื่อทำให้เกิดประโยชน์ สนับสนุนการใช้นวัตกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายต่าง ๆ ให้มีคุณภาพจนเกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย

3. การมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ (Trust)

Mishra (1996) ได้บอกถึงตัวชี้วัดของความไว้วางใจน่าเชื่อถือว่าเป็นความเต็มใจของบุคคลที่มีความมั่นคงต่อบุคคลอื่น โดยมีความเชื่อมั่นว่าบุคคลนั้นเป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีการพูดคุยสนทนาอย่างเปิดเผยและเป็นกันเอง ที่มีความเต็มใจในการแบ่งปันความคิดและข้อมูลที่ตนเองมีในการปฏิบัติงานอยู่โดยไม่ปิดบัง ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ให้ความสนใจห่วงใย และความน่าเชื่อถือ

Whitney (1996) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดที่บอกถึงความไว้วางใจว่า หมายถึง การมีความเชื่อใจความมั่นใจการให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคลและองค์กร ปฏิบัติงานและหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ยึดมั่นคุณธรรมและความถูกต้องอย่างไม่ลำเอียง

Robert (1997) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของความไว้วางใจ ประกอบด้วย 1) การเปิดเผย (Openness) พฤติกรรมทางกาย วาจา ใจ พูดคุยสนทนาอย่างเปิดเผยและเป็นกันเองที่มีความเต็มใจในการแบ่งปันความคิดและข้อมูลที่ตนเองมีในการปฏิบัติงานอยู่โดยไม่ปิดบัง 2) การให้เกียรติ (Respect) ดูแลเอาใจใส่ในการทำงาน ให้เกียรติต่อบุคคล ยกย่องชมเชย บำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสมตามโอกาส 3) ความสอดคล้อง (Alignment) ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างให้บุคลากรได้แสดงออกอย่างหลากหลาย สอดคล้องและสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานอย่างเต็มที่ตามบทบาท หน้าที่ จัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงาน 4) การสนับสนุนบุคคลอื่นและองค์กรในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

Marshall (2000) ได้ให้องค์ประกอบของตัวชี้วัดในความไว้วางใจว่าเป็นผลสะท้อนให้เกิดความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ของบุคคลที่มีต่อคุณลักษณะและความสามารถของบุคคลอื่น

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2541) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการสร้างความไว้วางใจประกอบด้วย 1) การเป็นคนเปิดเผย คือ การอธิบายอย่างตรงไปตรงมาให้กับบุคลากรรับรู้ให้มีความสำคัญกับการรับรู้ การมีส่วนร่วมในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 2) การมีความยุติธรรม การปฏิบัติงานและหน้าที่ด้วยความถูกต้องอย่างไม่ลำเอียง 3) แสดงความคงเส้นคงวา รักษาความเชื่อมั่น คือ มีคุณธรรม จริยธรรม จริงใจ รักษาคำพูด รักษาสัญญาเป็นหลักสำคัญในการบริหารงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และ 4) ให้ความสนใจในการสร้างทีมงาน สนับสนุนต่อบุคคลและองค์การ

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นเกี่ยวกับความสำคัญของการมีความไว้วางใจ น่าเชื่อถือ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการแสดงออกอย่างเปิดเผย ความเชื่อมั่นการให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคลและองค์การ และความซื่อสัตย์ยุติธรรม

ตาราง 4 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ

ตัวชี้วัด	นักวิชาการ	Mishra (1996)	Whitney (1996)	Marshall (2000)	Robert (1997)	ชาญชัย อาจินสมาจาร (2541)	ความถี่
1. การแสดงออกอย่างเปิดเผย		✓		✓	✓	✓	4
2. ความเชื่อมั่นการให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคลและองค์การ		✓	✓	✓	✓	✓	5
3. ความซื่อสัตย์ยุติธรรม		✓	✓	✓		✓	4
4. ความสอดคล้อง					✓		1

จากตาราง 4 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวนทั้งหมด 3 ตัวชี้วัด แต่สำหรับการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาตัวชี้วัดที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป ได้ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีความไว้วางใจ คือ 1) การแสดงออก

อย่างเปิดเผย 2) ความเชื่อมั่นการให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคลและองค์กร และ 3) ความซื่อสัตย์ ยุติธรรม

1. การแสดงออกอย่างเปิดเผย หมายถึง พฤติกรรมทางกาย วาจา ใจ พูดคุยสนทนา อย่างเปิดเผยและเป็นกันเอง ที่มีความเต็มใจในการแบ่งปันความคิดและข้อมูลที่ตนเอง มีในการปฏิบัติงานอยู่โดยไม่ปิดบัง ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย อธิบายอย่างตรงไปตรงมาให้กับบุคลากรรับรู้ให้มีความสำคัญกับการรับรู้ การมีส่วนร่วมในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. ความเชื่อมั่น การให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคลและองค์กร หมายถึง พัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ชำนาญการเฉพาะด้านในการทำงาน สามารถให้คำปรึกษา ช่วยเหลือคนอื่นได้ มีคุณธรรม จริยธรรม จริ่งใจ รักษาคำพูด รักษาสัญญา เป็นหลักสำคัญในการบริหารงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง สนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงออกอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานอย่างเต็มที่ตามบทบาท หน้าที่ จัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดูแลเอาใจใส่ในการทำงาน ให้เกียรติต่อบุคคล ยกย่องชมเชย บำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสมตามโอกาส

3. ความซื่อสัตย์ยุติธรรม หมายถึง การปฏิบัติงานและหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ยึดมั่นคุณธรรมและความถูกต้องอย่างไม่ลำเอียง

4. การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ

ป.มหาจันทร์ (2539) ได้ให้คำนิยามและตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่น เพื่อความสำเร็จไว้ว่า การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ หมายถึง การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ บุคคล วิธีการและกระบวนการทำงาน มีตัวชี้วัดคือ 1) การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ เป็นการปรับตัวปรับเปลี่ยนการทำงานได้หลากหลายรูปแบบ ในความไม่แน่นอนและสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น 2) การปรับตัวเข้ากับบุคคล เป็นการปรับเจตคติพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มให้ไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่ต้องการ และ 3) การปรับตัวเข้ากับวิธีการและกระบวนการทำงานหลากหลายรูปแบบในความไม่แน่นอนและสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น

Lussie และ Achua (2001) ได้ให้คำนิยามและกำหนดตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จว่า ดังนี้ การมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่าง เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงและมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน กำหนดตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จคือ ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ เลือกสรรความรู้ ประสบการณ์ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้งานอย่างเหมาะสม มีจิตใจที่พร้อมรับฟังข้อคิดเห็นทุกเรื่อง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในนวัตกรรมใหม่ ๆ

ฐิติมา วรรณศรี (2550) ได้ให้คำนิยามและตัวชี้วัดของคำว่า มีความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายประเภท เป็นการคิดนอกกรอบ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย ความยืดหยุ่นจะสัมพันธ์กับความเป็นอิสระในการคิด จะช่วยให้มองเห็นสิ่งต่าง ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ นำไปสู่การพัฒนาความคิดไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546) ได้ให้ความหมายและตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่น เพื่อความสำเร็จไว้ว่า เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการคิดนอกกรอบ มีความเป็นอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย ผู้ที่มีอิสระในการคิดและการกระทำมักจะมีปฏิริยาแปลกใหม่ ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้า จึงเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมความยืดหยุ่น และลักษณะนิสัยพื้นฐานที่ ช่วยเสริมให้เกิดความยืดหยุ่น คือ การเปิดใจกว้าง สามารถรับฟังความคิดเห็นแตกต่างได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดฐานข้อมูลที่หลากหลาย สามารถคิดและนำเสนอ กฏเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ให้เหมาะสม กับการปฏิบัติงานมาปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงและมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายของ

วนิช สุรารัตน์ (2547) ได้ให้คำนิยามและตัวชี้วัด การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ ไว้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นบุคคลที่มีความคิดที่หลากหลาย ปรับตัวตามสถานการณ์และ เปิดใจกว้างสำหรับสิ่งใหม่ ๆ ปลดปล่อยความคิดให้เป็นอิสระจากความคิดเก่า ๆ มีจิตใจที่ตื่นตัว พร้อมทั้งจะตรวจสอบความคิดของตนเองทุกเรื่อง และการมองสิ่งต่าง ๆ ด้วยมุมมองที่นำไปสู่ ความเปลี่ยนแปลงและกำหนดตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จว่า ประกอบไปด้วย 1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ โดยมีความสามารถในการคิดและทำหลายมิติ 2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ปรับตัวปรับเปลี่ยนการทำงานได้หลากหลายรูปแบบ ในความไม่แน่นอน และ 3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ คือ เปิดใจกว้างสำหรับสิ่งใหม่ ๆ นำความเข้าใจกับความเปลี่ยนแปลง เลือกสรรความรู้ประสบการณ์ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้งานอย่าง เหมาะสม

Dubrin (2006) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับกับ ความเปลี่ยนแปลง เช่น รองรับกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย และผู้นำจะต้องมีความสามารถปรับตัวเข้ากับ สถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ และการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ (Flexibility) ก็เป็นคุณลักษณะที่ สำคัญสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และได้กำหนดตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จคือ 1) การมีความสามารถในการปรับตัวกับสถานการณ์ต่าง ๆ การปรับตัวกับบุคคล การปรับตัวต่อ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน พร้อมกับการใช้วิธีการปรับเปลี่ยนความรู้ ปรับสภาพปัญหาให้ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เจตคติพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มให้ไปสู่ทิศทาง เป้าหมายที่ต้องการ และ 2) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ นำความเข้าใจกับความเปลี่ยนแปลง

เลือกสรรความรู้ ประสบการณ์ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้งานอย่างเหมาะสม มีจิตใจที่พร้อมรับฟัง ข้อคิดเห็นทุกเรื่องยอมรับการเปลี่ยนแปลงในนวัตกรรมใหม่ ๆ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2553) สรุปว่า องค์ประกอบที่มีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ จะสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วได้ มีความสามารถในการคิด และทำงานได้หลากหลายมิติอย่างอิสระ ดังนั้นระบบต่าง ๆ ควรจะมีความยืดหยุ่นด้วยเพื่อให้บรรลุผล ในสิ่งที่คาดหวังใหม่ ๆ ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ มีวิธีการปรับเปลี่ยน ความรู้ ปรับสภาพปัญหาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เจตคติพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรม ของกลุ่มให้ไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่ต้องการ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน รับฟัง ความคิดเห็นข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นที่ใช้ในการนำมาสู่วิธีการปฏิบัติที่ใช้สารสนเทศเพื่อบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างไปจากเดิม

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นเกี่ยวกับความสำคัญของการมีความ ยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออก ถึงความสามารถในการคิดและทำหลายมิติอย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย ความสามารถในการ ปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ เปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง

ตาราง 5 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ

ตัวชี้วัด	นักวิชาการ							ความถี่
	ป.มหาจันทร์ (2539)	ชาญณรงค์ พรุ่งรุ่งโรจน์ (2552)	วินิจ สุธารัตน์ (2547)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2553)	Lussier and Achua (2007)	จิตติมา วรรณศรี (2550)	DuBrin (2011)	
1. ความสามารถในการคิดและนำหลายมิติ อย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย		✓	✓			✓		3
2. ความสามารถในการปรับตัว ตามสถานการณ์ต่าง ๆ	✓		✓	✓	✓		✓	5
3. เปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง		✓	✓				✓	3

จากตาราง 5 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีความยืดหยุ่น เพื่อความสำเร็จที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวนทั้งหมด 3 ตัวชี้วัด แต่สำหรับการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้ เกณฑ์พิจารณาตัวชี้วัดที่มีความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป ได้ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีความยืดหยุ่น เพื่อความสำเร็จ คือ 1) ความสามารถในการคิดและทำหลายมิติอย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้ ความคุ้นเคย 2) ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ และ 3) เปิดกว้างการมอง สิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง

1. ความสามารถในการคิดและทำหลายมิติอย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย หมายถึง สามารถคิดและนำกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องมาปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ ความเปลี่ยนแปลง และมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีการแก้ไข ปรับปรุงระเบียบให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสามารถ นำนงานได้หลายมิติ ไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคยของการปฏิบัติงานในแบบเดิม

2. ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ หมายถึง การปรับตัวปรับเปลี่ยน การนำนงานได้หลากหลายรูปแบบในความไม่แน่นอนและสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปรับตัวกับบุคคล การปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกันพร้อมกับการใช้วิธีการ ปรับเปลี่ยนความรู้ ปรับสภาพปัญหาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เจตคติ พฤติกรรมของบุคคลและ พฤติกรรมของกลุ่มให้ไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่ต้องการ

3. เปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง หมายถึง เปิดใจกว้างสำหรับ สิ่งใหม่ ๆ ทำความเข้าใจกับความเปลี่ยนแปลง เลือกรสรความรู้ ประสบการณ์ใหม่ ๆ มาประยุกต์ ใช้งานอย่างเหมาะสม มีจิตใจที่พร้อมรับฟังข้อคิดเห็นทุกเรื่อง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในนวัตกรรม ใหม่ ๆ เพื่อนำไปเป็นฐานข้อมูล มองการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นที่ใช้ในการนำมาสู่วิธีการปฏิบัติที่ใช้ สารสนเทศเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากเดิม

พหุ ประสิทธิภาพ

ตาราง 6 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
1. การมีจินตนาการ (Imagination)	พฤติกรรมการนำของผู้บริหาร สถานศึกษาที่แสดงออกถึง การทำทายในการริเริ่มสิ่งใหม่ มีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ มีสติปัญญาแก้ปัญหาอย่าง สร้างสรรค์	1. การทำทายในการริเริ่มสิ่งใหม่ 2. การมีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่ อิสระ 3. มีสติปัญญาแก้ปัญหาอย่าง สร้างสรรค์
2. การมีวิสัยทัศน์และทักษะ การคิด (Vision and Thinking Skills)	พฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาที่แสดงออกถึง การการสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติ ตามวิสัยทัศน์ การเผยแพร่ วิสัยทัศน์ และทักษะการคิด การนำนวัตกรรมสู่การ เปลี่ยนแปลง	1. การสร้างวิสัยทัศน์ 2. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 3. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 4. ทักษะการคิด การนำ นวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง
3. การมีความไว้วางใจ น่าเชื่อถือ (Trust)	พฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาที่แสดงออกถึง การแสดงออกอย่างเปิดเผย ความเชื่อมั่นการให้เกียรติ สนับสนุนต่อบุคคลและองค์การ และความซื่อสัตย์ยุติธรรม	1. การแสดงออกอย่างเปิดเผย 2. ความเชื่อมั่นการให้เกียรติ สนับสนุนต่อบุคคลและองค์การ 3. ความซื่อสัตย์ยุติธรรม
4. การมีความยืดหยุ่น เพื่อความสำเร็จ (Flexibility)	พฤติกรรมของผู้บริหารที่ แสดงออกถึงความสามารถ ในการคิดและนำหลายมิติอย่าง อิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย ความสามารถในการปรับตัวตาม สถานการณ์ต่าง ๆ และเปิดกว้าง การมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ ความเปลี่ยนแปลง	1. ความสามารถในการคิด และทำหลายมิติอย่างอิสระไม่ ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย 2. ความสามารถในการ ปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ 3. เปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง

จากตาราง 6 การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย การมีจินตนาการ การมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด การมีความไว้วางใจ น่าเชื่อถือ การมีความยืดหยุ่น เพื่อความสำเร็จสู่ความสำเร็จ นิยามปฏิบัติการ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นกระบวนการที่สำคัญต่อการบริหารงานบุคคลกระบวนการหนึ่ง ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปในทิศทางที่พึงประสงค์

นางลักษณ์ สุทธิวิวัฒน์พันธ์ (2546) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ บุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ เพื่อเพิ่มพูนความร่วมมือในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ส่งเสริม ประสิทธิภาพในการทำงานและการพัฒนาบุคลากรย่อมต้องมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการ ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตอีกด้วย

ราณี อธิชัยกุล (2547) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดการเรียนรู้การพัฒนาและการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงาน ทีมงานและองค์กรมีผลการ ปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

พนัส หันนาคินทร์ (2548) กล่าวว่า จะมีคำที่ใช้อยู่สองคำในกระบวนการพัฒนา คือ การฝึกฝน (Training) และอีกคำหนึ่ง คือ การให้การศึกษา (Educating) ความหมายแรกนั้นมักมีความหมายไปในเชิงเพิ่มความถนัด ทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงาน ส่วนคำว่า ให้การศึกษานั้นมักเพ่งเล็งถึงความพยายามที่จะเพิ่มความรู้ ความเข้าใจหรือเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสามารถปรับให้เข้ากับสภาพของงานได้ดีขึ้น จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่นักวิชาการ ได้ให้ไว้ดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นการดำเนินการเพื่อให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคนดี และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development : HRD) ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ อย่างเป็นระบบในห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้น สามารถ ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดี อันเป็นผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรและ องค์กร ซึ่งการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development : HRD) เป็นการใช้ การฝึกอบรม (Training) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) และการพัฒนาอาชีพ (Career Development) อย่างบูรณาการ เพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิผลของบุคคล กลุ่มงาน และองค์กร

ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะช่วยพัฒนาสมรรถนะสำคัญ (Key Competencies) ที่จะทำให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานปัจจุบันและอนาคตได้ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า (Planned Learning Activities) ช่วยทำให้กลุ่มงานในองค์การสามารถริเริ่มและจัดการเปลี่ยนแปลง และทำให้เกิดการประสานกันระหว่างความต้องการขององค์การกับบุคลากร

อนันต์ ศรีอำไพ (2549) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรมปฐมนิเทศ ส่งไปดูงานต่างประเทศ รวมทั้งสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อบุคลากรนั้น ๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

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

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นเกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบและเพิ่มคุณภาพรวมทั้งประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในองค์กรและสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

สมัย สวัสดิ์ตระกูล (2544) ได้สรุปไว้ว่า แผนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาปกติแล้วแผนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาจะเป็นแผนงานโครงการที่มีอยู่ในแผนพัฒนาประจำปี ซึ่งแยกเป็นแผนงานหลัก 3 แผนงาน คือ แผนงานหลักการบริหารและหลักการจัดการศึกษา แผนงานหลักคุณภาพการศึกษาและแผนงานสนับสนุนส่งเสริม แต่ละแผนงานหลักประกอบด้วยแผนงานย่อยอีก 6-12 แผนงาน แต่ละแผนงานพัฒนาบุคลากรมีอาชีพและแผนการพัฒนาบริหารบุคคลและสวัสดิการ กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรมภายใต้แผนหลักสนับสนุนและส่งเสริมก็ตามการพัฒนาบุคลากรจะจัดในรูปของการอบรม สัมมนาเป็นหมู่คณะ ทั้งระดับกรมกอง จังหวัดกลุ่มโรงเรียน ระดับโรงเรียน และระดับหมวดวิชา ส่วนการพัฒนาตนเองรายบุคคลมักจะไม่ค่อยทำอย่างเป็นระบบเท่าที่ควร

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

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้ได้รับการพัฒนาจะมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ ได้ดียิ่งขึ้นส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร

3. วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร

พิชัย เสี่ยมจิตต์ (2542) ได้สรุปไว้ว่า วัตถุประสงค์ของสถาบันในการพัฒนาบุคลากรมีดังนี้

1. เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่
2. เพื่อเสนอแนะวิธีการทำงานที่ดีที่สุด
3. เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
4. เพื่อลดความสิ้นเปลืองทรัพยากรและอุปสรรคในการทำงาน
5. เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน
6. เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล
7. เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคลให้มีความพอใจทุกฝ่าย
8. เพื่อการเตรียมบุคคลสร้างความก้าวหน้าและขยายงานให้กับองค์กร
9. เพื่อการบริการสาธารณะ หรือผู้มาติดต่ออย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลในการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้
 - 9.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
 - 9.2 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการทำงาน
 - 9.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงาน
 - 9.4 เพื่อการเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการทำงาน
 - 9.5 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น

9.6 เพื่อสร้างความเข้าใจนโยบายวัตถุประสงค์ขององค์การที่ปฏิบัติอยู่ดีขึ้น

9.7 เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน

9.8 เพื่อฝึกฝนการวินิจฉัยในการตัดสินใจ

9.9 เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สมสรรค์ มีสุวรรณ (2547) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์การหรือหน่วยงานด้วย และจะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากรจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ไม่มีวันจบสิ้น เพื่อเพิ่มพูน ปรับปรุง คุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ต่อสถาบัน และสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจะได้รับความก้าวหน้าและความสำเร็จในหน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติ

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร คือ เพื่อให้บุคคลเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์การหรือหน่วยงานด้วย และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์นับว่าเป็นรูปแบบของกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในการส่งเสริม สนับสนุน ปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรจากนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรและการเลือกใช้เทคนิควิธีการที่จะนำมาเสริมสร้างพัฒนาตัวบุคคลที่เหมาะสมจะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการทำงาน และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทฤษฎี 70 : 20 : 10 คือ หลักการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นโดย Morgan Mc Call, Michael Lombardo และ Robert Eichinger ร่วมกับ Centre for Creative Leadership จนเป็นโมเดลในการพัฒนาและเรียนรู้ ซึ่งได้มีนักวิชาการศึกษาทฤษฎีดังกล่าวไว้ดังนี้ Lombardo และ Eichinger (1996) กล่าวว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 เป็นสูตรที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยของ Morgan McCall และคณะจากสถาบัน Center for Creative Leadership (CCL) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งในภายหลัง 2 คณะทำงานนั้นคือ Michael M. Lombardo และ Robert W. Eichinger ได้ตีพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังกล่าวเรื่อง The Career Architect Development Planner จนกลายเป็นสูตรที่โด่งดังและมักถูกนำมาอ้างถึงว่า การที่คนเราจะพัฒนาศักยภาพได้จริง ๆ นั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดีดี ตามอัตราส่วน 70 : 20 : 10 ซึ่งสูตรนี้มองว่าการที่ปัจเจกบุคคลจะสามารถพัฒนาตนเองได้จากกิจกรรมพื้นฐาน 3 ส่วนด้วยกัน โดยมีสัดส่วน 3 ส่วน ดังนี้

1. ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านตนเองจากประสบการณ์ (Experience) ของการเรียนรู้ และพัฒนาผ่านการปฏิบัติงานในแต่ละวัน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายและการลงมือปฏิบัติ

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

3. ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านตนเองจากการเรียน (Education) ของการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการหรือผ่านหลักสูตรและโปรแกรมต่าง ๆ

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

ส่วนที่ 1 : 70 ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) การเรียนรู้ และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 : 20 การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) การเรียนรู้ และการพัฒนาที่ผ่านคนอื่น การแลกเปลี่ยนความรู้

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

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

Wills (1993) เห็นว่า วิธีการเหมาะสมในการพัฒนา มีดังนี้

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

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

Dessler (2002) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม ประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา ประกอบด้วย
 - 1.1 การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมีผลผลิตสูง
 - 1.2 การวิเคราะห์บุคลากรที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรมการพัฒนาในด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทัศนคติ และแรงจูงใจในส่วนที่บุคคลที่จำเป็นต้องมี
 - 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและการพัฒนา
2. ขั้นตอนการออกแบบหลักสูตร การพัฒนาเป็นการออกแบบที่พิจารณาครอบคลุมตั้งแต่ การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนาเนื้อหาสาระของการพัฒนาและกิจกรรมของหลักสูตร ซึ่งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจน สามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้โดยตรง
3. ขั้นตอนการประเมินผลก่อนการดำเนินการ เป็นการนำการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นต่อไป เพื่อประกันว่าเป็นการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ
4. ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่จะทำการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นหลักการ คือ การมุ่งทำงานให้ประสบผลสำเร็จด้วยการฝึกอบรมที่มีความสามารถและทักษะในการนำเสนองานที่ดี นอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่จะอบรม
5. ขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นขั้นตอนที่รวมถึงการติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรมจะพัฒนาบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาได้หรือไม่ในด้านต่าง ๆ เช่น ปฏิกริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้/พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการอบรม

สุวรรณ หมั่นตาบุตร (2540) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารที่ใช้กันมาก ได้แก่

1. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ (Rotation) เป็นวิธีการหนึ่งในการเตรียมผู้บริหาร โดยจัดให้ได้เรียนรู้งานที่ไม่เคยปฏิบัติและเพิ่มทักษะในการปฏิบัติ สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ ในกรณีที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้

2. การปฐมนิเทศหรือการแนะนำงาน (Orientation) เป็นการแนะนำหรือชี้แจงเบื้องต้นสำหรับผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจการทำงานระหว่างกัน เพื่อจะได้เข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ รวมทั้งการเรียนรู้สภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ขององค์การ โดยการให้ความรู้เรื่องทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับองค์การ

3. การทัศนศึกษา (Field Trip) เป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่ดำเนินกันอย่างแพร่หลาย โดยเป็นการศึกษาสภาพที่แท้จริงนอกสถานที่ปฏิบัติงานทั้งในและต่างประเทศ และหลังจากกลับทัศนศึกษาแล้วก็มี การสรุปผลหรือจัดประชุมสัมมนา เพื่อหาข้อสรุปในสิ่งที่ได้จากการทัศนศึกษา

4. การใช้บทเรียนสำเร็จรูป (Programmed Instruction) เป็นวิธีการเรียนด้วยตนเอง โดยปฏิบัติตามขั้นตอนวิธีที่ทดลองและจัดลำดับไว้เป็นอย่างดีแล้ว เพื่อนำไปสู่ความรู้หรือทักษะของการสอนบทเรียนสำเร็จรูปมีข้อดี คือ

4.1 สามารถใช้กับคนจำนวนมาก ๆ ได้ทีเดียวพร้อม ๆ กัน

4.2 สะดวกในการจัด ไม่ต้องจัดอบรมอย่างเป็นทางการ ไม่ต้องมีสถานที่

4.3 บทเรียนที่ทำไว้อย่างดี สามารถใช้ได้กับผู้เข้าร่วมพัฒนาหลาย ๆ รุ่น ทำให้ไม่สิ้นเปลืองงบประมาณ

4.4 ผู้เรียนสามารถใช้เวลาในการเรียนด้วยวิธีนี้นานน้อยตามความเข้าใจในบางเรื่องไม่เป็นอุปสรรคในการเรียนของคนอื่น

5. การประชุมสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมเพื่อร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง ภายใต้การแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญร่วมประมวลปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน เพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและให้ข้อสรุปที่ดีที่สุด

6. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบของการพัฒนาผู้บริหารที่จะช่วยให้ผู้ร่วมประชุมเกิดความรู้ความเข้าใจ มีทักษะด้านวิชาการและด้านปฏิบัติอย่างแท้จริง ตลอดจนแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานหรือกำหนดแนวทางในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพและถูกต้องยิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้สรุปวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีสำคัญ มีดังนี้

1. การฝึกอบรม

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

นางลักษณ์ สีนสืบผล (2542) ได้จำแนกแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการพัฒนาผู้เข้าทำงานใหม่ เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ใหม่ ระเบียบข้อบังคับ การจัดการโดยทั่วไปขององค์การ สภาพแวดล้อมและสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน การปฐมนิเทศจะเป็นลักษณะอย่างไร ขึ้นอยู่กับสภาพตำแหน่ง เนื้อหาสาระระยะเวลา และงบประมาณ

2. การฝึกอบรม (Training) เป็นการอบรมที่ให้ผู้ปฏิบัติงานจริง ลำดับขั้นของการฝึกปฏิบัติ คือ อธิบายให้ทราบหลักการโดยทั่วไป สาธิตให้ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ แก้ไขข้อบกพร่องและทบทวนและติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน

3. การฝึกฝนตนเอง (Self-Training) เป็นวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญในปัจจุบัน เนื่องจากมีสื่อและแหล่งความรู้มากขึ้น คือ ตั้งวัตถุประสงค์และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ ศึกษาหาความรู้จากเอกสาร วิชาการ ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส นำการอธิบายและบรรยายภาคในบางโอกาสเป็นสมาชิก สมาคมทางวิชาการและแสวงหาโอกาสในการดูงานในและต่างประเทศ

กรมวิชาการ (2545) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาไว้ ดังนี้

1. จัดหาแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้ศึกษาและพัฒนาตนเอง
2. จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้ร้อยรัดกับการนิเทศภายนอกหรือการส่งเสริมสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาที่เป็นพี่เลี้ยงของสถานศึกษา
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาล้ำคิด ล้ำตัดสินใจและมีเสรีภาพทางวิชาการ
4. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ทำงานร่วมกันได้แลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้ารับการอบรมร่วมประชุมสัมมนาฝึกปฏิบัติการที่หน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ จัดขึ้น
6. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และประสบการณ์ในการทำงานกับบุคคลในสถานศึกษาอื่น
7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู

8. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาได้สะสมประสบการณ์ทางวิชาชีพเพื่อการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

เบญจพร แก้วมีศรี (2545) ได้สรุปเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำหรือชี้แจงเบื้องต้นสำหรับสมาชิกใหม่ เพื่อให้เข้าใจระเบียบปฏิบัติ โครงสร้างของหน่วยงาน
2. การบรรยาย เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวที่มุ่งถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ โดยทักษะกระบวนการของวิทยากรให้ผู้เรียนฟัง ทั้งนี้ อาจจะเป็นการพูดล้วน ๆ หรือเป็นการบรรยายประกอบสื่อโสตทัศน
3. อภิปรายกลุ่ม เป็นการอภิปรายร่วมกันของผู้ทรงคุณวุฒิ 3-5 คน มีพิธีกรดำเนินรายการ
4. การบรรยายหมู่หรือการประชุมปฐกถา วิทยากรได้รับมอบหมายให้พูดเรื่องใดเรื่องหนึ่ง บรรยายเสร็จแล้วจะกลับหรืออยู่ต่อก็ได้ไม่มีการอภิปรายหัวข้ออื่น ๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ
5. การสัมมนา เป็นการให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาหรือเสนอแนวทางในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด เป็นวิธีการที่ลดความรู้สึกลังการการเรียนรู้ เพราะทุกคนมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมและมีการสื่อสารสองทาง
6. การระดมสมอง เป็นการฝึกคิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใด ๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมความคิดให้ได้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินตนเองของกลุ่มใหญ่ เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้
7. การเรียนรู้ทางไกล เป็นระบบพัฒนาบุคคลที่ออกแบบให้สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติ โดยใช้ระบบสื่อประสม ซึ่งประกอบด้วย สื่อวัสดุ อุปกรณ์ วิธีการสื่อบุคคลในลักษณะต่าง ๆ โดยให้ผู้เรียนกับวิทยากรมีการพบกันน้อยที่สุด ในการสอนทางไกลอาจใช้บทเรียนสำเร็จรูปสั้น ๆ ที่สามารถทำความเข้าใจด้วยตนเอง โดยผู้เรียนศึกษาและหาข้อมูลต่าง ๆ ประกอบตามที่กำหนดในบทเรียน
8. การศึกษาดูงาน เป็นการนำบุคลากรไปเรียนรู้นอกสถานที่ เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงานเพื่อทราบสภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ต้องเผชิญกับบุคคล สถานที่และสิ่งของต่าง ๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน ประกอบด้วย การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนาการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการมีส่วนร่วม
9. การฝึกงาน เป็นการปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์กร

10. การสอนงาน เป็นการแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนในระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้ประสบการณ์ และทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง

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

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

13. การประชุมทางวิชาการ เป็นการประชุมที่ใช้ได้ในหลายวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพวิธีหนึ่ง มุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง และสมาชิกควรมีความรู้ ความสนใจหรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

14. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการประชุมเพื่อแก้ปัญหาหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุมและชัดเจน จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน สรุปผลการประชุมตามหัวข้อประชุม

15. การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่า ได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละคร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

16. การสาธิต เป็นการแสดงให้เห็นการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะคล้ายกับการสอนงาน การสาธิตมักใช้กับวิชาที่ต้องลงมือปฏิบัติหรือใช้เครื่องมืออุปกรณ์ การพูด นาฏศิลป์หรือการขับร้อง

17. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวร เรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเองและแก้ไขปฏิบัติการตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ทำแบบฝึกหัดและได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

18. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองอีกรูปแบบหนึ่งที่อาศัยความก้าวหน้าทางวิทยาการคอมพิวเตอร์ บทเรียน CAI ถูกออกแบบมาให้ผู้เรียนจากคอมพิวเตอร์ โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่องทราบ

ผลการปฏิบัติได้การเสริมแรง การเรียนรู้จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียนโดยไม่ต้องแข่งขันกับผู้อื่น

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

20. เกมการบริหาร เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสภาพการณ์จริงเพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ในปัจจุบันมักพัฒนาออกมาในรูปแบบการเรียนคอมพิวเตอร์ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึก วิจัยและคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

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

22. การฝึกประสาทสัมผัส มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและเจตคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน สร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตน เพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนหลังที่เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

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

24. กิจกรรมพัฒนาจิต เป็นการฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งสร้างความมั่นคงทางอารมณ์และความมีพลังของจิตใจให้มีความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิเพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการณ์และปัญหาในการทำงานและการดำเนินชีวิต

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาไปสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังแสดงในตาราง 7 ดังนี้

ตาราง 7 การสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

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

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

สร้างสรรค์ โดยผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันกับองค์ประกอบอื่น แต่ใช้ชื่อต่างกัน แล้วนำมาทำการจัดหมวดหมู่ของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้ 3 องค์ประกอบ ปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 สัเคราะห์วิธีการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา ตามแนวคิดทฤษฎีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา	แนวทางการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning by doing) 70%	การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Study Learning)	1. การหมุนเวียนตำแหน่ง 2. การระดมความคิด 3. การศึกษาต่อ 4. การศึกษาด้วยตนเอง 5. การใช้กิจกรรมนันทนาการ 6. การทัศนศึกษา
การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน (Site Visit) 20%	การศึกษาดูงาน (Site Visit)	1. การแสดงบทบาทสมมติ 2. การสาธิต 3. การบรรยาย 4. วิธีกิปราย 5. การนิเทศ 6. การฝึกสอนงาน 7. การปฐมนิเทศ 8. ศึกษาดูงาน
การเรียนรู้จากการฝึกอบรม (Training) 10%	การฝึกอบรม (Training)	1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2. การสัมมนา 3. การฝึกอบรม 4. พัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน 5. การพัฒนาทีมงาน

จากตาราง 8 แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้จำนวน 3 แนวทาง ดังนี้

- 1) การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Study Learning) 2) การศึกษาดูงาน (Site Visit) และ
- 3) การฝึกอบรม (Training)

1. การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Study Learning)

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

1. การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-based Learning)

หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการใช้สื่อผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การดู DVD หรือการค้นคว้าผ่าน Internet หรือการเรียนรู้แบบ E-Learning หรือการเรียนรู้ผ่านดาวเทียม เป็นต้น ซึ่งทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ สะดวกในการจัดสรรเวลาผ่านการเรียนรู้ด้วยสื่อที่ทันสมัย

2. การเรียนรู้ด้วยสื่ออื่นไม่ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Non-Computer based Learning)

หมายถึง การเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่ไม่ต้องเรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น หนังสือ ตำราเรียน วารสาร หนังสือพิมพ์ ผลงานวิจัย เป็นต้น ซึ่งบุคลากรสามารถค้นคว้าได้ด้วยตนเองแม้ไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นการเรียนรู้ที่ง่ายสะดวก และสามารถเรียนรู้ได้ทุกหนทุกแห่ง

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

2. การศึกษาดูงาน (Site Visit)

ทองฟู ชินะโชติ (2531) ได้ให้ความหมายของการศึกษาดูงานว่า เป็นการอบรมนอกสถานที่ให้บุคลากรได้พบสถานที่จริง เป็นการพัฒนาบุคลากรได้ทุกระดับหรือเป็นการฝึกอบรม

ชนิดหนึ่งที่ต้องอาศัยศักยภาพของจริง เพื่อให้เกิดประโยชน์และประหยัดเวลา โดยมีวิธีดำเนินการดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนก่อนเดินทางไปศึกษาดูงาน แล้วอธิบายให้บุคลากรเข้าใจถึงขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงานรายละเอียดต่าง ๆ ที่จำเป็นและข้อปลีกย่อยอื่น ๆ เช่น เวลาารถออกที่พักและเมื่อเสร็จสิ้นการดูงานจะต้องเขียนรายงานถึงประโยชน์ที่ได้รับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ พร้อมแนวทางการแก้ไข

2. สถานที่ผู้จัดต้องศึกษาในรายละเอียดก่อนที่จะนำคณะผู้ดูงานเข้าเยี่ยมชม ซึ่งต้องเลือกหน่วยงาน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และความร่วมมือ ตรวจสอบรายชื่อผู้ร่วมเดินทางและจัดกำหนดการแจกผู้ร่วมเดินทางให้ทั่วถึง การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานโดยทั่วไปแล้วแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 การไปศึกษาดูงานและดูงานในต่างประเทศ ปัจจุบันนี้พัฒนาการด้วยการสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มีการฟื้นฟูและช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น ประเทศที่เจริญและพัฒนาไปได้ให้ความช่วยเหลือประเทศไทยมากขึ้น ทั้งการกู้ยืมเงินการให้เงินอุปกรณ์เครื่องมือและนักวิชาการช่วยเหลือสนับสนุน ตลอดจนให้ทุนการศึกษาและดูงานแก่ข้าราชการ เพื่อนำความรู้มาพัฒนาประเทศชาติให้เจริญทัดเทียมกับนานาอารยประเทศ

2.2 การไปศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานภายในประเทศปกติมักใช้ระยะเวลาสั้น ๆ และปฏิบัติที่ได้ผล ได้แก่

2.2.1 การให้ไปฝึกงานเป็นการส่งคนไปเพื่อทำงานและใช้สติปัญญาด้วยดังต่อไปนี้

- ฝึกให้คิดและรู้จักวิธีคิด
- ฝึกให้เผชิญปัญหาและแก้ไขปัญหา
- ฝึกการทำงานที่รวดเร็วและฉลาดมีไหวพริบขึ้น

2.2.2 การพาไปดูงาน โดยพาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานไปดูกิจกรรมหรือปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เห็นว่าเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนเอง เพื่อให้เห็นของจริงช่วยสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม

3. ขั้นตอนการดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

3.1 ขั้นตอนการสำรวจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบว่าต้องการเพิ่มความรู้และทักษะในเรื่องใดของบุคลากร และความสามารถนั้นสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ด้วยการใช้วิธีการดูงานนอกสถานที่

3.2 ขั้นการวางแผน ผู้บังคับบัญชาวางแผนการดูงานนอกสถานที่โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ คือ

3.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดูงาน เพื่อนำมากำหนดขอบเขตของการไปดูงานนอกสถานที่ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดขึ้นและเสร็จตามเวลาที่ต้องการ

3.2.2 กำหนดจุดที่จะดูงาน เพราะในการไปดูงานจะต้องเลือกจุดที่จะไปที่ดีที่สุดใช้เกณฑ์ในการพิจารณาในด้านความเป็นไปได้ในการให้ความรู้ ให้ประโยชน์และให้ประสบการณ์ด้านใดบ้าง มากเพียงใด ตรงตามที่ต้องการหรือไม่

3.2.3 การแจ้งวัตถุประสงค์และความต้องการก่อนล่วงหน้า เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของสถานที่ที่จะไปดูงานได้มีเวลาจัดเตรียมบุคลากรและวางแผนการต้อนรับได้ถูกต้อง

3.2.4 การกำหนดระยะเวลา ควรวางแผนการออกเดินทางและระยะเวลาในการดูงานให้ชัดเจนและแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบ

3.3 ขั้นการสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากรเพื่อทราบแนวทางในการดูงาน โดยให้คำแนะนำและแจ้งถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของการดูงาน เพื่อให้บุคลากรทราบจุดมุ่งหมายในแนวทางเดียวกันและได้มีการตั้งคำถามในสิ่งที่อยากสอบถามเพิ่มเติมไว้ล่วงหน้า

3.4 ขั้นการปฏิบัติบุคลากรที่ไปศึกษาดูงานนอกสถานที่จะต้องจดบันทึกรายละเอียดและสอบถามสิ่งที่ต้องการทราบในระหว่างศึกษาดูงาน นอกจากนี้องค์การบางแห่งได้มีการมอบสิ่งของที่ระลึกให้กับองค์การภายนอกภายหลังเสร็จสิ้นการดูงานแล้ว

3.5 ขั้นการประเมิน ผู้บังคับบัญชาประเมินและติดตามผลจากการรายงานสรุปของบุคลากร โดยประเมินตามประเด็น ดังนี้

3.5.1 ประเมินว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

3.5.2 ได้รับประโยชน์อะไรบ้าง

3.5.3 รายละเอียด Best ที่พบและสิ่งที่พบสามารถนำมาประยุกต์ใช้

3.5.4 ความคิดเห็นของบุคลากร

ปัจจัยแห่งความสำเร็จการดูงานนอกสถานที่ที่ประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือเงื่อนไข ดังนี้

1. ผู้บริหารที่จะส่งบุคลากรไปดูงานนอกสถานที่จะต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถที่ต้องการให้บุคลากรพัฒนาก่อน ไม่ว่าจะเป็นความรู้หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ รวมถึงกำหนดเป้าหมายหรือความคาดหวังจากการดูงานนอกสถานที่ให้ชัดเจน

2. การเตรียมความพร้อมของบุคลากรก่อนดูงานบุคลากรต้องมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการดูงานเป็นอย่างดี และการร่วมกันช่วยตั้งคำถามระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรก่อนไปดูงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรเข้าใจขอบเขตและประเด็นที่ผู้บังคับบัญชาต้องการมากขึ้น

3. ความร่วมมือของสถานที่ที่จะไปดูงาน เพื่อให้ห้องค์การที่ขอเข้าไปดูงาน จัดเตรียมข้อมูลได้ถูกต้องและตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการขอไปดูงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแจ้ง เป้าหมายให้ชัดเจนว่า ต้องการขอดูงานในเรื่องใดและต้องการข้อมูลเอกสารใดบ้าง เพราะองค์กรการ จะได้เตรียมข้อมูลหรือเอกสารบางส่วนที่เปิดเผยให้กับบุคลากรที่ขอเข้ามาดูงาน ทำให้ไม่ต้องเสียเวลา ค้นหาหรือรอเอกสาร

4. ภายหลังดูงานนอกสถานที่ทุกครั้ง ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามและ ดำเนินการพัฒนาต่อยอด โดยการใช้เทคนิคการพัฒนาอื่น ๆ มาใช้ปรับปรุงความสามารถของบุคลากร เช่น การมอบหมายงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น ถือว่าเป็นเทคนิคการพัฒนาความสามารถที่ นำมาใช้ภายหลังจากการดูงานเสร็จสิ้น

วิจิตร อวระกุล (2537) การศึกษาดูงาน หมายถึง การที่หน่วยงานสนับสนุนให้ บุคลากรไปสังเกตการณ์ทำงานของหน่วยงานหรือองค์กรอื่นในลักษณะที่เรียกว่า “Study Tour/Visit” กิจกรรมเช่นนี้จะช่วยไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดที่ตนเองทำนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่ที่จะเปรียบเทียบการไปสังเกตกิจการในหน่วยงานอื่นย่อมจะทำให้มีโอกาสได้เปรียบ ทำให้ เกิดความคิดมองเห็นตัวอย่างในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ใน หน่วยงานของตนบ้าง ซึ่งประโยชน์ของการฝึกทำงานทำให้รู้หลักการข้อเท็จจริงมากขึ้น ช่วยให้การงานดีขึ้น

จากการศึกษาความหมายของการศึกษาดูงานดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การศึกษา ดูงาน การสังเกตการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กรอื่น เป็นการอบรมนอกสถานที่ที่ได้พบ สถานะที่จริง ทำให้เกิดความคิด มองเห็นตัวอย่างในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะนำมา ปรับใช้ในหน่วยงานของตนให้การทำงานดีขึ้น เป็นการพัฒนาในวิสัยทัศน์เพราะเป็นการเปิดโลกทัศน์ และยังเป็นการนำเอาความรู้ที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขในหน่วยงานของตนเองตามสภาพหรือบริบทที่ เป็นอยู่และต้องมีการประเมินติดตามเพื่อต่อยอดในการพัฒนาต่อไป และที่สำคัญทำให้ได้เครือข่าย การปฏิบัติเพิ่มขึ้นอีกด้วย เช่น การทัศนศึกษา การดูงานนอก สถานที่ทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น

3. การฝึกอบรม (Training)

3.1 ความหมายของการฝึกอบรม

Rothwell (1996) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการของ กิจกรรมที่มุ่งเน้นทางการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ และให้บุคลากรพึงมีสมรรถภาพตามที่ต้องการในการปฏิบัติงาน

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้ เกิดความรู้และทักษะที่ต้องการในงานปัจจุบันกระบวนการ ฝึกอบรม (The Training Process) เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับการจัดให้เกิดทักษะแนวคิด

กฎเกณฑ์หรือทัศนคติ เพื่อเพิ่มผลการทำงานของบุคคลหรือเป็นกระบวนการฝึกหัดงานขององค์กร แก่พนักงานใหม่ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความชำนาญในเทคนิคต่าง ๆ ในด้านการปฏิบัติงาน เพื่อให้ เกิดการเรียนรู้มีประสบการณ์ และมีการพัฒนาต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของ พนักงานการฝึกอบรมและการสนองตอบ (Training and Responsiveness) การฝึกอบรมนั้น มุ่งทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานปัจจุบันหรือพนักงานที่จะทำงานกับองค์กรในอนาคต ชาญ สวัสดิ์สาลี (2550) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลง ทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล (ผู้ปฏิบัติงาน) ให้ดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลนั้น สามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อ “งาน” ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และ/หรืองานที่กำลังจะได้รับมอบหมายให้ทำ ในอนาคตโดยตรง

3.2 จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

เริงลักษณ์ โรจนพันธ์ (2539) การฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญยิ่งในการพัฒนา บุคลากร แต่ไม่ว่าจะกระทำด้วยวิธีใดหรือรูปแบบใดก็ตามย่อมมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของ การดำเนินงานฝึกอบรมเฉพาะเจาะจงลงไปในแต่ละโครงการ แต่จุดมุ่งหมายโดยรวม ๆ ย่อมมี ลักษณะคล้ายคลึงกันและได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. เพื่อฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบบริหารด้านปฏิบัติการ ซึ่งกำลังอยู่ในระหว่างการสร้าง อันจะทำให้สามารถลงมือปฏิบัติงานได้ทันทีเมื่อมีเครื่องมือพร้อม
3. เพื่อสนองต่อความยากและการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของงาน
4. เพื่อให้ทราบนโยบาย หน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานให้เข้าใจ กฎ ข้อบังคับ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชา สิทธิประโยชน์ที่แต่ละคนจะได้รับจาก หน่วยงานนั้น ๆ
5. เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการใช้ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการ ฝึกอบรม เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมให้กว้างขวางและทันเหตุการณ์
6. เพื่อให้มีเจตคติและขวัญกำลังใจที่ดีเกิดความเชื่อมั่นในตนเองที่จะ ปฏิบัติงานให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง

3.3 ประเภทของการฝึกอบรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) แบ่งประเภทการฝึกอบรมไว้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. แบ่งตามลักษณะเป้าหมาย เช่น

1.1 การฝึกอบรม เพื่อเตรียมตัวการปฐมนิเทศและการเสริมทักษะงานสำหรับผู้แรกเข้าทำงานก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริงที่เป็นงานถาวร

1.2 การฝึกอบรม เพื่อแก้ไขและให้การรักษาคือข้อบกพร่องของพนักงานทั้งด้านความรู้ ทักษะ เจตคติและพฤติกรรม

1.3 การฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมและปรับปรุงเรียกว่า “อัปเกรดดิ้ง (Upgrading)” รวมทั้งขยายทักษะและความรู้เกี่ยวกับงาน

1.4 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพื้นฐานความรู้ความเข้าใจของพนักงานให้กว้างขวางและรอบด้านขึ้น รวมทั้งการเตรียมตัวพนักงานในการรับตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งสูงขึ้น

2. แบ่งตามหลักสูตรของหน่วยงาน การแบ่งตามหลักสูตรของหน่วยงาน เช่น หลักสูตรปฐมนิเทศ ความปลอดภัยในงานด้านเทคนิคมนุษยสัมพันธ์ เตรียมเป็นหัวหน้างานนักบริหาร โครงการพิเศษ รวมทั้งอบรมขณะปฏิบัติ งานการสอน งานการหมุนเวียน งานการศึกษาและเรียนงานการพัฒนาตนเอง เป็นต้น สำหรับกิจกรรมที่ใช้ประกอบในการจัดกิจกรรมในการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมแบบใด จะใช้กิจกรรมในการฝึกอบรมคล้ายกันขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายและเทคนิคของวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรม กิจกรรมที่สำคัญมีดังนี้

2.1 การบรรยาย (Lecture)

2.2 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)

2.3 การบรรยายเป็นชุด (Symposium)

2.4 การสาธิต (Demonstration)

2.5 การอภิปรายกลุ่มย่อย (Group Discussion)

2.6 การประชุมกลุ่ม (Syndicate)

2.7 กรณีศึกษา (Case Study)

2.8 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

2.9 การระดมสมอง (Brainstorming)

2.10 การฝึกปฏิบัติ (Practical Exercise)

2.11 กิจกรรมการเรียนรู้ (Game)

2.12 การสอนงาน (Coaching)

2.13 ใช้บทเรียนสำเร็จรูป (Programmed Learning)

จากการศึกษาความหมายของการฝึกอบรมดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การฝึกอบรม กระบวนการในการพัฒนาบุคคล เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีแบบแผน เพื่อให้บุคคลเกิดความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์ที่เหมาะสมเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวร เป็นกิจกรรมที่นำไปสู่การทำงานของบุคคลในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของโปรแกรม

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของโปรแกรม ดังนี้

Daffron และ Caffarella (2021) ได้อธิบายองค์ประกอบของโปรแกรมว่าประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ เนื้อหา กิจกรรม วัตถุประสงค์ แนวคิดการดำเนินการ จัดการเรียนรู้โปรแกรม และการประเมินผลโปรแกรม

Barr และ Keating (1990) กล่าวว่า โดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมายคือ

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

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

Rogers (2000) ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรมว่า เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไร เพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

สุวิมล ว่องวาณิช (2544) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

ปริญญญา มีสุข (2552) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพของครู หมายถึง ระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรม

กับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีทางแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

พวงแก้ว กิจธรรม (2552) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมว่า โปรแกรมการพัฒนา หมายถึง แผนการจัดกิจกรรมที่มีขั้นตอน กระบวนการ วิธีการพัฒนาอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับผู้ที่จะพัฒนาได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่ตั้งไว้

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง รูปแบบกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้เป็นขั้นตอน กระบวนการพัฒนาอย่างชัดเจน เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายนำไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จภายใต้ ความต้องการของแต่ละบุคคล

2. องค์ประกอบของโปรแกรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของ โปรแกรมไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Barr และ Keating (1990) ได้เสนอองค์ของโปรแกรม 5 องค์ประกอบ เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step Model for Program Development) ดังนี้

ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

1. ประเมินความต้องการของนิสิตนักศึกษา
2. ประเมินสิ่งแวดล้อมสถาบัน
3. ประเมินทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เงิน และทรัพยากรทางกายภาพ

ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

1. การพัฒนาที่วางแผน
2. กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการประเมินผล
3. เลือกวิธีปฏิบัติ
4. ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
5. กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้
6. กำหนดเวลาสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

1. กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถที่ต้องทำ
2. ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
3. ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิต เพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไปหรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Kanaya และ McMillan (2005) ได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู พบว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบของโปรแกรมและองค์ประกอบของบุคคล องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) รูปแบบ 2) ระยะเวลา 3) การเป็นกลุ่มผู้เข้าอบรมที่อยู่ในบริบทเดียวกัน 4) การเรียนรู้เชิงรุก 5) การเน้นที่เนื้อหาความรู้ และ 6) มีความต่อเนื่องเชื่อมโยง องค์ประกอบของบุคคล ประกอบด้วย 1) การได้รับการยอมรับ และ 2) การมีแรงจูงใจ

Armstrong และ Brown (2019) ได้อธิบายองค์ประกอบของโปรแกรมว่า ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม กระบวนการพัฒนาและวิธีการพัฒนา และการวัดและประเมินโปรแกรม

Daffron และ Caffarella (2021) ได้อธิบายองค์ประกอบของโปรแกรมว่า ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ เนื้อหา กิจกรรม วัตถุประสงค์ แนวคิดการดำเนินการ จัดการการเรียนรู้โปรแกรม และการประเมินผลโปรแกรม

ธารัง บัวศรี (2542) ได้กล่าวว่า โปรแกรมมีองค์ประกอบหลัก 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา 2) จุดมุ่งหมาย 3) รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร 4) จุดประสงค์รายวิชา 5) เนื้อหา 6) จุดประสงค์ของการเรียนการสอน 7) กลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน 8) การวัดประเมินผล และ 9) วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล

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

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักวิชาการ ได้แก่ Barr และ Keating (1990), Kanaya และ McMillan (2005) Armstrong และ Brown (2019), Daffron และ Caffarella (2021), ธารัง บัวศรี (2542), สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554), และสุวิทย์ ยอดสละ (2557) องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ปรากฏดังตาราง 9

ตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม

องค์ประกอบของโปรแกรม	นักวิชาการ							
	Barr และ Keating (1990)	Kanaya และ McMillan (2005)	Armstrong และ Brown (2019)	Daffron และ Caffarella (2021)	ธำรง บัวศรี (2542)	สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554)	สุวิทย์ ยอดสกล (2557)	ความถี่
1. หลักการ	✓		✓	✓	✓		✓	5*
2. วัตถุประสงค์	✓		✓	✓	✓	✓	✓	6*
3. กลุ่มเป้าหมาย	✓	✓			✓	✓		4
4. วิธีการพัฒนา	✓		✓	✓	✓	✓	✓	6*
5. ผลการดำเนินงาน	✓							1
6. สื่อ/เครื่องมือ	✓	✓			✓			3
7. ระยะเวลาการใช้งาน	✓	✓						2
8. ได้รับการยอมรับ	✓							1
9. การวัดและประเมินผล	✓		✓	✓	✓	✓	✓	6*
10. รูปแบบของโปรแกรม		✓			✓		✓	3
11. บริบทผู้ใช้งาน		✓				✓		2
12. เนื้อหาสาระ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6*
รวม	9	6	5	5	8	6	6	

จากตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอออกมาโดยพิจารณาจากเกณฑ์ขอบข่ายที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป สรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมมี 5 องค์ประกอบ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา และการวัดและประเมินผล

1. หลักการ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ความหมายของหลักการจากนักวิชาการ ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2556) ได้ให้ความหมายของคำว่า หลักการ หมายถึง สารสำคัญที่ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2563) ได้กล่าวถึง หลักการไว้ว่า เป็นการอธิบายถึงที่มา ปัญหา และเหตุจำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำโครงการ โดยมีข้อมูลมาสนับสนุน นอกจากนั้นควรชี้แจงถึงผลที่จะได้รับจากการดำเนินโครงการด้วย

พิบูลย์ ญาติมิตรหนุน (2565) ได้กล่าวถึง หลักการ ไว้ว่า เป็นการบรรยายถึงสิ่งที่เราต้องการทำ เหตุผล และสัมฤทธิ์ผล โดยระบุสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน แนวคิดที่มีต่อสภาพปัญหาโดยรวม ระบุว่า การแก้ปัญหาดังกล่าวควรทำโดยวิธีใด ซึ่งอาจมีงานวิชาการสนับสนุนเล็กน้อย และกล่าวถึงผลที่จะเกิดขึ้นเพื่อแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า หลักการ หมายถึง สารสำคัญในการดำเนินการสร้างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู

2. วัตถุประสงค์

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ความหมายของวัตถุประสงค์จากนักวิชาการ ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2556) ได้ให้ความหมายของคำว่า วัตถุประสงค์ ว่าหมายถึง ผลที่ประสงค์ให้บรรลุ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2563) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ไว้ว่า คือ สิ่งที่ต้องการจะได้รับหรือผลงานที่ได้จากการดำเนินโครงการ โดยวัตถุประสงค์ดังกล่าวต้องสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะที่มีความเฉพาะเจาะจง ซึ่งควรประกอบไปด้วย SMART คือ

S = Specific หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องมีความชัดเจน เป็นรูปธรรม จับต้องได้

M = Measurable คือ วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องสามารถวัดและประเมินผลงานได้

A = Attainable คือ วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องสามารถทำให้บรรลุได้

R = Realistic คือ วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง

T = Timely คือ วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องมีการกำหนดกรอบเวลาที่แน่นอน

พิบูลย์ ญาติมิตรหนุน (2565) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ไว้ว่า เป็นการระบุถึงเจตจำนงในการดำเนินงานของโครงการ เป็นข้อความแสดงถึงความต้องการที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ ภายในโครงการในปรากฏผลเป็นรูปธรรม

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ หมายถึง การระบุถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษา
 ได้รับความรู้จากการเข้าร่วมพัฒนา โดยใช้การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับ
 ผู้บริหารสถานศึกษา

3. เนื้อหาสาระ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ความหมายของเนื้อหาสาระจากนักวิชาการ ดังนี้

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539) ได้ให้ความหมายของ เนื้อหาวิชา (Content) ไว้ว่า
 คือ ความรู้ที่ดัดแปลงมาจากศาสตร์ต่าง ๆ (Disciplines) เพื่อความเหมาะสมกับระดับการศึกษา และ
 เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้เรียนค้นพบความจริงได้ด้วยตนเอง และสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มา
 ประยุกต์ใช้ในชีวิตและสังคม

อึ้ง บัศวรี (2542) ได้กล่าวถึง เนื้อหา ว่าหมายถึง ข้อมูล ความรู้ หรือสิ่งอันเป็น
 สาระที่ได้ถูกเลือกสรรจากวิชาต่าง ๆ ซึ่งเมื่อนำมาให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จะทำให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ
 และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามจุดหมายที่กำหนดในหลักสูตร

Ornstein และ Hunkin (2009) ได้ให้ความหมายของเนื้อหาสาระไว้ว่า คือ
 บทสรุปของข้อเท็จจริง (Facts) มโนทัศน์ (Concepts) การสรุปอ้างอิง (Generalization) หลักการ
 (Principles) ทฤษฎี (Theories) ที่รวมเข้าด้วยกันโดยวิธีการประมวลผลข้อมูล

สรุปได้ว่า เนื้อหาสาระ หมายถึง ข้อมูลที่เป็นสารสนเทศที่นำมาให้ผู้บริหาร
 สถานศึกษาได้เรียนรู้เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมให้เป็นผู้ที่ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

4. วิธีการพัฒนา

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ความหมายของกระบวนการพัฒนา จากนักวิชาการ ดังนี้

จิตยา สุวรรณขุ (2522) ได้กล่าวว่า การพัฒนา คือกระบวนการที่ทำให้เกิด
 การเปลี่ยนแปลงโดยการจัดสรรทรัพยากรของสังคม เพื่อการเปลี่ยนแปลงในการที่จะบรรลุเป้าหมาย
 ที่สังคมนั้นได้เลือกสรรแล้ว ด้วยการควบคุมอัตราการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2534) อธิบายว่า การพัฒนาเป็นเสมือนกลวิธีหรือมรรควิธี
 (Means) ที่ทำให้เกิดผล (Ends) ที่ต้องการ คือ คุณภาพชีวิต ชุมชน และสังคมดีขึ้นและนอกจาก
 จะเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นแล้ว ยังมีการกำหนดอัตราการเปลี่ยนแปลง (Rate of
 Change) เอาไว้ด้วย

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2547) กล่าวว่า การพัฒนา คือ การเปลี่ยนแปลงตามแผน
 หรือการเปลี่ยนแปลงที่มีการกำหนดทิศทาง (Planned or Directed Change) นั่นคือการพัฒนาที่ได้
 เป็นเรื่องธรรมชาติ หากเป็นความพยายามของมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น โดยกำหนด
 ทิศทางหรือรายละเอียดเอาไว้ล่วงหน้าว่า จะพัฒนาอะไร พัฒนาอย่างไร ช้าเร็วอย่างไร ใครจะเป็น
 ผู้พัฒนาและเป็นผู้ถูกพัฒนา เป็นต้น

สนธยา พลศรี (2547) ได้ให้ความหมายโดยทั่วไปว่า การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้คุณภาพดีขึ้นกว่าเดิม

สรุปได้ว่า วิธีการพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่มีกำหนดทิศทางที่ชัดเจนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาผู้บริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดียิ่งขึ้น ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ในด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

5. การวัดและประเมินผล

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ความหมายของการวัดและประเมินผลจากนักวิชาการ ดังนี้

บุญธรรม กิจปรีดาสูทธิ (2535) ได้กล่าวว่า การวัดเป็นกระบวนการเชิงปริมาณในการกำหนดค่าเป็นตัวเลข หรือสัญลักษณ์ที่มีความหมายแทนคุณลักษณะของสิ่งที่วัด โดยอาศัยกฎเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

พิชิต ฤทธิ์จรรยา (2557) ให้ความหมาย การประเมินผล หมายถึง การตัดสินคุณค่า หรือคุณภาพของผลที่ได้จากการวัดโดยเปรียบเทียบกับผลการวัดอื่น ๆ ในเกณฑ์ที่ตั้งไว้

Guilford (1956) ได้กล่าวถึงการวัดผลว่า การวัดผลเป็นการขบวนการของการกำหนดรายละเอียดของข้อมูลให้เป็นตัวเลขภายใต้กฎเกณฑ์ที่มีเหตุผลยอมรับได้

Kirkpatrick (2005) ได้เสนอแนวคิดการประเมินผลการฝึกอบรมบุคลากร เรียกว่า Kirkpatrick's four levels of evaluation โดยมีลักษณะเป็นการประเมิน 4 ระดับ เรียงลำดับจากระดับขั้นพื้นฐานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ได้แก่ 1) ระดับปฏิกิริยา (Reaction Evaluation : R) 2) ระดับการเรียนรู้ (Learning Evaluation : L) 3) ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior Evaluation : B) 4) ระดับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร (Results Evaluation : R) โดยการประเมินในแต่ละระดับมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. การประเมินระดับปฏิกิริยา (Reaction Evaluation : R) มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการตอบสนองต่อกระบวนการและกิจกรรมการฝึกอบรมเป็นอย่างไร โดยการสอบถามความรู้สึกนึกคิดหรือความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรม เช่น วิทยากรฝึกอบรม เนื้อหาสาระ กิจกรรม สื่อ ระยะเวลา เป็นต้น การประเมินระดับปฏิกิริยานี้จะเป็นข้อมูลที่สามารถใช้เป็นตัวบ่งชี้ของประสิทธิผลของการฝึกอบรมในเบื้องต้น เพราะเป็นแนวโน้มของการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธี เช่น การสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การสอบถาม การสัมภาษณ์ เป็นต้น ผลจากการประเมินสามารถนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและกิจกรรมการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. การประเมินระดับการเรียนรู้ (Learning Evaluation : L) มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ทักษะ และเจตคติ จากการเข้ารับการฝึกอบรม

อย่างไร มีลักษณะเป็นการประเมินที่เป็นทางการมากขึ้น โดยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีคุณภาพ มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธี เช่น การทดสอบ การประเมินตนเอง การรายงานตนเอง การตรวจสอบผลงาน การสังเกตพฤติกรรม การสอบถาม การสัมภาษณ์ เป็นต้น นอกจากนี้แล้วหากมีการประเมินระดับการเรียนรู้เป็นช่วงเวลาตามแนวคิดการประเมินแบบก้าวหน้า (formative evaluation) แล้ว ผลจากการประเมินยังสามารถนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและ กิจกรรมการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และการประเมินการเรียนรู้แบบรวบยอดยังทำให้ทราบระดับบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ภายหลังการฝึกอบรมซึ่งเป็นจุดเน้นของการประเมินระดับนี้ได้อีกด้วย

3. การประเมินระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior Evaluation : B) มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน อันสืบเนื่องมาจากการเข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่อย่างไร มุ่งเน้นการนำความรู้ ทักษะไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และเจตคติที่มีต่อการทำงาน มีลักษณะเป็นการประเมินติดตามผลในสถานที่ทำงานจริง ใช้ช่วงเวลาประมาณ 3 – 6 เดือน โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธี เช่น การประเมินตนเอง การรายงานตนเอง การตรวจสอบผลงาน การสังเกตพฤติกรรม การสอบถาม การสัมภาษณ์ เป็นต้น

4. การประเมินระดับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร (Results Evaluation : R) มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบว่าองค์กรได้รับประโยชน์อย่างไรจากการฝึกอบรม โดยมีลักษณะเป็นการตรวจสอบว่าองค์กรมีการปรับปรุงและพัฒนา งาน การสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานที่สืบเนื่องมาจากการฝึกอบรมในประเด็นใดบ้าง มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธี เช่น การตรวจสอบผลงานกับมาตรฐาน การสอบถาม การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

สรุปการวัดและประเมินผลหลังการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อาศัยกรอบการประเมินของ Kirkpatrick ซึ่งครอบคลุมทั้งการประเมินปฏิกิริยา และผลการเรียนรู้ในระหว่างการอบรม ตลอดจนการประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อหน่วยงานในช่วงเวลาหลังการอบรม โดยใช้สารสนเทศจากทั้ง 4 ด้าน มาประกอบการพิจารณา ทั้งนี้ได้มีการกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนและใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย เพื่อสะท้อนประสิทธิผลของโปรแกรมได้อย่างรอบด้าน

3. การสร้างโปรแกรม

การสร้างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรในทุกด้าน โดยมุ่งเน้นส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและมีความสามารถในการนำทีมและองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนจาก

การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการสร้างและพัฒนาโปรแกรมไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

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

ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

- 1.1 ประเมินความต้องการ
- 1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถานศึกษา
- 1.3 ประเมินทรัพยากร เช่น บุคลากร เงิน ทรัพยากรทางกายภาพ

ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

- 2.1 การพัฒนาที่วางแผน
- 2.2 การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผล
- 2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ
- 2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้
- 2.6 กำหนดเวลาที่ใช้จนสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

- 3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะ ความสามารถและงานที่ต้องทำ
- 3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
- 3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิต เพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการพัฒนาการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 4 การตั้งเป้าหมาย หรือสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับเรียนรู้

ขั้นที่ 5 การออกแบบและสร้างโปรแกรมด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้

ขั้นที่ 6 การใช้โปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการ การศึกษาทางการศึกษาระดับประถมศึกษา)

ขั้นที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Boone (1992) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาศักยภาพของระบบโรงเรียนไว้ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผนและวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจ

ปรัชญาและเป้าหมาย

1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้าน

บทบาท และความสัมพันธ์

1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการองค์การทางด้าน

การอำนวยความสะดวก การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและการตรวจสอบได้

1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิด

สำหรับการวางโปรแกรม

1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับความต่อเนื่องของการปรับปรุง

องค์กร

1.1.6 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความต้องการ

1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณะ

1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์การ

1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย

1.2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่

กลุ่มเป้าหมาย

2. การออกแบบและสร้างโปรแกรม ประกอบด้วย

2.1 การออกแบบโปรแกรม

2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับ

มหภาค

2.1.2 การแปลงความต้องการระดับให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค

2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้

2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาในระดับมหภาคของโปรแกรม

2.1.5 การสร้างโปรแกรมด้วยสารสนเทศที่รวบรวมมา

3. การนำโปรแกรมไปใช้ ประกอบด้วย

3.1 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

4. การประเมินผลและการตรวจสอบโปรแกรม

4.1 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม

4.2 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

4.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรม

การเปลี่ยนแปลงองค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะองค์การที่เหนือขึ้นไปผู้ให้เงินทุน องค์การวิชาชีพ และรัฐบาล

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสิ่งที่ต้องการพัฒนา

ขั้นที่ 2 การระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้ และการตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นที่ 4 การออกแบบและสร้างโปรแกรม โดยเลือกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากร ผู้นำ วิธีการ ตาราง กำหนดการ ลำดับเรื่อง กาเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปแบบปัจเจกบุคคล บทบาทและเกณฑ์ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ และสร้างโปรแกรม

ขั้นที่ 5 นำโปรแกรมไปใช้ตามแผนเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การ ทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ

ขั้นที่ 6 การประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมที่สร้างขึ้น

Rothwell และ Kazanas (2004) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรมไว้ 5 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (analyze the training need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางานต้องคำนึงถึงว่า อะไรคือความรู้ อะไรคือทักษะ และทัศนคติของผู้ที่ได้รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์ นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้ ตลอดจนคำนึงถึงเครื่องมือและทรัพยากรที่มี

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (design the training program) และการสร้างโปรแกรม ซึ่งต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐานจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ประกอบด้วย การระบุวัตถุประสงค์ โดยอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าบรรลุตาม

วัตถุประสงค์เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจน การออกแบบในขั้นตอนนี้อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (develop the training program) เป็นการใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและองค์ประกอบอื่น ๆ ที่สร้างขึ้นในระหว่างขั้นตอนการออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม ในขั้นตอนนี้ยังอาจจะพัฒนาวิธีการทดสอบการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือทัศนคติ ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับวิธีการฝึกอบรมในเรื่องนั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (implement the training program) ขั้นตอนนี้บางครั้งเรียกว่าขั้นตอนการจัดส่งหรือขั้นตอนการส่งมอบ เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นคำสั่ง การฝึกออนไลน์ ในห้องเรียน หรือผ่านวิธีอื่น ๆ ครั้งแรกของวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอนบางครั้งจะถูกรเรียกว่า “การนำร่อง”

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (evaluate the training program) เป็นขั้นตอนที่จะสามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ทักษะหรือทัศนคติ ตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่ โดยการใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผล สามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น

สมคิด บางโม (2552) ได้เสนอโปรแกรมเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรมมีรายละเอียด 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม หลังจากสามารถหาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้แล้วว่าจำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมให้แก่ใครและอบรมเรื่องอะไร ขั้นตอนต่อมา คือ สร้างหลักสูตรในการฝึกอบรมขึ้น และหลักสูตรในการฝึกอบรมนั้นต้องให้เหมาะสมต่อปัญหาขององค์กรและหน่วยงาน ซึ่งส่วนประกอบหลักของหลักสูตรฝึกอบรม ควรมีส่วนประกอบที่สำคัญ คือ ชื่อหลักสูตร วัตถุประสงค์ของหลักสูตร ระยะเวลาฝึกอบรม หัวข้อวิชาและจำนวนชั่วโมง ค่าอธิบายรายวิชาพอสังเขป เทคนิคการฝึกอบรม และวิธีการประเมินผล

ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบโครงการฝึกอบรม ซึ่งต้องเขียนเป็นโครงการอย่างละเอียด เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการฝึกอบรม ถือเป็นขั้นตอนการนำโครงการที่ได้รับการอนุมัติมาดำเนินการฝึกอบรม โดยต้องบริหารโครงการเป็น 3 ระยะ คือ ระยะเตรียมการก่อนฝึกอบรม ระยะฝึกอบรม และระยะหลังการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อวัดและประเมินว่าการอบรมบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด มีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง เป็นต้น

วิโรจน์ สารรัตน์ (2553) ได้เสนอขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมสำหรับการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎี

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ สร้าง ปรับปรุง แก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ
การพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินโปรแกรม โดยการสร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมใน
ภาคสนาม

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองใช้โปรแกรมก่อนนำไปใช้จริง

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของกระบวนการสร้างโปรแกรมของนักวิชาการ ได้แก่ Barr และ Keating (1990), Knowles (1980), Boone (1992), Houle (1996), Rothwell และ Kazanas (2004), สมคิด บางโม (2552) และวิโรจน์ สารรัตน์ (2553) สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการสร้างโปรแกรม ปรากฏดังตาราง 10

ตาราง 10 การสังเคราะห์กระบวนการสร้างและพัฒนาโปรแกรม

กระบวนการสร้างและพัฒนาโปรแกรม	นักวิชาการ							ความถี่
	Barr and Keating (1990)	Knowles (1980)	Boone (1992)	Houle (1996)	Rothwell and Kazanas (2004)	สมคิด บางโม (2552)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2553)	
1. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7*
2. การวางแผนออกแบบโปรแกรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7*
3. การใช้โปรแกรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓		6*
4. การประเมินโปรแกรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7*

ตาราง 10 (ต่อ)

กระบวนการสร้างและ พัฒนาโปรแกรม	นักวิชาการ							ความถี่
	Barr and Keating (1990)	Knowles (1980)	Boone (1992)	Houle (1996)	Rothwell and Kazanas (2004)	สมคิด บางโม (2552)	ศิริโรจน์ สารรัตน์ (2553)	
5. การตัดสินใจ	✓						✓	2
6. การตั้งวัตถุประสงค์		✓		✓				2
7. การจัดบรรยากาศการเรียนรู้		✓						1
8. การแบ่งโครงสร้างองค์การ		✓						1
9. การระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้				✓				1
10. การพัฒนาโปรแกรม					✓	✓	✓	3
รวม	5	7	4	6	5	5	5	

จากตาราง 10 การสังเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการสร้างโปรแกรม ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอออกมาโดยพิจารณาจากเกณฑ์ข้อบ่งชี้ที่มีความถี่ตั้งแต่ 7 ขึ้นไป สรุปองค์ประกอบของกระบวนการสร้างโปรแกรมได้ว่ามี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น การออกแบบและสร้างโปรแกรม และการประเมินโปรแกรม

ในการวิจัยเรื่องโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ในครั้งนี้ ผู้วิจัย แบ่งออกเป็น 2 ระยะ

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

4. การประเมินโปรแกรม

ในการดำเนินการพัฒนาโปรแกรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำนั้นสิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นและเป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาโปรแกรม คือ การประเมินผลของการพัฒนาโปรแกรมหลังการนำโปรแกรมไปใช้ ซึ่งมีวิธีการประเมินโปรแกรม ดังนี้

เรวัตี ทรงเที่ยง (2548) ได้แบ่งการประเมินโปรแกรมออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การประเมินคุณค่าของโปรแกรม โดยทำการประเมิน 1) คุณภาพของโปรแกรม (Quality) ว่ามีคุณภาพหรือไม่ เนื้อหาสาระกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของผู้สอนเป็นอย่างไร ความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมโปรแกรมเป็นอย่างไร 2) ประเมินความเหมาะสม (Suitability) คือ โปรแกรมสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เข้าร่วมและขององค์กรหรือไม่ และมีระดับความยากง่ายอย่างไร 3) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ โปรแกรมประสบความสำเร็จในเรื่องอะไรและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร 4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ผลของโปรแกรมนั้นเหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์กรและผู้เข้าร่วมโปรแกรมลงทุนให้หรือไม่ และ 5) ความสำคัญ (Importance) คือ โปรแกรมมีคุณค่าสำหรับผู้เข้าร่วมโปรแกรมและต่อองค์กรหรือไม่

2. ประเมินผลการใช้โปรแกรม โดยที่จะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโปรแกรมเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่า โปรแกรมนี้สามารถส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้นหรือไม่ โดยจะประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละกิจกรรมและการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนา

การวัดและประเมินผลโปรแกรมพัฒนาพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการดังนี้

1. การวัดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ดำเนินการทั้งก่อนและหลังการใช้โปรแกรมโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นแบบปรนัย

2. การวัดเจตคติต่อการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาดำเนินการทั้งก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม โดยใช้แบบวัดเจตคติต่อการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การวัดทักษะการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมระหว่างการพัฒนาตามโปรแกรมและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม โดยใช้แบบประเมินทักษะการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานและแบบประเมินตนเองในการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน

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

บริบทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. สภาพทั่วไปในการจัดการศึกษา

1.1 บริบทพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีที่ตั้งอยู่ภายในพื้นที่โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม-ร้อยเอ็ด ตำบลแวงน่าง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม มีพื้นที่รับผิดชอบให้บริการครอบคลุม 13 อำเภอ ได้แก่ เมืองมหาสารคาม แกดำ โกสุมพิสัย กันทรวิชัย เขียงยืน บรบือ นาเชือก พยัคฆภูมิพิสัย วาปีปทุม นาตุน ยางสีสุราช กุดรัง และชื่นชม

1.2 ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 1,782 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 86 คน และครู 1,696 คน

2. ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามประจำปีการศึกษา พ.ศ. 2566

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ตระหนักถึงนโยบายด้านการศึกษา ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการพัฒนาคุณภาพให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พัฒนาคุณภาพการศึกษาในทุกด้าน ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการเกิดผลสัมฤทธิ์ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 สอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) นโยบายและจุดเน้นกระทรวงศึกษาธิการ และแผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา โดยเฉพาะกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) ที่มีความสำคัญเร่งด่วน และสามารถดำเนินการและวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ในช่วงปี พ.ศ. 2566-2567 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จึงได้มีการปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ให้สอดคล้องกับความต้องการและบริบท ของแต่ละพื้นที่ในการพัฒนาคุณภาพงบประมาณ พ.ศ. 2566-2567 ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรคุณภาพ สืบสานศาสตร์พระราชา จัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
(Quality Organization to Excellent Education by the King's Philosophy)

2.2 พันธกิจ (Mission)

2.2.1 ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้
ในศตวรรษที่ 21 ความเป็นเลิศทางวิชาการ มีความรู้ มีทักษะวิชาการ มีทักษะชีวิต มีทักษะวิชาชีพ
และการมีงานทำและมีความสามารถในการแข่งขัน

2.2.2 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบัน
หลักของชาติ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
ด้วยคุณธรรม จริยธรรม บนพื้นฐานความเป็นไทย

2.2.3 ส่งเสริม สนับสนุน สร้างโอกาส ความเสมอภาคลดความเหลื่อมล้ำให้
ผู้เรียนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม รวมทั้งพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการ
เรียนรู้

2.2.4 ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู
บุคลากรทางการศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สู่มืออาชีพ

2.2.5 ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับ
สิ่งแวดล้อม ด้วยศาสตร์พระราชา ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
(SDGs)

2.2.6 พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ การจัดการศึกษาโดยใช้
เทคโนโลยีดิจิทัลและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม มีความสุจริต โปร่งใส

2.3 เป้าประสงค์ (Goal)

2.3.1 ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 รู้จริง มีทักษะวิชาการ ทักษะ
ชีวิต ทักษะวิชาชีพ มีทักษะการทำงาน และมีความสามารถในการแข่งขัน

2.3.2 ผู้เรียนมี คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และยึดมั่นใน
สถาบัน ชาติ ศาสน์ กษัตริย์

2.3.3 ผู้เรียน ได้รับบริการทางการศึกษาอย่างเท่าเทียม ทั่วถึง ใช้ไอซีทีและ
แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้

2.3.4 ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา
เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สู่มืออาชีพ

2.3.5 สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
โดยใช้ศาสตร์พระราชา ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

2.3.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วน มีส่วนร่วม มีความสุจริต โปร่งใส

2.4 จุดเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Development Focus)

2.4.1 ด้านคุณภาพ

- 1) ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง
- 2) ผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะการเรียนรู้ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (3Rs8Cs)
- 3) ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น
- 4) ครูจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21
- 5) ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นมืออาชีพ
- 6) สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ
- 7) สถานศึกษาบริหารจัดการศึกษาตามหลักศาสตร์พระราชาและหลักธรรมาภิบาลสู่การเป็น 1 โรงเรียน 1 นวัตกรรม 1 อาชีพ
- 8) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
- 9) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการ ด้วยหลักธรรมาภิบาล

2.4.2 ด้านโอกาส

- 1) ผู้เรียนได้รับโอกาสการบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
- 2) ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะทางด้านอาชีพ ตามความถนัดและศักยภาพที่จะพึ่งพาตนเองได้

2.4.3 ด้านความปลอดภัย

- 1) สถานศึกษามีระบบและกลไกในการดูแลความปลอดภัยให้กับผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2) สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการมีสุขภาวะที่ดี

2.4.4 ด้านอาชีพ

- 1) ผู้เรียนมีทักษะพื้นฐานอาชีพเพื่อการมีงานทำ และรายได้
- 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีนวัตกรรมทางการบริหารจัดการจัดการเรียนรู้การส่งเสริมอาชีพ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- 3) สถานศึกษามีหลักสูตรอาชีพเพื่อการมีงานทำ

2.5 เป้าหมายความสำเร็จ

2.5.1 ผลที่เกิดกับผู้เรียน

- 1) ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคง มีคุณธรรมมีงานทำ มีอาชีพ เป็นพลเมืองดี
- 2) ผู้เรียนมีความรู้ คุณลักษณะและทักษะในศตวรรษที่ 21
- 3) เด็กพิการและผู้ด้อยโอกาสได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีทักษะในการดำเนินชีวิต มีพื้นฐานในการประกอบอาชีพ พึ่งตนเองได้อย่างมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและได้รับการพัฒนาทักษะด้านอาชีพ ตามความถนัด และมีศักยภาพที่จะพึ่งตนเองได้
- 4) ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษสู่ความเป็นเลิศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

2.5.2 ผลที่เกิดกับครู

- 1) ครูจัดกระบวนการเรียนรู้แบบการลงมือปฏิบัติจริง (Active Learning) รวมทั้งส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่สร้างสมดุลทุกด้าน เพื่อรองรับการจัดการศึกษาแบบพหุปัญญา มีการวัดและประเมินผลผู้เรียนที่เหมาะสมกับบริบทและศักยภาพของผู้เรียน
- 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรฐานสมรรถนะของสถานศึกษา นำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) การจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ครูมีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดี มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีจิตวิญญาณความเป็นครู

2.5.3 ผลที่เกิดกับสถานศึกษาและการบริหารจัดการ

- 1) มีรูปแบบมาตรการ แนวทางการป้องกัน แก้ไขปัญหา และการดูแลช่วยเหลือฟื้นฟูด้านความปลอดภัยให้กับผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษาจากภัยพิบัติ และภัยคุกคาม
- 2) มีระบบการคัดกรอง ป้องกัน ควบคุมปัจจัยเสี่ยง และจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี สามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่ และโรคอุบัติซ้ำ
- 3) มีระบบการบริหารจัดการโดยใช้ระบบการประกันคุณภาพที่เป็นฐานมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
- 4) มีระบบการกำกับ ติดตามและประเมินผลการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและสะท้อนผลการจัดการศึกษาตามสภาพจริงอย่างมีประสิทธิภาพ

5) มีนวัตกรรมการบริหารจัดการคุณภาพโดยหลักธรรมาภิบาลและระบบการประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งมีคุณภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ในครั้งนี้ ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สามารถสรุปได้ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

คุณาวุฒิ สิงห์ทอง (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู และเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ครูและผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จำนวน 341 คน ได้มาโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น PNImodified ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของครูมีจำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง เข้าใจความเป็นปัจเจกบุคคล มีจินตนาการ และมีความยืดหยุ่น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการประชุมเชิงปฏิบัติการ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหาสาระ ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module ที่ 1 มิวสิคทัศน์ (Vision) Module ที่ 2 เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Person of Change) Module ที่ 3 เข้าใจความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Differences) Module ที่ 4 มีจินตนาการ (Imagination) และ Module ที่ 5 มีความยืดหยุ่น (Flexibility) 5) กระบวนการปฏิบัติ 6) สื่อ/เครื่องมือ และ 7) การวัด

และการประเมินผล ระยะเวลาในการพัฒนา จำนวน 45 ชั่วโมง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

พุทธรชาติ ภูจอมจิต (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) เพื่อศึกษาผลของการนำการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ 12 ตัวชี้วัด พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ 2) สภาพปัจจุบันการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด วิธีประกอบด้วย (1) การเรียนแบบผู้ใหญ่ (2) การอบรมเชิงปฏิบัติการ และ (3) การศึกษาดูงาน 3) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้น มีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) บทนำ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีดำเนินการ 5) วัดและประเมินผล ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีวิสัยทัศน์ Module 2 การมีจินตนาการ Module 3 การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ และ Module 4 การคิดอย่างมีวิจารณญาณ วิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้วิธีดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ 1) การลงทะเลเบียน ปฐมนิเทศ 2) การฝึกอบรมและ 3) การศึกษาดูงาน 4) ผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนามตามโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

ยงยุทธ ไชยชนะ (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 จำนวน 351 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

เสาวณีย์ สมบูรณ์ศิริรัตน์ (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินการปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความต้องการจำเป็น (PNI modified) ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า ด้านจินตนาการมีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด รองลงมา ด้านการแก้ปัญหา ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความไว้วางใจ และภาวะผู้นำด้านความยืดหยุ่น ตามลำดับ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องเป็นผู้ฟังที่ดี รับฟังเสียงสะท้อนจากภายนอก ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำด้านจินตนาการผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นนักวางแผนที่ดี มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน หาทางออกของปัญหาและนำเสนอนโยบายไปสู่ความสำเร็จ ภาวะผู้นำด้านความยืดหยุ่นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ คาดการณ์ และตั้งรับเหตุที่อาจเกิดขึ้นได้ เป็นผู้รอบรู้ ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยสืบค้น ใช้ข้อมูลช่วยตัดสินใจ ภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องยึดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์เหตุแห่งปัญหาวางแผนดำเนินการตามลำดับ สื่อสาร สั่งการ ตรวจสอบ ภาวะผู้นำด้านความไว้วางใจผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาล มอบงานตามความรู้ ความสามารถของสมาชิก

เกรียงไกร นามทองใบ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จและปรับตัว การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ 2. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 การทำงานเป็นทีม Module 2 การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จและปรับตัว Module 3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล Module 4 การมีความคิดสร้างสรรค์ และ Module 5 การมีวิสัยทัศน์ ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

อัญญา โยธายุทธ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่องโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาองค์ประกอบ ตัวชี้วัด ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สพม.32 (2) เพื่อสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และ (3) ศึกษาผลการใช้โปรแกรมดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 359 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การมีวิสัยทัศน์ (2) การมีจินตนาการ (3) การมีความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือ (4) การมีความยืดหยุ่น โดยได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมการพัฒนา และการวัดและประเมินผล

งานวิจัยต่างประเทศ

Davis (2007) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารหญิง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารหญิงที่สำคัญที่สุดคือ มีความมั่นใจในตนเอง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถ สร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญกับภารกิจ

เป็นนักสร้างทีม เห็นคุณค่าและให้ความก้าวหน้าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถกำหนดคุณสมบัติด้านภาวะผู้นำในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถและเต็มใจที่จะรับฟังรับรู้ ตลอดจนยอมรับในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชานำเสนอ ในส่วนของอุปสรรคที่ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่ มักจะพบเจอมากที่สุดคือ ถูกมองในมุมที่แตกต่างออกไปจากผู้บริหารชาย และปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้ผู้บริหารหญิงประสบความสำเร็จในการเอาชนะอุปสรรค สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารหญิงคือ การมีที่ปรึกษาที่คอยช่วยให้คำปรึกษา และการมีต้นแบบของบทบาทในเชิงบวก

Danner (2008) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อที่ชื่อว่า Creative Leadership in Art Education : Perspectives of an Art Educator ซึ่งเป็นผลงานการวิจัยของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงและเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นต้นแบบที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ คือ Ohio University ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้คือ 1) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 2) มีความไว้วางใจ (Trust) จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำในสถานศึกษา พบว่าหลายท่านได้พยายามวิเคราะห์ในแง่มุมต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารไว้หลายประการด้วยกัน ผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายนั้นควรมีลักษณะอย่างไร พอสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ ความรู้และประสบการณ์มุ่งมั่น มีทักษะบุคลิกที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ และการสื่อสารที่ดียังไม่เพียงพอ ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นผู้กระตุ้นทางปัญญาและการตัดสินใจที่รวดเร็ว ถูกต้อง รวมทั้งความมีคุณธรรมประจำใจ เช่น ความยุติธรรม ความเมตตาปราณี เอื้อเฟื้อ โอบอ้อมอารีแก่บุคคลทั่วไป แต่ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพลวัต (Dynamic) แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ซึ่งเปลี่ยนไปตามผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์

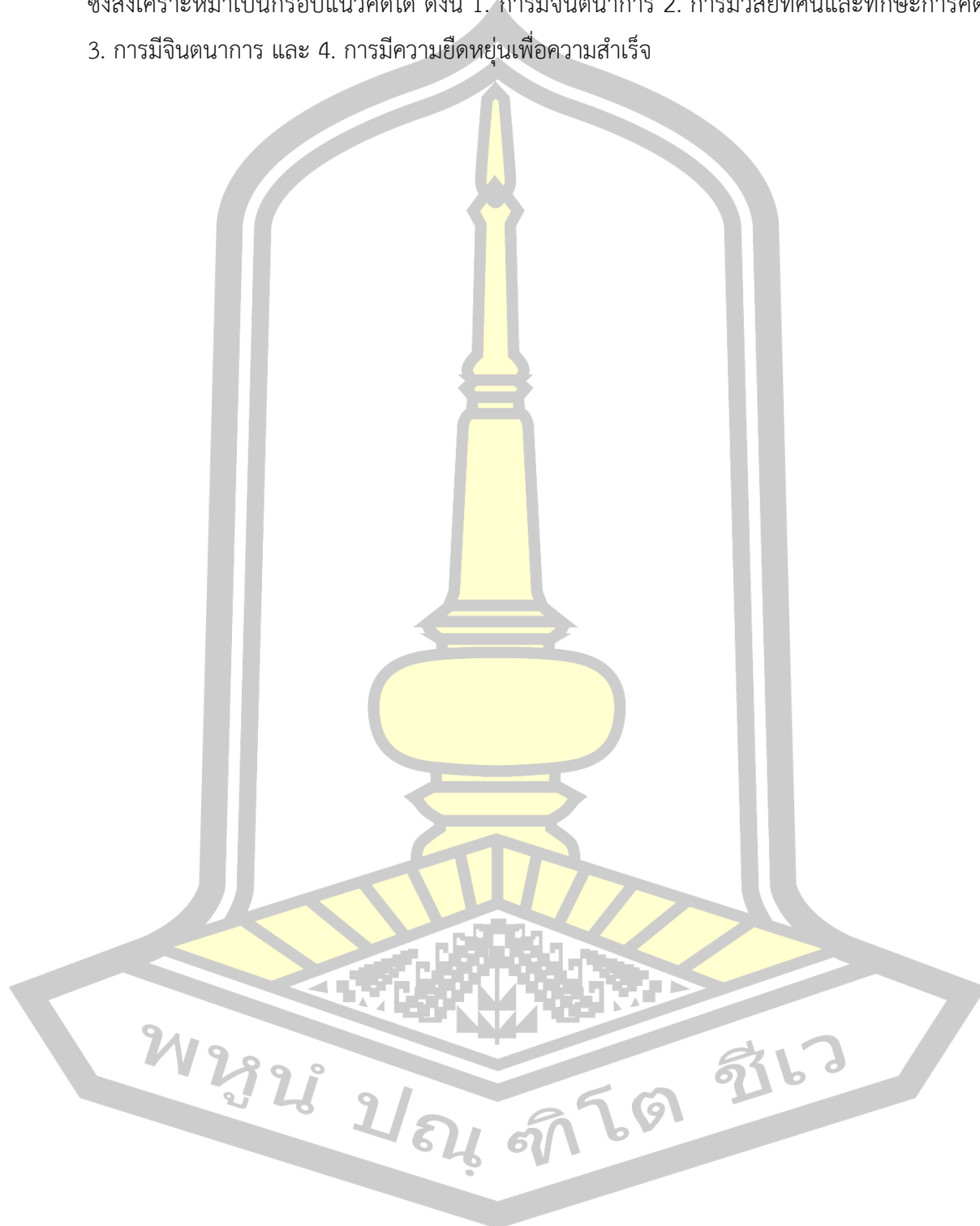
Bosiok (2013) ทำการวิจัย เรื่อง ลักษณะผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ ใช้มุมมองที่แตกต่างของสถานการณ์ และมีความปรารถนาในการยอมรับความเสี่ยงด้วยนวัตกรรมและความคิดใหม่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

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

Qingling Zhang (2016) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครูในมณฑลกว่างซีประเทศจีน โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครู 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครู 3) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครู และ 4) พัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครู ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครู ประกอบด้วย การส่งเสริมความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของครูทุกคนในโรงเรียน การสร้างและส่งเสริมทีมงานครูให้มีความคิดสร้างสรรค์เชิงพลวัต และการส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์ 2) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครู ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การส่งเสริมความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของครูทุกคนในโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการสร้างและส่งเสริมทีมงานครูให้มีความคิดสร้างสรรค์เชิงพลวัตมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครู ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การส่งเสริมความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของครูทุกคนในโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด จุดแข็งของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครู คือ การส่งเสริมความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของครูทุกคนในโรงเรียน ในขณะที่จุดอ่อนคือการสร้างและส่งเสริมทีมงานครูให้มีความคิดสร้างสรรค์เชิงพลวัต และการส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์ ส่วนโอกาส คือ การเมืองและนโยบายภาครัฐ และภัยคุกคาม คือ สภาพเศรษฐกิจสังคม และเทคโนโลยี 4) กลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครู ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) ส่งเสริมทีมงานครูให้มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อบ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน 2) ส่งเสริมวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของครูแต่ละคนและทีมงานครู เพื่อบ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน และ 3) ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครูแต่ละคนเพื่อบ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่างานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาทั้งผู้บริหารและครู เป็นการพัฒนาบุคลากรในด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มศักยภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหารและครู ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง

สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งสังเคราะห์มาเป็นกรอบแนวคิดได้ ดังนี้ 1. การมีจินตนาการ 2. การมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด 3. การมีจินตนาการ และ 4. การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นการวิจัยแบบวิธีแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการพัฒนา วิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น และแนวทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

โดยรายละเอียดของระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง สามารถแสดงวิธีดำเนินการโดยใช้แผนภาพ ปราบกฏดังภาพประกอบ 3



ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม

ในการศึกษาการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม

1.1.1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม จำนวน 1,782 คน จากสถานศึกษา จำนวน 35 แห่ง

2) กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 317 คน จากสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ปีการศึกษา 2567 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.1) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 317 คน

2.2) สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา 4 กลุ่ม ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ

2.3) คำนวณหากลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิ แล้วสุ่มแบบง่าย มีรายละเอียดปรากฏดังตาราง 11

พูน ปณ จิต ชีเว

ตาราง 11 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดของ สถานศึกษา	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
เล็ก	32	359	391	6	64	70
กลาง	12	196	208	2	35	37
ใหญ่	18	390	408	3	69	72
ใหญ่พิเศษ	24	751	775	4	134	138
รวม	86	1,696	1,782	15	302	317

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พ.ศ. 2567

1.1.2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ประเภทของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่งและขนาดของสถานศึกษา ลักษณะเป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2) การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
ดำเนินการ ดังนี้

2.1) ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดโครงสร้างของ
แบบสอบถามตามกรอบการวิจัย

2.2) ศึกษาแนวคิดจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี หลักการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.3) นำประเด็นในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาจาก
ข้อสรุปจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการพิจารณาความเหมาะสมของ
องค์ประกอบและตัวบ่งชี้มาสร้างเป็นแบบสอบถาม ซึ่งมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การมีจินตนาการ การมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด การมีความไว้วางใจ
น่าเชื่อถือ และการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ

2.4) สร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิธีเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

2.5) นำแบบสอบถามที่ สร้างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องของข้อคำถามและข้อเสนอในส่วนที่เกี่ยวข้อง

2.6) นำแบบสอบถามมาตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
ของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.7) นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิง
เนื้อหา (Content Validity) ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Item
Objective Congruence; IOC) โดยใช้เกณฑ์ ดังนี้

+1 เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

0 เมื่อไม่มั่นใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

โดยพิจารณาข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป

ส่วนผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและให้ความเห็น
เกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม ได้มาโดยผู้วิจัยคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน
ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำและการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน และด้านการวิจัย
ทางการศึกษา 2 คน ซึ่งมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำและการบริหารการศึกษา
เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางด้านการบริหาร
การศึกษาและมีตำแหน่งทางวิชาการ ไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์

2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางการศึกษา เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา และครูผู้สอนหรือบุคลากรทางการศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท ทางด้านการวิจัยหรือการวัดและประเมินผลการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญที่ได้มาตามเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น เพื่อตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยได้แก่

1. รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทศิริสิริ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษาสูงสุด การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) |สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภู่อ่อน ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษาสูงสุด การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา

3. รองศาสตราจารย์ ดร.อพันธ์ ฟูลพุทธา ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษาสูงสุด การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา

4. นายวชิษฐ์ สมจิตศรีปัญญา ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม วุฒิการศึกษาสูงสุดศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขา การบริหารการศึกษา

5. นางวิไลรัตน์ สุวรรณสม ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม วุฒิการศึกษาสูงสุดศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขา การบริหารการศึกษา

ผลการประเมินความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ข้อคำถามมีค่าความสอดคล้องเข้าเกณฑ์ คือ มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ ตั้งแต่ 0.60–1.00 จำนวน 71 ข้อ จาก 62 ข้อ จึงคัดเลือกไว้เพื่อนำไปใช้หาค่าอำนาจจำแนกต่อไป

2.8) ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงและการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว นำไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนน

2.9) วิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถาม โดยการหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r_{xy}) โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน โดยดูจากค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อ กับคะแนนรวม (Item Total Correlation) ผลการหาคุณภาพ พบว่า ได้ข้อที่เข้าเกณฑ์ จำนวน

62 ข้อ ตามที่ต้องการ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.41-0.79 จึงได้ทำการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับต่อไป

2.10) การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) จำนวน 62 ข้อ ผู้วิจัยนำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค โดยใช้เกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตั้งแต่ .70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.98

2.11) จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

1.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

2) ผู้วิจัยนำหนังสือเสนอผู้อำนวยการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแล้วนำหนังสือที่ผ่านการพิจารณาแล้วเสนอต่อผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่ได้กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล

3) การส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามผ่านทางระบบออนไลน์ (Google Form) ทาง My Office ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม นัดหมายเพื่อขอรับคืนภายใน 2 สัปดาห์ พบว่า ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 317 คน ตามกลุ่มตัวอย่าง

1.1.4 การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ตอบรับมาแต่ละฉบับและวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยดำเนินการ ดังนี้

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและขนาดของสถานศึกษา วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2) แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

4.51–5.00	หมายถึง	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51–4.50	หมายถึง	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก
2.51–3.50	หมายถึง	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง
1.51–2.50	หมายถึง	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย
1.00–1.50	หมายถึง	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อจัดลำดับความสำคัญนำผลที่ได้ไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมฯ โดยใช้สูตรการคำนวณ $PNI_{modified}$ แบบปรับปรุงจากสูตรเดิมของ นางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2550) ดังนี้

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

$PNI_{modified}$ แทน วิธีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index)

I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็นหรือความคาดหวัง (Importance)

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (Degree of Success)

การแปลผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามมีความหมาย ดังนี้

การแปลความหมายของค่าความต้องการจำเป็น โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ ในส่วนสภาพปัจจุบันและความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการแปลผลเชิงเปรียบเทียบระหว่างค่าเฉลี่ยของค่าความต้องการจำเป็น

ในประเด็นหรือเรื่องนั้น ๆ ต่อค่าเฉลี่ยโดยรวม ส่วนเกณฑ์การพิจารณาค่าความต้องการจำเป็น มีความหมาย ดังนี้

1. ถ้าค่าเฉลี่ยของค่าความต้องการจำเป็นมีมากกว่าค่าเฉลี่ยโดยรวม หมายถึง ในประเด็นหรือเรื่องนั้น ๆ มีความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมากขึ้นไป

2. ถ้าค่าเฉลี่ยของค่าความต้องการจำเป็นมีน้อยกว่าค่าเฉลี่ยโดยรวม หมายถึง ในประเด็นหรือเรื่องนั้น ๆ มีความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับน้อย

ขั้นตอนที่ 1.2 การศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ได้มาด้วยการเลือกแบบเจาะจง โดยใช้เกณฑ์พิจารณาผู้บริหารที่มีผลวิธีปฏิบัติที่ดี ดังนี้

1. เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่น เป็นที่ประจักษ์ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษานั้นได้รับการรับรองจากหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ

2. เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลระดับชาติหรือนานาชาติ

3. เป็นผู้บริหารปฏิบัติในสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี หรือได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ด้านการบริหารจัดการ หรือด้านการบริหารงานเชิงสร้างสรรค์

ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่

1. ดร.สำอองค์ จันทนตรี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนพยัคฆภูมิวิทยาคาร วุฒิการศึกษาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พธ.ด.) พระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

2. นางสาวสุนิษา บัวดวง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเขวไร่ศึกษา วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา ศษ.ม. มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

3. นายอดิศักดิ์ นนทะสี ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนปอพานพิทยาคม รัชมิ่งคลาภิเษก วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ประเภทของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – Structure Interview) แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สัมภาษณ์แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ใน 5 ประเด็น ได้แก่ (1) หลักการ (2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหา (4) วิธีการพัฒนา (5) การวัดและประเมินผล

2) การสร้างเนื้อหาและคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

2.1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2.2) สร้างเป็นข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

2.3) นำแบบสัมภาษณ์ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสัมภาษณ์ สำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.4) นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย พิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์กับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์เฉพาะ ในขั้นตอนนี้ใช้การวิเคราะห์หาค่าดัชนีของความสอดคล้องกันระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดมุ่งหมายการวิจัย (IOC : Index of Congruence) ผลการประเมินความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ข้อคำถามมีค่าความสอดคล้องเข้าเกณฑ์ คือ มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ ตั้งแต่ 0.60–1.00 ทุกข้อ

2.5) ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและนำไปจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์

1.2.3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวม ข้อมูลจาก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 3 คน

2) ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์ส่งถึงกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง พร้อมนัดหมายวันและเวลาที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสะดวกในการรับการสัมภาษณ์ข้อมูลโดยละเอียด

3) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์โดยนัดหมายผู้ให้สัมภาษณ์ สถานที่ วันและเวลา พร้อมเก็บข้อมูล ปรากฏดังตาราง 12

ตาราง 12 การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 3 คน

ผู้ให้สัมภาษณ์	สถานที่	วัน/เวลา ในการสัมภาษณ์
ดร.สำอองค์ จันทนตรี	โรงเรียนพยุภรณ์วิทยาคาร	17 กรกฎาคม 2568 (เวลา 14.00-15.00 น.)
นางสาวสุนิษา บัวดง	ออนไลน์	18 กรกฎาคม 2568 (เวลา 10.00-11.00 น.)
นายอดิศักดิ์ นนทะสี	โรงเรียนปอพานพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก	21 กรกฎาคม 2568 (เวลา 10.00-11.00 น.)

1.2.4) การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกการสัมภาษณ์มาเรียบเรียง จัดระเบียบข้อมูลจัดกลุ่มเนื้อหาตามองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย

2) การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 2.1 การยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ในการสร้างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

2.1.1 นำผลการศึกษาจากระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มาเป็นข้อมูลในการสร้างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2.1.2 สร้างโปรแกรมตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) หลักการ (2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหา (4) วิธีการพัฒนา (5) การวัดและประเมินผล

2.1.3 นำเสนอการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาและปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.1.4 ได้การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามต่อไป

ขั้นตอนที่ 2.2 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้บริหารที่ได้มาโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ เป็นผู้บริหารการศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษา เป็นผู้บริหารในหน่วยงานการศึกษาตั้งแต่ระดับเขตพื้นที่ขึ้นไป และมีตำแหน่งทางการบริหารตั้งแต่ระดับรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป

2. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารสถานศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สังกัดในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท ทางด้านการบริหารการศึกษา มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ

ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย

1. นายเอกลักษณ์ บุญทั่ว ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม คุณวุฒิสูงสุดการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

2. นายเฉลิมชัย สืบสุนทร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนนาคนุประชาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม คุณวุฒิสูงสุดการศึกษาครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร การศึกษา

3. นายรณกฤต รินทะชัย ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนนาฎพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม คุณวุฒิสูงสุดการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร การศึกษา

4. นายวัลลภ ปุยสุวรรณ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนโรงเรียนแกดำวิทยา कार สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม คุณวุฒิสูงสุดการศึกษา ศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้าน การบริหารการศึกษา

5. นางสุมัทนา ลือคำหาร ตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียนเชียงยืนพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม คุณวุฒิสูงสุดการศึกษา ศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร การศึกษา

2.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ประเภทของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ดังนี้

5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

2.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการ ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากทางคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

2. ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสม

2.2.4 การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์แบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยกำหนดเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังนี้

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 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ตัดสินการประเมิน ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00 ถือว่าการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มาเป็นข้อมูลในการสร้างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้ลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
D	แทน ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (Degree of Success)
I	แทน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (Important)
$PNI_{modified}$	แทน ดัชนีความต้องการจำเป็น

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ระยะที่ 2 ผลการสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และ
แนวทางการการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ในการวิเคราะห์การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และ
แนวทางการการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1.1 ผลวิเคราะห์การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการ
จำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 1 ปรากฏดังตาราง 13 - 18

ตาราง 13 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา
ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่ง		
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	15	4.73
1.2 ครู	302	95.27
รวม	317	100
2. ขนาดสถานศึกษา		
2.1 เล็ก	70	22.08
2.2 กลาง	37	11.67
2.3 ใหญ่	72	22.71
2.4 ใหญ่พิเศษ	138	43.54
รวม	317	100

จากตาราง 13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครูจำแนกตามขนาดสถานศึกษาที่สังกัด
พบว่า เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.73 และครู จำนวน 302 คน คิดเป็น
95.27 สังกัดสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 22.08 ขนาดกลาง จำนวน 37 คน

คิดเป็นร้อยละ 11.67 ขนาดใหญ่ จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 22.71 ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 43.54

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีการจัดเรียงลำดับของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ของการเสริมสร้างผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม โดยรวมทั้ง 4 ด้าน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. ด้านการมีจินตนาการ (Imagination)	3.03	0.61	ปานกลาง	4.74	0.43	มากที่สุด	0.55	2
2. ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด (Vision and Thinking Skills)	2.98	0.61	ปานกลาง	4.76	0.46	มากที่สุด	0.59	1
3. ด้านการมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ (Trust)	3.15	0.71	ปานกลาง	4.81	0.41	มากที่สุด	0.52	3
4. ด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ (Flexibility)	3.27	0.73	ปานกลาง	4.80	0.41	มากที่สุด	0.47	4
เฉลี่ยโดยรวม	3.09	0.63	ปานกลาง	4.72	0.46	มากที่สุด	0.52	

ตาราง 14 พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.09$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพปัจจุบันฯ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.27$) รองลงมาคือ ด้านการมีความไว้วางใจความน่าเชื่อถือ

($\bar{X} = 3.15$) รองลงมาคือ ด้านการมีจินตนาการ ($\bar{X} = 3.03$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด ($\bar{X} = 2.98$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีความไว้วางใจความน่าเชื่อถือ รองลงมา คือ ด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.81$) ด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.80$) รองลงมาคือ ด้านมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด ($\bar{X} = 4.76$) ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีจินตนาการ ($\bar{X} = 4.74$)

ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมทุกด้านผ่านเกณฑ์ 0.3 ขึ้นไป ซึ่งหมายความว่าทุกด้านมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการเสริมสร้าง โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด ($PNI_{modified} = 0.59$) การมีจินตนาการ ($PNI_{modified} = 0.55$) ด้านการมีความไว้วางใจความน่าเชื่อถือ ($PNI_{modified} = 0.52$) ด้านความสำเร็จด้าน ด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ ($PNI_{modified} = 0.47$) ตามลำดับ

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีการจัดเรียงลำดับของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ของการเสริมสร้างผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ด้านการมีจินตนาการ

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
ด้านการมีจินตนาการ (Imagination)								
1. การทำหายในการริเริ่มสิ่งใหม่	2.94	0.54	ปานกลาง	4.67	0.40	มากที่สุด	0.59	1
2. การมีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ	2.99	0.62	ปานกลาง	4.72	0.50	มากที่สุด	0.57	2
3. การมีสติปัญญาแก้ปัญหอย่างสร้างสรรค์	3.18	0.69	ปานกลาง	4.83	0.41	มากที่สุด	0.51	3
เฉลี่ยโดยรวม	3.03	0.61	ปานกลาง	4.74	0.43	มากที่สุด	0.55	

ตาราง 15 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านจินตนาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพปัจจุบันฯ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีสติปัญญาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.18$) รองลงมาคือ ด้านการทำทนายในการริเริ่มสิ่งใหม่ ($\bar{X} = 2.99$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ ($\bar{X} = 2.94$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ด้านจินตนาการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสติปัญญาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.83$) รองลงมาคือ ด้านการมีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ ($\bar{X} = 4.72$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการทำทนายในการริเริ่มสิ่งใหม่ ($\bar{X} = 4.67$)

ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ด้านจินตนาการ โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการทำทนายในการริเริ่มสิ่งใหม่ ($PNI_{modified} = 0.59$) ด้านการมีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ ($PNI_{modified} = 0.57$) ด้านการมีสติปัญญาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ($PNI_{modified} = 0.51$) ตามลำดับ

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีการจัดเรียงลำดับของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ของการเสริมสร้างผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด (Vision and Thinking Skills)								
1. การสร้างวิสัยทัศน์								
วิสัยทัศน์	2.92	4.05	ปานกลาง	4.74	0.47	มากที่สุด	0.63	1
2. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์								
วิสัยทัศน์	2.98	0.44	ปานกลาง	4.70	0.29	มากที่สุด	0.60	2

ตาราง 16 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
3. การเผยแพร่ วิสัยทัศน์	3.02	0.51	ปานกลาง	4.73	0.68	มากที่สุด	0.57	3
4. ทักษะการคิด การนำนวัตกรรมสู่การ เปลี่ยนแปลง	3.07	0.75	ปานกลาง	4.80	0.39	มากที่สุด	0.56	4
เฉลี่ยโดยรวม	2.98	0.61	ปานกลาง	4.76	0.46	มากที่สุด	0.59	

ตาราง 16 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพปัจจุบันฯ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านทักษะการคิด การนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.07$) รองลงมา คือ ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.02$) รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 2.98$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 2.92$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.76$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะการคิด การนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.80$) รองลงมา คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.74$) รองลงมา คือ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.70$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.73$)

ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาฯ โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ (PNI_{modified} = 0.63) ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (PNI_{modified} = 0.60) ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ (PNI_{modified} = 0.57) ด้านทักษะการคิด การนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง (PNI_{modified} = 0.56)

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีการจัดเรียงลำดับของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ของการเสริมสร้างผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
ด้านการมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ (Trust)								
1. การแสดงออก อย่างเปิดเผย	3.19	0.69	ปานกลาง	4.85	0.38	มากที่สุด	0.52	2
2. การมีความ เชื่อมั่นการให้เกียรติ สนับสนุนต่อบุคคลและ องค์การ	3.23	0.73	ปานกลาง	4.77	0.43	มากที่สุด	0.47	3
3. ความซื่อสัตย์ ยุติธรรม	3.03	0.70	ปานกลาง	4.77	0.41	มากที่สุด	0.57	1
เฉลี่ยโดยรวม	3.15	0.71	ปานกลาง	4.80	0.41	มากที่สุด	0.52	

ตาราง 17 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีความเชื่อมั่นการให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคลและองค์การ ($\bar{X} = 3.23$) รองลงมา คือ ด้านการแสดงออกอย่างเปิดเผย ($\bar{X} = 3.19$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความซื่อสัตย์ยุติธรรม ($\bar{X} = 3.03$) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการแสดงออกอย่างเปิดเผย ($\bar{X} = 4.85$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีความเชื่อมั่นการให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคลและองค์การ ($\bar{X} = 4.77$) และด้านความซื่อสัตย์ยุติธรรม ($\bar{X} = 4.77$)

ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำ
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ โดยสามารถเรียงลำดับ
ความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความซื่อสัตย์ยุติธรรม
($PNI_{modified} = 4.57$) ด้านการแสดงออกอย่างเปิดเผย ($PNI_{modified} = 4.52$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด
คือ ด้านการมีความเชื่อมั่นการให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคลและองค์การ ($PNI_{modified} = 4.47$)
ตามลำดับ

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ย
ดัชนีการจัดเรียงลำดับของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ของการเสริมสร้างผู้นำเชิง
สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
มหาสารคาม ด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
ด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ (Flexibility)								
1. การมีความสามารถในการคิดและทำหลายมิติอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย	3.22	0.77	ปานกลาง	4.75	0.43	มากที่สุด	0.48	3
2. การมีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ	3.35	0.68	ปานกลาง	4.79	0.44	มากที่สุด	0.45	2
3. มุมมองการเปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง	3.25	0.79	ปานกลาง	4.81	0.39	มากที่สุด	0.48	1
เฉลี่ยโดยรวม	3.27	0.73	ปานกลาง	4.80	0.41	มากที่สุด	0.47	

ตาราง 18 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ

โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพปัจจุบันฯ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ($\bar{X} = 3.35$) รองลงมา คือ ด้านมุมมองการเปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.25$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีความสามารถในการคิดและทำหลายมิติอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย ($\bar{X} = 3.22$) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านมุมมองการเปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.81$) รองลงมาคือ ด้านการมีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.79$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีความสามารถในการคิดและทำหลายมิติอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย ($\bar{X} = 4.75$) ตามลำดับ

ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีความสามารถในการคิดและทำหลายมิติอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย ($PNI_{modified} = 4.48$) ซึ่งมีค่าเท่ากับ ด้านมุมมองการเปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง ($PNI_{modified} = 4.48$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ($PNI_{modified} = 4.45$)

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำ ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ของตัวชี้วัดด้านการมีจินตนาการ

องค์ประกอบของ ตัวชี้วัด/ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. การทำทนายในการริเริ่มสิ่งใหม่								
1.1 ผู้บริหารเรียนรู้ วิธีการพัฒนางานใหม่ ๆ อยู่เสมอ	2.85	0.42	ปานกลาง	4.4	0.36	มาก	0.54	2

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ตัวชี้วัด/ข้อความถาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1.2 ผู้บริหารนำเสนอ แนวคิดใหม่ ๆ ในการ พัฒนางาน	3.13	0.82	ปานกลาง	4.89	0.37	มากที่สุด	0.56	3
1.3 ผู้บริหารกล้าที่จะ นำเอาเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร	2.7	0.39	ปานกลาง	4.88	0.27	มากที่สุด	0.8	1
1.4 ผู้บริหารมีการ ปรับปรุงแก้ไขแผนงาน โครงการให้สอดคล้องกับ นโยบาย	3.1	0.53	ปานกลาง	4.54	0.6	มากที่สุด	0.47	4
เฉลี่ย	2.94	0.54	ปานกลาง	4.67	0.4	มากที่สุด	0.59	
2. มีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ								
2.1 ผู้บริหารสื่อสาร อย่างเป็นกันเองกับ เพื่อนร่วมงาน	3.13	0.82	ปานกลาง	4.89	0.37	มากที่สุด	0.56	3
2.2 ผู้บริหารสร้าง บรรยากาศที่เป็นกันเอง ในการทำงาน	2.9	0.66	ปานกลาง	4.74	0.47	มากที่สุด	0.63	1
2.3 ผู้บริหารมีเจตคติ เชิงบวกต่อเหตุการณ์ หรือบุคคลต่าง ๆ	3.06	0.44	ปานกลาง	4.63	0.6	มากที่สุด	0.51	4
2.4 ผู้บริหารมี บุคลิกภาพที่ดีและ เป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน	2.88	0.56	ปานกลาง	4.62	0.57	มากที่สุด	0.6	2
เฉลี่ย	2.99	0.62	ปานกลาง	4.72	0.50	มากที่สุด	0.57	

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ตัวชี้วัด/ข้อความถาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
3. มีสติปัญญาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์								
3.1 ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ และ ความฉลาดรอบรู้ในการ แก้ปัญหาต่าง ๆ	2.99	0.77	ปานกลาง	4.8	0.44	มากที่สุด	0.60	2
3.2 ผู้บริหารทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่ เป็นปัญหาอย่างละเอียด รอบด้าน	2.9	0.66	ปานกลาง	4.74	0.47	มากที่สุด	0.63	1
3.3 ผู้บริหารอธิบาย ถึงความสำคัญของ ปัญหาทั้งในความคิด ตนเองและผู้อื่น	3.13	0.82	ปานกลาง	4.89	0.37	มากที่สุด	0.56	3
3.4 ผู้บริหารประเมิน วิธีแก้ปัญหาด้วยเกณฑ์ที่ สร้างขึ้นจนได้วิธีที่ดีที่สุด	3.18	0.69	ปานกลาง	4.81	0.43	มากที่สุด	0.51	4
3.5 ผู้บริหารมีการ ระบุแนวทางและ ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการ แก้ปัญหา	3.32	0.6	ปานกลาง	4.9	0.37	มากที่สุด	0.47	5
3.6 ผู้บริหารมีการ กำกับและติดตาม การแก้ปัญหา เปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ ตั้งเป้าหมาย	3.37	0.66	ปานกลาง	4.91	0.36	มากที่สุด	0.45	6

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ตัวชี้วัด/ข้อความถาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
3.7 ผู้บริหารสะท้อนและ ปรับปรุงกระบวนการ แก้ปัญหาอย่าง สร้างสรรค์	3.43	0.65	ปานกลาง	4.77	0.46	มากที่สุด	0.39	7
เฉลี่ย	3.18	0.69	ปานกลาง	4.83	0.41	มากที่สุด	0.51	
เฉลี่ยโดยรวม	3.03	0.61	ปานกลาง	4.74	0.43	มากที่สุด	0.55	

จากตาราง 19 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหาสารคาม ของตัวชี้วัดด้านจินตนาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพปัจจุบันฯ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีสติปัญญาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.18$) รองลงมาคือ ด้านการท้าทายในการริเริ่มสิ่งใหม่ ($\bar{X} = 2.99$) ตามลำดับ ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ ($\bar{X} = 2.94$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ตัวชี้วัดด้านจินตนาการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสติปัญญาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.83$) รองลงมาคือ ด้านการมีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ ($\bar{X} = 4.72$) ตามลำดับ ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการท้าทายในการริเริ่มสิ่งใหม่ ($\bar{X} = 4.67$)

ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ตัวชี้วัดด้านจินตนาการ โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการท้าทายในการริเริ่มสิ่งใหม่ (PNI_{modified} = 0.59) ด้านการมีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ (PNI_{modified} = 0.57) ด้านการมีสติปัญญาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (PNI_{modified} = 0.51) ตามลำดับ

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ย
ดัชนีการจัดเรียงลำดับของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ของการเสริมสร้างผู้นำเชิง
สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
มหาสารคาม ของตัวชี้วัดด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด

องค์ประกอบของ ตัวชี้วัด/ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. การสร้างวิสัยทัศน์								
1.1 ผู้บริหารสร้าง ภาพในอนาคตที่ สอดคล้องกับเป้าหมาย ของสถานศึกษา	2.90	0.66	ปานกลาง	4.74	0.47	มากที่สุด	0.63	2
1.2 ผู้บริหารวิเคราะห์ สถานการณ์เพื่อกำหนด เป้าหมายของสถานศึกษา	3.18	0.5	ปานกลาง	4.7	0.5	มากที่สุด	0.48	5
1.3 ผู้บริหารกระตุ้น ให้บุคลากรมีแรงบันดาลใจ เพื่อการเปลี่ยนแปลง ที่ดี	3.13	0.82	ปานกลาง	4.89	0.37	มากที่สุด	0.56	4
1.4 ผู้บริหารสนับสนุน ให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การกำหนดทิศทางและ เป้าหมายเพื่อมุ่งสู่ ความสำเร็จ	3.03	0.78	ปานกลาง	4.74	0.47	มากที่สุด	0.57	3
1.5 ผู้บริหารส่งเสริม การมีส่วนร่วมในการ สร้างวิสัยทัศน์	2.99	0.77	ปานกลาง	4.8	0.44	มากที่สุด	0.6	2

ตาราง 20 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ตัวชี้วัด/ข้อความถาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1.6 ผู้บริหารมีการสื่อ ความหมาย ปลุกเร้าให้ บุคลากรเห็นคุณค่า ความสำเร็จที่ตั้งไว้	2.3	0.52	น้อย	4.61	0.59	มากที่สุด	0.8	1
เฉลี่ย	2.92	4.05	ปานกลาง	4.74	0.47	มากที่สุด	0.63	
2. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์								
2.1 ผู้บริหารนำ วิสัยทัศน์ไปกำหนด นโยบาย โครงการกิจกรรม เพื่อลงสู่การปฏิบัติจริง	2.85	0.42	ปานกลาง	4.40	0.36	มาก	0.54	3
2.2 ผู้บริหารพัฒนา บุคลากรให้สามารถ ปฏิบัติงานให้บรรลุตาม วิสัยทัศน์ที่กำหนด	3.20	0.50	ปานกลาง	4.92	0.28	มากที่สุด	0.54	2
2.3 ผู้บริหารมอบหมาย งานให้บุคลากรเหมาะสม กับความรู้ความสามารถ เพื่อปฏิบัติงานได้บรรลุ ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด	2.70	0.39	ปานกลาง	4.88	0.27	มากที่สุด	0.81	1
2.4 ผู้บริหารพัฒนา ทีมงาน เพื่อกำกับ ติดตามการดำเนินงาน ตามวิสัยทัศน์	3.15	0.46	ปานกลาง	4.75	0.25	มากที่สุด	0.51	4
เฉลี่ย	2.98	0.44	ปานกลาง	4.74	0.29	มากที่สุด	0.60	

ตาราง 20 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ตัวชี้วัด/ข้อความถาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
3. การเผยแพร่วิสัยทัศน์								
3.1 ผู้บริหารอธิบาย ขั้นตอนและกระบวนการ ทำงานตามทิศทางและ จุดมุ่งหมายที่กำหนด	3.25	0.47	ปานกลาง	4.90	0.66	มากที่สุด	0.50	3
3.2 ผู้บริหารมีการ ประชุมชี้แจงแลกเปลี่ยน เรียนรู้เกี่ยวกับอนาคต ของสถานศึกษา	2.78	0.55	ปานกลาง	4.68	0.70	มากที่สุด	0.68	1
3.3 ผู้บริหารทำให้ บุคลากรของโรงเรียน ยอมรับวิสัยทัศน์นั้นเป็น ของตนเอง สร้างการมี ส่วนร่วมในการ ดำเนินการตามวิสัยทัศน์	2.85	0.52	ปานกลาง	4.55	0.74	มากที่สุด	0.59	2
3.4 ผู้บริหารจัดทำ เอกสาร ป้ายนิเทศ วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.20	0.49	ปานกลาง	4.80	0.62	มากที่สุด	0.50	4
เฉลี่ย	3.02	0.51	ปานกลาง	4.73	0.68	มากที่สุด	0.57	
4. ทักษะการคิด การนำนวัตกรรม สู่การเปลี่ยนแปลง								
4.1 ผู้บริหารมีการคิด อย่างริเริ่มสร้างสรรค์ใน การทำงาน	3.00	0.71	ปานกลาง	4.80	0.40	มากที่สุด	0.60	1

ตาราง 20 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ตัวชี้วัด/ข้อความถาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
4.2 ผู้บริหารมีการใช้ สื่อเทคโนโลยีในการ นำมาเปลี่ยนแปลง พัฒนาสถานศึกษา	3.03	0.72	ปานกลาง	4.69	0.46	มากที่สุด	0.55	2
4.3 ผู้บริหารสนับสนุน ให้มีการใช้นวัตกรรม เพื่อเปลี่ยนแปลงพัฒนา สถานศึกษาไปสู่ เป้าหมายต่าง ๆ	3.17	0.82	ปานกลาง	4.90	0.30	มากที่สุด	0.54	3
เฉลี่ย	3.07	0.75	ปานกลาง	4.80	0.39	มากที่สุด	0.56	
เฉลี่ยโดยรวม	2.98	0.61	ปานกลาง	4.76	0.46	มากที่สุด	0.59	

จากตาราง 20 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ของตัวชี้วัดด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยตัวชี้วัดเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านทักษะการคิด การนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.07$) รองลงมาคือ ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.02$) รองลงมาคือ ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 2.98$) ตามลำดับ ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 2.92$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.76$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะการคิด การนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.80$) รองลงมาคือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.76$) รองลงมาคือ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.70$) ตามลำดับ ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.73$)

ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำ
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ของตัวชี้วัดด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด
โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้าง
วิสัยทัศน์ ($PNI_{modified} = 0.63$) ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ($PNI_{modified} = 0.60$) ด้านการเผยแพร่
วิสัยทัศน์ ($PNI_{modified} = 0.57$) ด้านทักษะการคิด การนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง
($PNI_{modified} = 0.56$)

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำ ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง
ประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ของตัวชี้วัดด้านการมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ

องค์ประกอบของ ตัวชี้วัด/ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. การแสดงออกอย่างเปิดเผย								
1.1 ผู้บริหารพูดคุยนทนาเปิดเผยมีจิตแจ่มใสและเป็นกันเอง	3.32	0.60	ปานกลาง	4.90	0.37	มากที่สุด	0.47	3
1.2 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย	3.03	0.78	ปานกลาง	4.74	0.47	มากที่สุด	0.56	2
1.3 ผู้บริหารอธิบายการตัดสินใจอย่างตรงไปตรงมาให้กับบุคลากรรับรู้	3.04	0.70	ปานกลาง	4.85	0.32	มากที่สุด	0.59	1
1.4 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการรับรู้การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน	3.37	0.66	ปานกลาง	4.91	0.36	มากที่สุด	0.45	4
เฉลี่ย	3.19	0.69	ปานกลาง	4.85	0.38	มากที่สุด	0.52	

ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ตัวชี้วัด/ข้อความถาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
2. ความเชื่อมั่นการให้เกียรติ สนับสนุนต่อบุคคลและองค์การ								
2.1 ผู้บริหารพัฒนา ตนเองให้มีความรู้ ความสามารถในการ ทำงานเป็นผู้ชำนาญการ เฉพาะด้าน สามารถให้ คำปรึกษา ช่วยเหลือ คนอื่นได้	3.24	0.80	ปานกลาง	4.79	0.40	มากที่สุด	0.47	4
2.2 ผู้บริหารเป็นผู้มี คุณธรรม จริยธรรมเป็น หลักสำคัญ	3.40	0.67	ปานกลาง	4.69	0.47	มากที่สุด	0.37	8
2.3 ผู้บริหารจริงใจ รักษาคำพูด รักษาสัญญา	3.43	0.65	ปานกลาง	4.77	0.46	มากที่สุด	0.39	9
2.4 ผู้บริหารประพฤติ ตนเป็นแบบอย่างที่ดี	3.11	0.57	ปานกลาง	4.54	0.58	มากที่สุด	0.48	6
2.5 ผู้บริหาร การยอมรับความคิดเห็น ที่แตกต่าง	3.03	0.78	ปานกลาง	4.74	0.47	มากที่สุด	0.56	2
2.6 ผู้บริหารสนับสนุน ให้บุคลากรได้ทำงาน อย่างเต็มที่ตามบทบาท หน้าที่	2.99	0.77	ปานกลาง	4.80	0.44	มากที่สุด	0.60	1
2.7 ผู้บริหารจัดให้มี สภาพแวดล้อมให้น่าอยู่ และน่าทำงาน	3.36	0.68	ปานกลาง	4.79	0.41	มากที่สุด	0.42	7

ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ตัวชี้วัด/ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
2.8 ผู้บริหารเอาใจใส่ ดูแลทุกข์สุขในการ ทำงานของบุคลากร	3.03	0.72	ปานกลาง	4.69	0.46	มากที่สุด	0.54	3
2.9 ผู้บริหารยกย่อง ชมเชย บำเหน็จความดี ความชอบอย่างเหมาะสม	3.29	0.72	ปานกลาง	4.81	0.39	มากที่สุด	0.46	5
เฉลี่ย	3.23	0.73	ปานกลาง	4.77	0.43	มากที่สุด	0.47	
3. ความซื่อสัตย์ยุติธรรม								
3.1 ผู้บริหาร การปฏิบัติงานด้วยความ ซื่อสัตย์	3.09	0.65	ปานกลาง	4.85	0.36	มากที่สุด	0.56	2
3.2 ผู้บริหารยึดมั่น คุณธรรมในการ ปฏิบัติงาน	2.99	0.74	ปานกลาง	4.66	0.48	มากที่สุด	0.55	3
3.3 ผู้บริหารปฏิบัติงาน ด้วยความถูกต้อง อย่างไม่ลำเอียง	3.00	0.71	ปานกลาง	4.80	0.40	มากที่สุด	0.60	1
เฉลี่ย	3.03	0.70	ปานกลาง	4.77	0.41	มากที่สุด	0.57	
เฉลี่ยโดยรวม	3.15	0.71	ปานกลาง	4.80	0.41	มากที่สุด	0.52	

จากตาราง 21 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ของตัวชี้วัดด้านการมีความไว้วางใจ น่าเชื่อถือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพปัจจุบันฯ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยตัวชี้วัดเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีความเชื่อมั่นการให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคลและองค์กร ($\bar{X} = 3.23$) รองลงมาคือ ด้านการแสดงออกอย่างเปิดเผย

($\bar{X} = 3.19$) ตามลำดับ ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านความซื่อสัตย์ยุติธรรม ($\bar{X} = 3.03$) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ด้านการมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยตัวชี้วัดเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการแสดงออกอย่างเปิดเผย ($\bar{X} = 4.85$) ตามลำดับ ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการมีความเชื่อมั่นการให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคลและองค์กร ($\bar{X} = 4.77$) และด้านความซื่อสัตย์ยุติธรรม ($\bar{X} = 4.77$)

ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ตัวชี้วัดด้านการมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความซื่อสัตย์ยุติธรรม ($PNI_{\text{modified}} = 4.57$) ด้านการแสดงออกอย่างเปิดเผย ($PNI_{\text{modified}} = 4.52$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการมีความเชื่อมั่นการให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคลและองค์กร ($PNI_{\text{modified}} = 4.47$) ตามลำดับ

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำ ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ของตัวชี้วัดด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ

องค์ประกอบของ ตัวชี้วัด/ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. ความสามารถในการคิดและทำหลายมิติอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย								
1.1 ผู้บริหารสามารถ คิดและนำกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ เกี่ยวข้องมาปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ความ เปลี่ยนแปลง	3.17	0.80	ปานกลาง	4.78	0.41	มากที่สุด	0.50	2

ตาราง 22 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ตัวชี้วัด/ข้อความถาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1.2 ผู้บริหารมี สามารถปรับเปลี่ยน กฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร	3.21	0.83	ปานกลาง	4.87	0.34	มากที่สุด	0.51	1
1.3 ผู้บริหารมีสามารถ แก้ไข ปรับปรุง ระเบียบ ให้เหมาะสมกับ การปฏิบัติงาน	3.26	0.79	ปานกลาง	4.75	0.43	มากที่สุด	0.45	4
1.4 ผู้บริหารทำงานได้ หลายมิติ ไม่ตกอยู่ ภายใต้ความคุ้นเคย การปฏิบัติงานในแบบเดิม	3.25	0.66	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด	0.45	3
เฉลี่ย	3.22	0.77	ปานกลาง	4.79	0.41	มากที่สุด	0.48	
2. ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ								
2.1 ผู้บริหารสามารถ ปรับเปลี่ยนการทำงานได้ หลากหลายรูปแบบ	3.30	0.52	ปานกลาง	4.55	0.74	มากที่สุด	0.38	4
2.2 ผู้บริหารสามารถ ปรับตัวต่อสถานการณ์ ต่าง ๆ	3.09	0.65	ปานกลาง	4.85	0.36	มากที่สุด	0.56	1
2.3 ผู้บริหารมีวิธีการ ปรับเปลี่ยนความรู้ เจตคติพฤติกรรมของ บุคคล	3.09	0.65	ปานกลาง	4.85	0.36	มากที่สุด	0.56	3

ตาราง 22 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ตัวชี้วัด/ข้อความถาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
2.4 ผู้บริหารปรับ สภาพปัญหาให้เหมาะสม กับสภาพแวดล้อมให้ไปสู่ ทิศทางเป้าหมายที่ ต้องการ	3.30	0.77	ปานกลาง	4.87	0.34	มากที่สุด	0.47	2
เฉลี่ย	3.35	0.68	ปานกลาง	4.79	0.44	มากที่สุด	0.45	
3. มีมุมมองเปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง								
3.1 ผู้บริหารเปิดใจ ทำความเข้าใจกับ สิ่งต่าง ๆ ที่มีความ เปลี่ยนแปลง	3.09	0.65	ปานกลาง	4.78	0.42	มากที่สุด	0.54	2
3.2 ผู้บริหารเลือกสรร ความรู้ ประสบการณ์ ใหม่ ๆ ประยุกต์ใช้งาน อย่างเหมาะสม	3.30	0.77	ปานกลาง	4.87	0.34	มากที่สุด	0.47	4
3.3 ผู้บริหารมองการ เปลี่ยนแปลงเป็นเรื่อง ปกติของโลก	3.15	0.72	ปานกลาง	4.71	0.46	มากที่สุด	0.49	3
3.4 ผู้บริหารเปิด โอกาสให้บุคลากรมีส่วน ร่วมในการทำงานอย่าง เท่าเทียม	3.34	0.81	ปานกลาง	4.76	0.43	มากที่สุด	0.42	5
3.5 ผู้บริหารรับฟังความ คิดเห็นและไม่ปิดกั้น ข้อเสนอแนะบุคคลอื่น	3.50	0.79	ปานกลาง	4.88	0.33	มากที่สุด	0.39	6

ตาราง 22 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ตัวชี้วัด/ข้อความถาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
3.6 ผู้บริหารใช้ สารสนเทศเพื่อบริหาร การเปลี่ยนแปลง	3.09	0.65	ปานกลาง	4.85	0.36	มากที่สุด	0.56	1
เฉลี่ย	3.25	0.75	ปานกลาง	4.81	0.39	มากที่สุด	0.48	
เฉลี่ยโดยรวม	3.27	0.73	ปานกลาง	4.80	0.41	มากที่สุด	0.47	

จากตาราง 22 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ตัวชี้วัดด้านการมีความยืดหยุ่น เพื่อความสำเร็จ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพปัจจุบันฯ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ($\bar{X} = 3.35$) รองลงมาคือ ด้านมุมมองการเปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.25$) ตามลำดับ ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีความสามารถในการคิดและทำหลายมิติอย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย ($\bar{X} = 3.22$) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ตัวชี้วัดด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านมุมมองการเปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.81$) รองลงมาคือ ด้านการมีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.79$) ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีความสามารถในการคิดและทำหลายมิติอย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย ($\bar{X} = 4.75$) ตามลำดับ

ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ตัวชี้วัดด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีความสามารถในการคิดและทำหลายมิติอย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย (PNI_{modified} = 4.48) ซึ่งมีค่าเท่ากับกับด้านมุมมองการเปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง (PNI_{modified} = 4.48)

ตามลำดับ ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ($PNI_{\text{modified}} = 4.45$)

ตอนที่ 1.2 ผลการวิเคราะห์แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผลการศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม สรุปผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 หลักการ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1

“...หลักการของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความชัดเจน และสอดคล้องกับบริบทของการจัดการศึกษาในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาผู้บริหารให้มีความคิดเชิงสร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์ในการนำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นการคิดวิเคราะห์ การใช้เทคโนโลยี และการแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรม ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าหลักการดังกล่าวสามารถนำไปใช้จริงได้และตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างแท้จริง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยปฏิบัติที่ดี คนที่ 1, วันที่ 17 กรกฎาคม 2568 : การสัมภาษณ์)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2

“...หลักการของโปรแกรมมีความเหมาะสม เพราะมุ่งเน้นให้ผู้บริหารเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและสามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารงานได้อย่างเป็นรูปธรรม การใช้แนวคิด 70:20:10 ถือว่าเหมาะสมกับลักษณะงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (70%) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น (20%) และการอบรมเชิงทฤษฎี (10%) นอกจากนี้ยังควรเพิ่มเติมกระบวนการติดตามผลหลังการเข้าร่วมโปรแกรม เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและวัดผลการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยปฏิบัติที่ดี คนที่ 2, วันที่ 18 กรกฎาคม 2568 : การสัมภาษณ์)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3

“...หลักการของโปรแกรมมีความครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีความสอดคล้องกับทฤษฎีและงานวิจัยที่ผ่านมา โดยเฉพาะการมุ่งเน้นให้ผู้บริหารมีคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด การมีจินตนาการ การมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ และการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ

ผู้ทรงคุณวุฒิยังเสนอว่า ควรเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ยั่งยืน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยปฏิบัติที่ดี คนที่ 3, วันที่ 21 กรกฎาคม 2568 : การสัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า หลักการของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสมและเป็นไปได้สูง เนื่องจากมีความชัดเจน ครอบคลุม และสอดคล้องกับบริบทของการศึกษาในปัจจุบัน มุ่งพัฒนาให้ผู้บริหารเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง สามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารงานได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ หลักการของโปรแกรมจึงถือว่ามีศักยภาพในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างแท้จริง

องค์ประกอบที่ 2 วัดดูประสงค์

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1

“...วัดดูประสงค์ของโปรแกรมมีความชัดเจน สอดคล้องกับหลักการและแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีการกำหนดเป้าหมายที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยปฏิบัติที่ดี คนที่ 1, วันที่ 17 กรกฎาคม 2568 : การสัมภาษณ์)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2

“...วัดดูประสงค์ของโปรแกรมมีความครบถ้วน ครอบคลุมองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ ความไว้วางใจ จินตนาการ และความยืดหยุ่น แต่ควรเพิ่มเติมรายละเอียดให้ชัดเจนเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง เพื่อให้สามารถประเมินผลได้อย่างเป็นระบบ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยปฏิบัติที่ดี คนที่ 2, วันที่ 18 กรกฎาคม 2568 : การสัมภาษณ์)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3

“...วัดดูประสงค์ของโปรแกรมมีความเป็นไปได้สูงและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาในปัจจุบัน มีความเชื่อมโยงกับความต้องการจำเป็น (PNI) ที่ได้จากผลการวิจัยระยะที่ 1 อย่างชัดเจน สามารถนำไปใช้พัฒนาและประเมินผลได้จริง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยปฏิบัติที่ดี คนที่ 3, วันที่ 21 กรกฎาคม 2568 : การสัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของโปรแกรมมีความเหมาะสม ชัดเจน และสอดคล้องกับหลักการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้จริง อย่างไรก็ตาม ควรเพิ่มเติมการระบุผลลัพธ์ที่คาดหวังให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อให้การประเมินผลโปรแกรมมีความเที่ยงตรงและเป็นระบบมากขึ้น

องค์ประกอบที่ 3 เนื้อหา ประกอบด้วย

- 3.1 การมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด
- 3.2 การมีจินตนาการ
- 3.3 การมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ
- 3.4 การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1

“...เนื้อหาของโปรแกรมมีความครบถ้วนและสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยเฉพาะประเด็นการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการเป็นผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้จริง เนื้อหามีความต่อเนื่องและเชื่อมโยงกันอย่างเหมาะสม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยปฏิบัติที่ดี คนที่ 1, วันที่ 17 กรกฎาคม 2568 : การสัมภาษณ์)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2

“...เนื้อหาแต่ละหัวข้อมีความเหมาะสมกับบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน โดยเฉพาะการเน้นพัฒนาจินตนาการและความไว้วางใจน่าเชื่อถือ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันในองค์กร ควรเพิ่มเติมกรณีศึกษา (Case Study) หรือกิจกรรมฝึกปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์มากขึ้น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยปฏิบัติที่ดี คนที่ 2, วันที่ 18 กรกฎาคม 2568 : การสัมภาษณ์)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3

“...เนื้อหา มีความชัดเจน ครอบคลุม และเรียงลำดับจากพื้นฐานสู่การประยุกต์ได้ดี โดยเฉพาะหัวข้อความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ ซึ่งสะท้อนถึงการปรับตัวของผู้นำต่อสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เนื้อหาความเป็นไปได้ในการจัดอบรมจริง และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยปฏิบัติที่ดี คนที่ 3, วันที่ 21 กรกฎาคม 2568 : การสัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า เนื้อหาของโปรแกรมมีความเหมาะสม ครบถ้วน และสอดคล้องกับหลักการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สามารถนำไปพัฒนาและประยุกต์ใช้ได้จริงในสถานศึกษา ทั้งนี้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมให้เพิ่มกิจกรรมเชิงปฏิบัติและกรณีศึกษาที่สะท้อนสถานการณ์จริง เพื่อเสริมประสิทธิผลในการเรียนรู้และการนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างยั่งยืน

องค์ประกอบที่ 4 วิธีการพัฒนา

องค์ประกอบที่ 4 วิธีการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การเรียนรู้จากการฝึกอบรม 10% (Training) ระยะที่ 2 การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน 20% (Site Visit) และระยะที่ 3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 70% (Self-Study) ซึ่งปรากฏดังตาราง 23

ตาราง 23 วิธีการพัฒนาของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

หลักการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 1 การเรียนรู้จากการฝึกอบรม 10% (Training)	การฝึกอบรม เสริมสร้างความรู้ เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
	การสัมมนา กิจกรรมการบรรยายการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
ระยะที่ 2 การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน 20% (Site Visit)	การศึกษาดูงาน ศึกษากรณีตัวอย่างจากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best practice)
	การสร้างเครือข่าย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
ระยะที่ 3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 70% (Self-Study)	เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

จากตาราง 23 วิธีการพัฒนาของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม สรุปผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1

“...การแบ่งการพัฒนาออกเป็น 3 ระยะ เป็นแนวทางที่เหมาะสม ระยะที่ 1 การเรียนรู้จากการฝึกอบรม 10% (Training) เป็นการให้ความรู้และสร้างพื้นฐานด้าน

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผ่านการฝึกอบรมและสัมมนา ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารได้รับความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ก่อนที่จะนำไปปรับใช้...”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2

“...ระยะที่ 2 การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน 20% (Site Visit) เป็นจุดสำคัญ เพราะผู้บริหารได้เห็นตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จากโรงเรียนอื่น ๆ ซึ่งช่วยสร้างแรงบันดาลใจและเปิดมุมมองใหม่ ๆ นอกจากนี้ การสร้างเครือข่ายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารคนอื่น ๆ ยังช่วยพัฒนาความร่วมมือและทักษะการทำงานเป็นทีมอีกด้วย...”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3

“...ระยะที่ 3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 70% (Self-Study) มีความสำคัญที่สุด เพราะการปฏิบัติจริงช่วยให้ผู้บริหารได้ทดลองใช้ความรู้และทักษะที่ได้รับจากระยะก่อนหน้าในบริบทงานจริง ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน การฝึกฝนด้วยตนเองเป็นกุญแจสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง...”

สรุปได้ว่า หลักการพัฒนานี้มีความครบถ้วนและสมดุล โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ระยะที่ 1 ให้ความรู้และสร้างพื้นฐานด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ระยะที่ 2 ศึกษาตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดีและสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และระยะที่ 3 ฝึกปฏิบัติจริงเพื่อสร้างความเชี่ยวชาญและความมั่นใจในการนำไปใช้กับงานจริง การจัดสัดส่วนตามหลักพัฒนา 70:20:10 ช่วยให้การพัฒนามีประสิทธิภาพและยั่งยืน

องค์ประกอบที่ 5 การวัดและประเมินผล

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1

“...การวัดและประเมินผลแบ่งเป็น 4 ระดับคือ ปฏิบัติการตอบสนองการเรียนรู้ พฤติกรรม และผลลัพธ์ เป็นกรอบการประเมินที่ครบถ้วนและเหมาะสมครบ ระดับปฏิบัติการตอบสนอง จะช่วยให้ทราบความพึงพอใจและการตอบสนองต่อการอบรม ส่วน Learning เน้นการประเมินความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ผู้เข้ารับการพัฒนาได้รับ ซึ่งถือเป็นฐานสำคัญก่อนการนำไปปฏิบัติจริง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยปฏิบัติที่ดี คนที่ 1, วันที่ 17 กรกฎาคม 2568 : การสัมภาษณ์)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2

“...การประเมินระดับพฤติกรรม เป็นส่วนที่สำคัญมากครับ เพราะเป็นการตรวจสอบว่าผู้เข้าร่วมอบรมได้นำความรู้และทักษะที่ได้รับไปปรับใช้ในงานจริงหรือไม่ การสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ และโครงการพิเศษต่าง ๆ ช่วยให้เห็นภาพการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาเชิงปฏิบัติ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยปฏิบัติที่ดี คนที่ 2, วันที่ 18 กรกฎาคม 2568 : การสัมภาษณ์)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3

“...ระดับสูงสุด คือ ผลลัพธ์ เป็นสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญที่สุดครับ เพราะผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นสามารถเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร เช่น ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง การปรับปรุงคุณภาพการบริหาร หรือผลทางธุรกิจ การประเมินแบบ 360 องศาและการวัดตัวชี้วัดเชิงธุรกิจ เช่น KPIs จะช่วยให้ทราบว่ากรอบการอบรมมีผลต่อองค์กรอย่างแท้จริง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยปฏิบัติที่ดี คนที่ 3, วันที่ 21 กรกฎาคม 2568 : การสัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า การวัดและประเมินผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความครบถ้วนและมีระบบชัดเจน ประกอบด้วย 4 ระดับ ได้แก่ ปฏิกริยาตอบสนอง การเรียนรู้ พฤติกรรม และผลลัพธ์ การใช้วิธีการประเมินหลากหลาย เช่น แบบสอบถาม การสังเกตการณ์ การทดสอบ และการประเมินโครงการพิเศษ ทำให้การประเมินผลมีความน่าเชื่อถือและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 2.1 การยกร่างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสังเคราะห์ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยการสอบถามผู้บริหาร โดยใช้แบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความต้องการ

จากนั้นศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) แล้วทำการออกแบบร่างโปรแกรมเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ฯ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

(ร่าง 1)

1. หลักการ

1. เป็นหลักการที่เน้นผู้เข้ารับการพัฒนามุ่งส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพจากประสบการณ์และบริบทการทำงานจริงของตนเอง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เกิดผลสัมฤทธิ์
2. เป็นหลักการที่เน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริงเป็นหัวใจสำคัญ โดยใช้แนวทางการพัฒนาแบบ 70:20:10 คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (70%) การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน (20%) และการเรียนรู้จากการฝึกอบรม (10%) เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน
3. เป็นหลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อย่างเป็นองค์รวมที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด ด้านการมีจินตนาการ ด้านการมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ และด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ
4. เป็นหลักการที่ส่งเสริมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและสร้างเครือข่ายวิชาชีพ โดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ แบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดี และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง
5. เป็นหลักการที่ออกแบบโปรแกรมให้มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น ทั้งในด้านเนื้อหา กิจกรรม และวิธีการพัฒนา เพื่อให้สามารถปรับให้สอดคล้องกับความต้องการและสถานการณ์ที่แตกต่างกันของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละบุคคล
6. เป็นหลักการที่มุ่งเสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความสามารถต่อยอดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เพื่อให้สามารถนำความรู้และทักษะไปประยุกต์ใช้และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาได้อย่างแท้จริง

2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

3. เนื้อหา

เนื้อหาของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามแบ่งเป็น 4 Module ได้แก่

Module 1 การมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด (23 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาการพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และทักษะการคิด การนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง ในการพัฒนาสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์
2. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
3. การเผยแพร่วิสัยทัศน์
4. ทักษะการคิด การนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง

Module 2 การมีจินตนาการ (19 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาการพัฒนาพฤติกรรมการนำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการท้าทายในการริเริ่มสิ่งใหม่ มีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ มีสติปัญญา แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ในการพัฒนาสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนาเนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. การท้าทายในการริเริ่มสิ่งใหม่
2. มีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ
3. มีสติปัญญาแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์

Module 3 การมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ (16 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาการพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการแสดงออกอย่างเปิดเผย ความเชื่อมั่นการให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคลและองค์การ และความซื่อสัตย์ยุติธรรม ในการพัฒนาสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. การแสดงออกอย่างเปิดเผย
2. ความเชื่อมั่นการให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคลและองค์การ
3. ความซื่อสัตย์ยุติธรรม

Module 4 การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ (11 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาการพัฒนาพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดและทำหลายมิติอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้

ความคุ้นเคย ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ เปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง ในการพัฒนาสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนาเนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. ความสามารถในการคิดและทำหลายมิติอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย

2. ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ

3. มีมุมมองเปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง

4. วิธีการพัฒนา

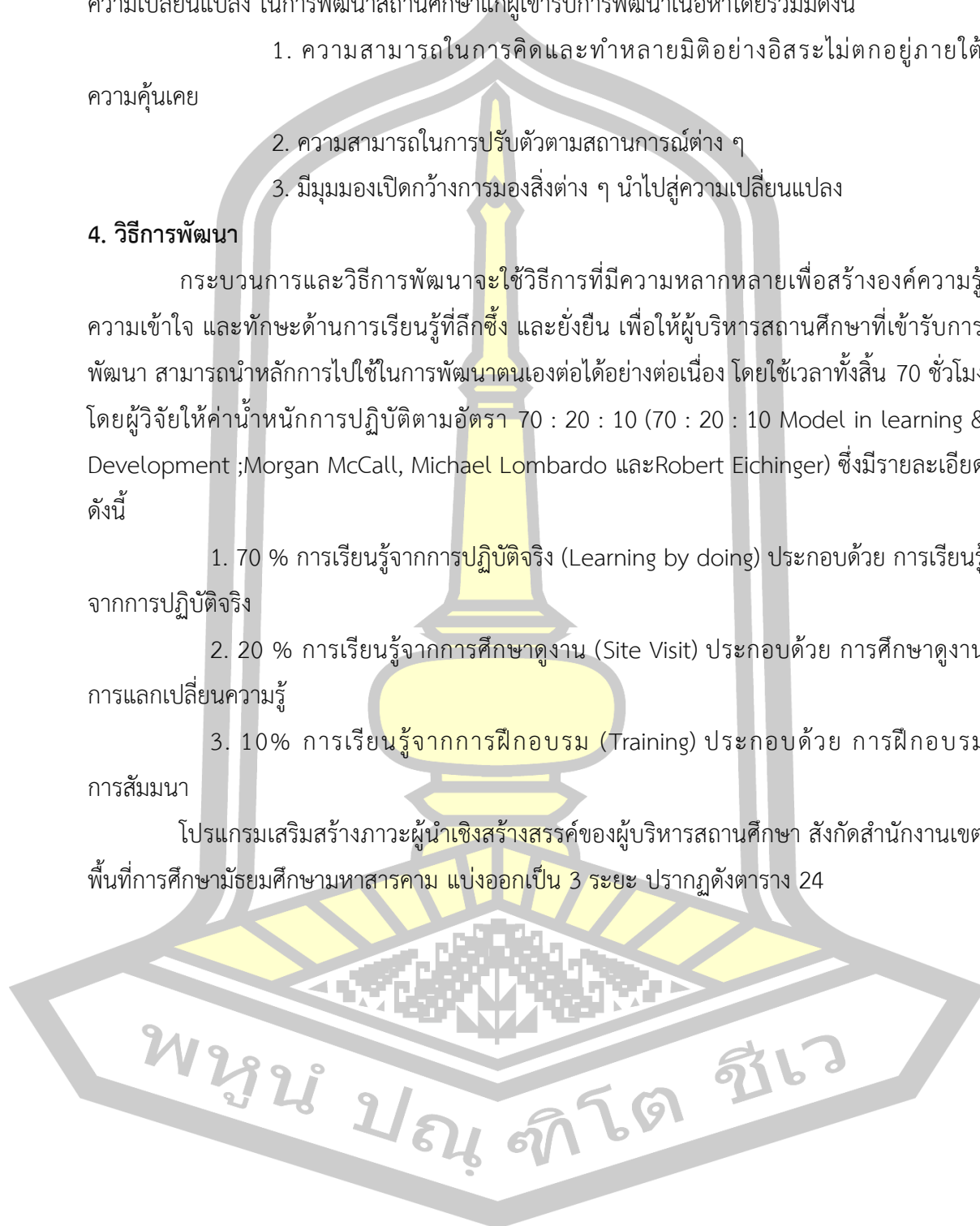
กระบวนการและวิธีการพัฒนาจะใช้วิธีการที่มีความหลากหลายเพื่อสร้างองค์ความรู้ความเข้าใจ และทักษะด้านการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง และยั่งยืน เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนาศาสามารถนำหลักการไปใช้ในการพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยใช้เวลาทั้งสิ้น 70 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยให้ค่าน้ำหนักการปฏิบัติตามอัตรา 70 : 20 : 10 (70 : 20 : 10 Model in Learning & Development ;Morgan McCall, Michael Lombardo และRobert Eichinger) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. 70 % การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning by doing) ประกอบด้วย การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

2. 20 % การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน (Site Visit) ประกอบด้วย การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนความรู้

3. 10% การเรียนรู้จากการฝึกอบรม (Training) ประกอบด้วย การฝึกอบรม การสัมมนา

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ปรากฏดังตาราง 24



ตาราง 24 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 3 ระยะ

หลักการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 1 การเรียนรู้จากการฝึกอบรม 10% (Training)	การฝึกอบรม เสริมสร้างความรู้ เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
	การสัมมนา กิจกรรมการบรรยายการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
ระยะที่ 2 การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน 20% (Site Visit)	การศึกษาดูงาน ศึกษากรณีตัวอย่างจากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best practice)
	การสร้างเครือข่าย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
ระยะที่ 3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 70% (Self-Study)	เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

จากตาราง 24 วิธีการและกิจกรรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละด้านมีรายละเอียดเป็นดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด (23 ชั่วโมง)

1.1 การฝึกอบรม (3 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการวางแผน การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล
- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการวางแผน การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ
- แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 6-7 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการวางแผน
- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

1.2 การศึกษาดูงาน (5 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (15 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา

2. การมีจินตนาการ (19 ชั่วโมง)

2.1 การฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของคุณภาพของงานในยุคดิจิทัล

- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนากับความหมายและความสำคัญคุณภาพของงาน รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 6-7 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการทำงานที่มีคุณภาพ

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

2.2 การศึกษาดูงาน (4 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

2.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (13 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา

3. การมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ (16 ชั่วโมง)

3.1 การฝึกอบรม (1 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของความมุ่งมั่นและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนากับความหมายและความสำคัญของความมุ่งมั่นและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 6-7 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับความมุ่งมั่นและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

3.2 การศึกษาดูงาน (3 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

3.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (12 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงานโดยนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา

4. การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ (11 ชั่วโมง)

4.1 การฝึกอบรม (1 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนากับความหมายและความสำคัญของการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเป็นกลุ่ม ๆ ละ 6-7 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

4.2 การศึกษาดูงาน (2 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

4.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (8 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

1. ปฏิกริยาตอบสนอง Reaction

ระดับนี้จะวัดว่าผู้เข้ารับการอบรม รู้สึกอย่างไร กับการฝึกอบรม โดยเน้นไปที่ความพึงพอใจ การมีส่วนร่วม และการตอบสนองต่อเนื้อหา วิทยากร และสภาพแวดล้อม

วิธีการประเมิน: การใช้แบบสอบถามหลังการอบรม การสังเกตการณ์ในห้องเรียน (เช่น การตั้งคำถาม การร่วมกิจกรรม)

2. การเรียนรู้ Learning

ระดับนี้จะวัดว่าผู้เข้ารับการอบรมได้ เรียนรู้อะไรบ้าง จากการอบรม ทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ที่เปลี่ยนแปลงไป

วิธีการประเมิน: การทดสอบก่อนและหลังการอบรม (Pre-test/Post-test)

การทำแบบฝึกหัด การแสดงบทบาทสมมติ (Role-play)

3. พฤติกรรม Behavior

ระดับนี้จะวัดว่าผู้เข้ารับการอบรมได้ นำสิ่งที่เรียนรู้ไปปรับใช้ในการทำงานจริงหรือไม่ เป็นการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นหลังจากการอบรมสิ้นสุดลงแล้ว

วิธีการประเมิน: การสังเกตการณ์โดยหัวหน้างาน การประเมินผล การปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมอบรมและเพื่อนร่วมงาน การมอบหมายโครงการพิเศษ เพื่อดูการนำความรู้ไปใช้

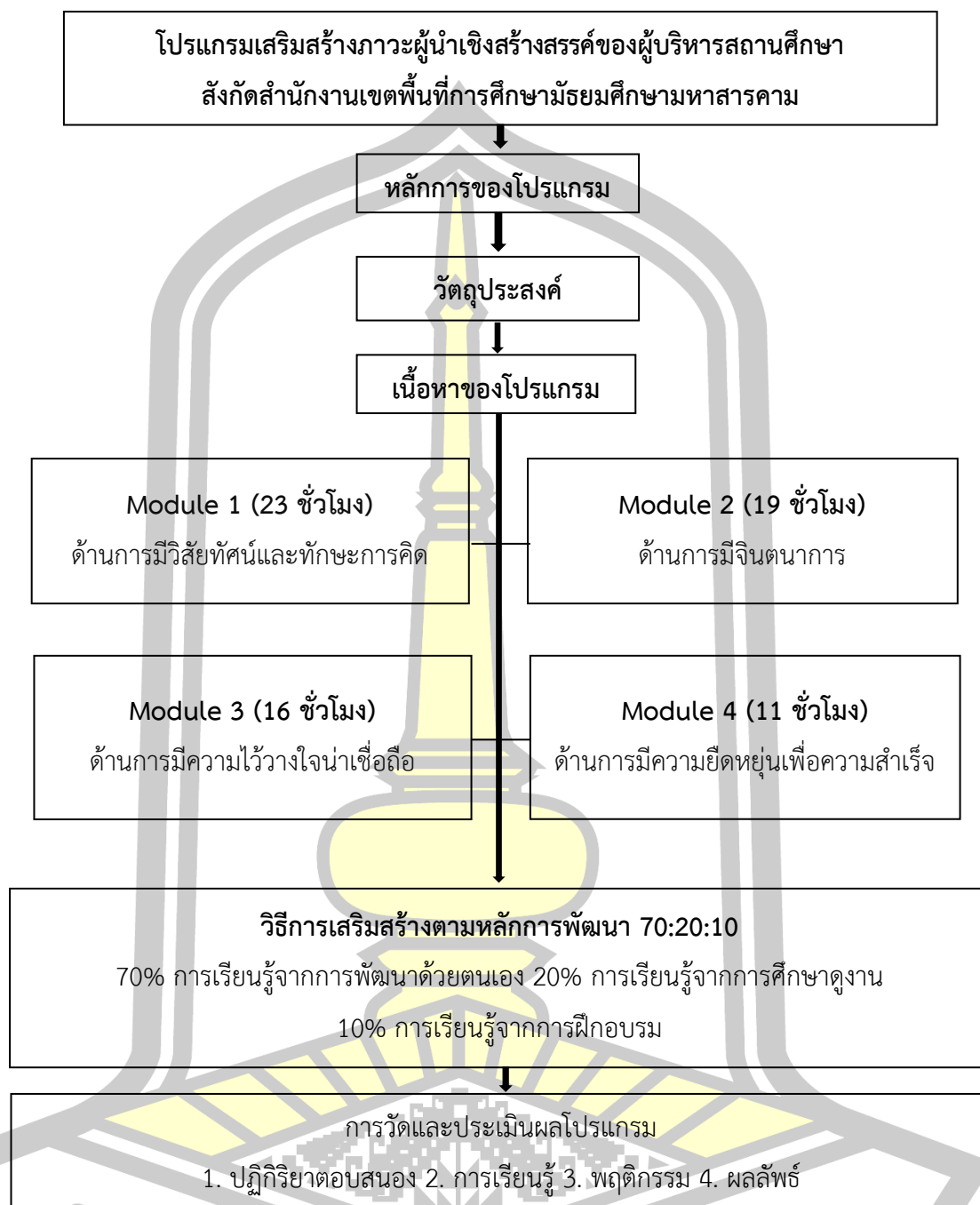
4. ผลลัพธ์ Results

ระดับนี้ถือเป็นระดับสูงสุดและสำคัญที่สุด โดยจะวัดว่าการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมนั้นส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร ซึ่งมักจะเชื่อมโยงกับเป้าหมายทางธุรกิจโดยตรง

วิธีการประเมิน: การวิเคราะห์ผลลัพธ์ของโครงการที่มอบหมาย การประเมินแบบ 360 องศา การวัดผลกระทบต่อตัวชี้วัดทางธุรกิจ (KPIs) เช่น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนที่ลดลง หรือความพึงพอใจของลูกค้าที่สูงขึ้น

จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล และสามารถสรุปได้ ดังภาพประกอบ 4





ภาพประกอบ 4 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ตอนที่ 2.2 ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษามหาสารคาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการ						
1.1 ความชัดเจนของหลักการ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
1.2 ความสำคัญของหลักการ	4.80	0.45	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
1.3 การนำไปใช้	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์						
2.1 วัตถุประสงค์มีความชัดเจน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
2.2 มีความครอบคลุมทุกเนื้อหา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
2.3 มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3. เนื้อหา						
3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.20	0.45	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
3.2 การจัดเรียงเนื้อหาสอดคล้องกับองค์ประกอบ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
3.3 เนื้อหากับระยะเวลา	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
3.4 กิจกรรม						
3.4.1 Module 1						
ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.4.2 Module 2						
ด้านการมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ	4.80	0.45	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
3.4.3 Module 3						
ด้านการมีจินตนาการ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.4.4 Module 4						
ด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด

ตาราง 25 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4. วิธีการพัฒนา						
4.1 วิธีการพัฒนาเหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา						
- การฝึกอบรม (Training)						
- การศึกษาดูงาน (Site Visit)						
- การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Study)	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.2 มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.3 ความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
5. การวัดและการประเมินผล						
5.1 การประเมินผลก่อน ระหว่าง และ หลังการพัฒนา ตรงตามวัตถุประสงค์ของ โปรแกรม	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
5.2 ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
รวม	4.68	0.48	มากที่สุด	4.71	0.45	มากที่สุด

จากตาราง 25 พบว่า การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$) และโปรแกรมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$)

พูน ปณ จิต ชีเว

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. เพื่อสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

สรุปผล

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการเสริมสร้างเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพปัจจุบันฯ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ รองลงมาคือ ด้านการมีความ

ไว้วางใจน่าเชื่อถือ และด้านการมีจินตนาการ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ รองลงมาคือ ด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ รองลงมาคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านด้านการมีจินตนาการ

ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด ด้านการมีจินตนาการ ด้านการมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ ด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ ตามลำดับ

2. ผลการสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2.1 กระบวนการสร้างโปรแกรมมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา การออกแบบและสร้างโปรแกรม และการประเมินโปรแกรม โดยโปรแกรมฯ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล ซึ่งเนื้อหาของโปรแกรมฯ ประกอบด้วย 4 Module ดังนี้

Module 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด มีเนื้อหาเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ทักษะการคิด และการนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง

Module 2 ด้านการมีจินตนาการ มีเนื้อหาเกี่ยวกับการท้าทายในการริเริ่มสิ่งใหม่ มีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ และมีสติปัญญาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

Module 3 ด้านการมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ มีเนื้อหาเกี่ยวกับการแสดงออกอย่างเปิดเผย และความเชื่อมั่นการให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคลและองค์การความซื่อสัตย์ยุติธรรม

Module 4 ด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ มีเนื้อหาเกี่ยวกับความสามารถในการคิดและทำหลายมิติอย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ และมีมุมมองเปิดกว้างการมองสิ่งต่างๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง

ส่วนวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำสร้างสรรค์ การวิจัยครั้งนี้นำหลักการ 70 : 20 : 10 มาใช้ ดังนี้ 70% การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ได้แก่ การพัฒนางานในหน้าที่ ส่วน 20% การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน ได้แก่ การศึกษาดูงาน และการเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ และ 10% การเรียนรู้จากการฝึกอบรม ได้แก่ การฝึกอบรม

2.2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

จากการศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

จากศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด ด้านการมีจินตนาการ ด้านการมีความไว้วางใจ น่าเชื่อถือและด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นเรื่องใหม่สำหรับการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ พัทธรา วาณิชวสิน (2560) ได้กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำไม่ใช่เรื่องที่ทำได้อย่างง่าย ถ้าไม่เข้าใจเรื่องกระแสการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความซับซ้อนในกระบวนการบริหาร การสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งปัญหาใหม่ ๆ และความท้าทายที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้ภาวะผู้นำที่มีอยู่แล้วไม่เพียงพอ และผู้นำต้องคอยปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำอยู่เรื่อย ๆ เพื่อจัดการกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร สอดคล้องกับการวิจัยของ สังคม กุลสุวรรณ (2557) ได้ศึกษาการวิจัย เรื่องพฤติกรรมผู้นำมีอาชีวะตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีนโยบายซึ่งกำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องได้รับการอบรมพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ทว่าในทางปฏิบัติการอบรมพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานดังกล่าวยังขาดความต่อเนื่อง ขาดการกำกับดูแลและติดตามผลอย่างเป็นรูปธรรม

ส่งผลให้ผู้บริหารไม่สามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ประกอบกับปัญหาการขาดเทคนิค วิธีการ หรือความเข้าใจที่ถ่องแท้ ตลอดจนงบประมาณที่ได้รับจากภาครัฐมีจำนวนจำกัด โรงเรียน โดยส่วนใหญ่ต้องประสานขอความช่วยเหลือจากผู้ปกครองและหน่วยงานเอกชน ร้านค้าต่าง ๆ ภายในชุมชน เพื่อระดมทรัพยากรมาใช้ในการพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนสอดคล้องกับการวิจัยของ Qingling Zhang (2016) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครูในมณฑลกว่างซีประเทศจีน พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครูในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. จากการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1. ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด Module 2 ด้านการมีจินตนาการ Module 3 ด้านการมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ และ Module 4. ด้านการมีความยืดหยุ่น เพื่อความสำเร็จ ระยะเวลาในการพัฒนาทั้งสิ้น 70 ชั่วโมง แนวทางการดำเนินกิจกรรม คือ 1) การปฐมนิเทศ ลงทะเบียน ชี้แจงทำความเข้าใจ จำนวน 30 นาที 2) กิจกรรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรูปแบบการจัดการอบรม จำนวน 7 ชั่วโมง 3) กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จำนวน 14 ชั่วโมง 4) กิจกรรมการนำผลการอบรมไปปรับใช้จริง ในสถานศึกษา การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง จำนวน 48 ชั่วโมง และสรุปผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 นาที มีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมในการนำไปใช้เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จากผู้ทรงคุณวุฒิ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.68 และ 4.71 ตามลำดับทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูล หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และองค์ประกอบของโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรม เพื่อสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล สอดคล้องกับ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็น

สำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล จากการศึกษา องค์ประกอบของโปรแกรม สรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบไปด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมและเครื่องมือพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล และสอดคล้องกับพิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557) องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีดำเนินการ 5) การประเมินผลโปรแกรม ซึ่งผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และได้ทำการศึกษากระบวนการพัฒนาโปรแกรมจากแนวคิด ทฤษฎี ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น 2) ขั้นตอนการออกแบบโปรแกรม/ยกร่างโปรแกรม 3) ขั้นตอนการวัดประเมินผลโปรแกรม จากการทำดำเนินการพัฒนาโปรแกรมได้ใช้กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ให้มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกรียงไกร นามทองใบ (2564) ได้ศึกษาและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

3. จากการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินโปรแกรมนี้มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับสูงสุด สะท้อนว่ากระบวนการพัฒนาที่ใช้ในโปรแกรมมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริง การวัดและประเมินผล รวมถึงเนื้อหาของโปรแกรมก็อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้โปรแกรมนี้ประสบความสำเร็จสอดคล้องกับ Fullan (2015) ได้ระบุว่า การพัฒนาผู้นำต้องอาศัยการออกแบบกระบวนการที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และควรมีระบบการประเมินที่ชัดเจน เพื่อติดตามผลและปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับโครงสร้างของโปรแกรมนี้ที่เน้นกระบวนการพัฒนาและการวัดผลเป็นหลัก และ Kotter (1996) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำว่า การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยโครงสร้างการพัฒนาและการวัดผลที่เป็นระบบ ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างจริง และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำในองค์กร ดังนั้น โปรแกรมนี้จึงมีความเป็นไปได้สูง เนื่องจากออกแบบให้มีการวัดและประเมินผลอย่างชัดเจน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ จิระศักดิ์ นามวงศ์ (2563), นพรัตน์ มูลศรีแก้ว (2563), กนกพิชญ์ สรรพศรี

(2564), สุธิดา สอนสืบ (2565) และสุภัทษา กุลมอญ (2566) ที่สร้างโปรแกรมโดยใช้แนวคิดเดียวกัน ล้วนมีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมในระดับมากที่สุดทั้งสิ้น แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมนี้สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างครบถ้วน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด จึงควรที่จะให้ความสำคัญและได้รับการพัฒนาในประเด็นนี้ให้มากยิ่งขึ้น

1.2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สามารถนำไปปฏิบัติในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

1.3 ควรนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

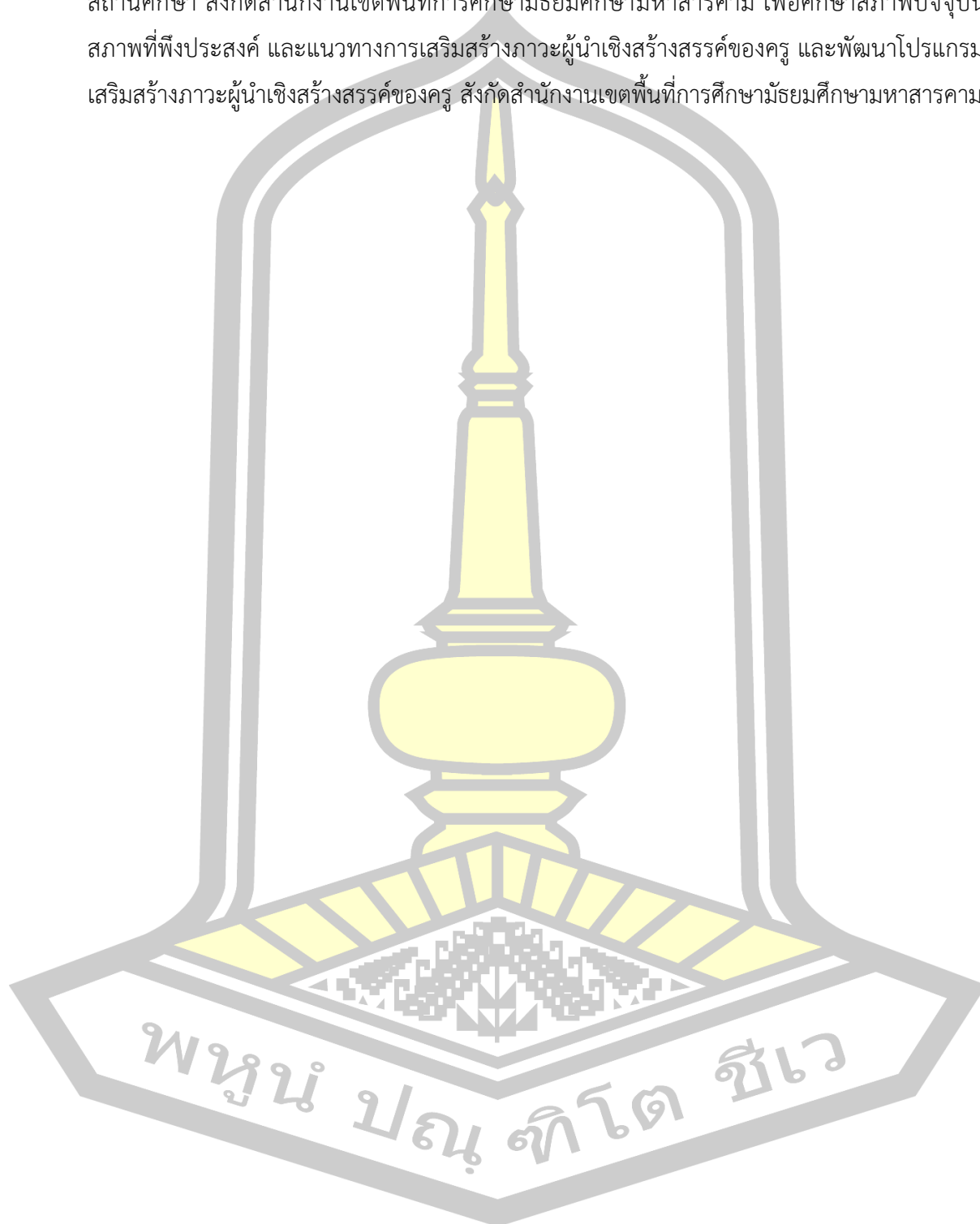
1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีกิจกรรมที่เน้นให้ผู้บริหารได้พัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง ตามหลักการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 โดยเลือกกิจกรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านอื่น ๆ ที่มิได้นำมาศึกษาในงานวิจัยนี้ เพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้มีความสมบูรณ์ และมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

2.2 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแบบวัด และประเมินภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู ในบริบทของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ และแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู และพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กนกพิชญ์ สรรพศรี. (2564). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กรมวิชาการ. (2545). การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว.
- กรองทิพย์ นาควิเชตร. (2552). ภาวะผู้นำสร้างสรรค์เพื่อการศึกษา. สมุทรปราการ : อีรสาส์นพับลิชเชอร์.
- กรัณย์ ปัญญา. (2551). การพัฒนาหลักสูตรและชุดฝึกอบรมภาวะผู้นำทางการกีฬา สำหรับนักศึกษาในระดับอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กวี วงศ์พุ่ม. (2550). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ.
- กาญจน์ เรืองมนตรี. (2549). ทฤษฎีผู้นำ. มหาสารคาม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2563). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์. [ออนไลน์]. ได้จาก : http://www.academia.edu/8634471/Creative_Leadership. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 4 กรกฎาคม 2567].
- เกรียงไกร นามทองใบ. (2564). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2553). การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking). พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ชัคเชสมิเดีย.
- คุณาวุฒิ สิงห์ทอง. (2561). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จิระศักดิ์ นามวงศ์. (2563). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศรีสะเกษ เขต 1. วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม, 7(6), 338-352.

- เจนจิรา คงสุข. (2540). การพัฒนาโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ปกครองในการส่งเสริมพัฒนาการทางร่างกายของเด็กวัยอนุบาล ด้วยรูปแบบการให้ประชาชนในเขตชนบทมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาประถมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. (2539). การพัฒนาหลักสูตร : หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ อลิอันเพรส.
- ชะลูด นิ่มเสมอ. (2534). องค์ประกอบของศิลปะ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ชาญ สวัสดิ์สาลี. (2550). คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ การจัดทำแผนการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2541). มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- ชาญณรงค์ พรุ่งรุ่งโรจน์. (2546). ความคิดสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชษฐา คำคลอง. (2557). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ฐิติมา วรรณศรี. (2550). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- จิตยา สุวรรณชฎ. (2522). พัฒนาสังคม : ขอบเขตและแนวความคิด. วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์, 5(10), 17-22, ตุลาคม.
- ดรุณี ชันขวา. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทองฟู ชินะโชติ. (2531). การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์ และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ไท คำล้าน. (2551). การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสิ่งแวดล้อมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธำรง บัวศรี. (2542). ทฤษฎีหลักสูตร: การออกแบบและพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท ธนัชการพิมพ์ จำกัด.

ธีระ รุญเจริญ และคณะ. (2554). ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.). กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : ฟ้าง.

นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นงลักษณ์ สีนสีบล. (2542). การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏธนบุรี.

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. (2546). คิดและทำอย่างผู้นำ. นนทบุรี : สนุกอ่าน.

นพรัตน์ มูลศรีแก้ว. (2563). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

นฤมล มณีงาม. (2547). การพัฒนาโปรแกรมสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับการประหยัดพลังงานตามหลักการเรียนรู้ด้วยการรับใช้สังคมสำหรับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาประถมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ทริปปี้ลกรัป.

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธ์. (2535). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

เบญจพร แก้วมีศรี. (2545). การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ป. มหาพันธ์. (2539). สอนเด็กให้มีความสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

ประวิต เอรารธรรม. (2545). การวิจัยปฏิบัติการ. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้าวิชาการ.

ปริญญา มีสุข. (2552). ผลการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุขฎิบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พนัส หันนาคินท์. (2548). ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

พวงแก้ว กิจธรรม. (2552). การดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ. กรุงเทพฯ : มูลนิธิพัฒนาคนพิการไทย.

- พัชรา วาณิชสิน. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- พิชัย เสงี่ยมจิตต์. (2542). *การบริหารงานเฉพาะด้านในสถานบันการศึกษา*. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2557). *เทคนิคการประเมินโครงการ*. กรุงเทพฯ : เฮาส์ ออฟ คอร์มิสท์.
- พิบูลย์ ญาติมิตรหนุน. (2565). *หลักการเขียนโครงการ*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://artculture.cmu.ac.th/public/img/uploadfile/1584687354-y3y20063d3.pdf>. [สืบค้นเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2566].
- พิมพ์พร พิมพ์เกาะ. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขภูิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พุทธชาติ ภูจอมจิต. (2562). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขภูิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2553). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2563). *อนาคตของครุศึกษาไทยกับการสร้างความฉลาดรู้*. *ครุสภาวิทยารจารย์ JOURNAL OF TEACHER PROFESSIONAL DEVELOPMENT*, 1(1), 1-7.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี : สำนักพิมพ์มนตรี.
- มนสิชา เพชรานนท์. (2547). *Imagination และ Representation ในงานศิลปะ*. *วารสารวิชาการคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 3(2), 17-22.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2563). *องค์ประกอบของโครงการ*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.stou.ac.th/stouonline/lom/data/sec/Lom14/01-02-01.html>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 1 มิถุนายน 2567].
- ยงยุทธ ไชยชนะ. (2562). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทาง
ปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำ
ทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ยุวัฒน์ วุฒิเมธี. (2534). *การพัฒนาชุมชนจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด
บางกอกบล็อก.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์
พับลิเคชันส์.
- ราณี อีสัยกุล. (2547). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว*. กรุงเทพฯ :
เกษตรศาสตร์.
- เรวดี ทรงเที่ยง. (2548). *การพัฒนาโปรแกรมการส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการ
ทำงานของหัวหน้าช่างในศูนย์บริการรถยนต์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิทยาศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เริงลักษณ์ โรจนพันธ์. (2539). *เทคนิคการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- วนิช สุธารัตน์. (2547). *ความคิดและความสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- วัช บุญยมนี. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- วิจิตร อาวะกุล. (2537). *การฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเทกซ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). *ผู้บริหารโรงเรียน : สามมิติ การพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มี
ประสิทธิภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. ขอนแก่น : คลังน่านาวิทยา.
- วิลัย ตั้งจิตสมคิด. (2557). *ความเป็นครู*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2548). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย*.
กรุงเทพฯ : บุ๊คโปรดักชั่นแอนด์เซอร์วิส.
- สนธยา พลศรี. (2547). *ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- สมคิด บางโม. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : บริษัทวิทยพัฒน์จำกัด.
- สมคิด บางโม. (2554). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2550). *เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ*.
กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับมาตรฐาน*. กรุงเทพฯ : Diamond in
business World.

- สมศักดิ์ กิจธนวัฒน์. (2545). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม โดยใช้หลักการจัดกิจกรรมตามแนวมนุษยนิยมและการเพิ่มพลังศักยภาพ ตนเองของแอนโทนี ร็อบบินส์. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมสรค์ มีสุวรรณ. (2547). การพัฒนาครูด้านการวิจัยในชั้นเรียนโรงเรียนบ้านวังตะเฒ่า อำเภอบัวระหวะ จังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมัย สวัสดิ์ตระกูล. (2544). หลักทฤษฎีและการปฏิบัติการบริหารการศึกษา. สกลนคร : สถาบันราชภัฏสกลนคร.
- สังคม กุลสุวรรณ. (2557). พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้นำและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2547). ทฤษฎีและกลยุทธ์การพัฒนาสังคม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงาน ก.พ. (2559). หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ การคิดเชิงสร้างสรรค์. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc-2>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 2 สิงหาคม 2567].
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). การนิเทศเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2544). รายงานการปฏิรูปการศึกษาต่อประชาชน. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สุธิดา สอนสืบ. (2565). โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- สุรัชชา กุลมอญ. (2566). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

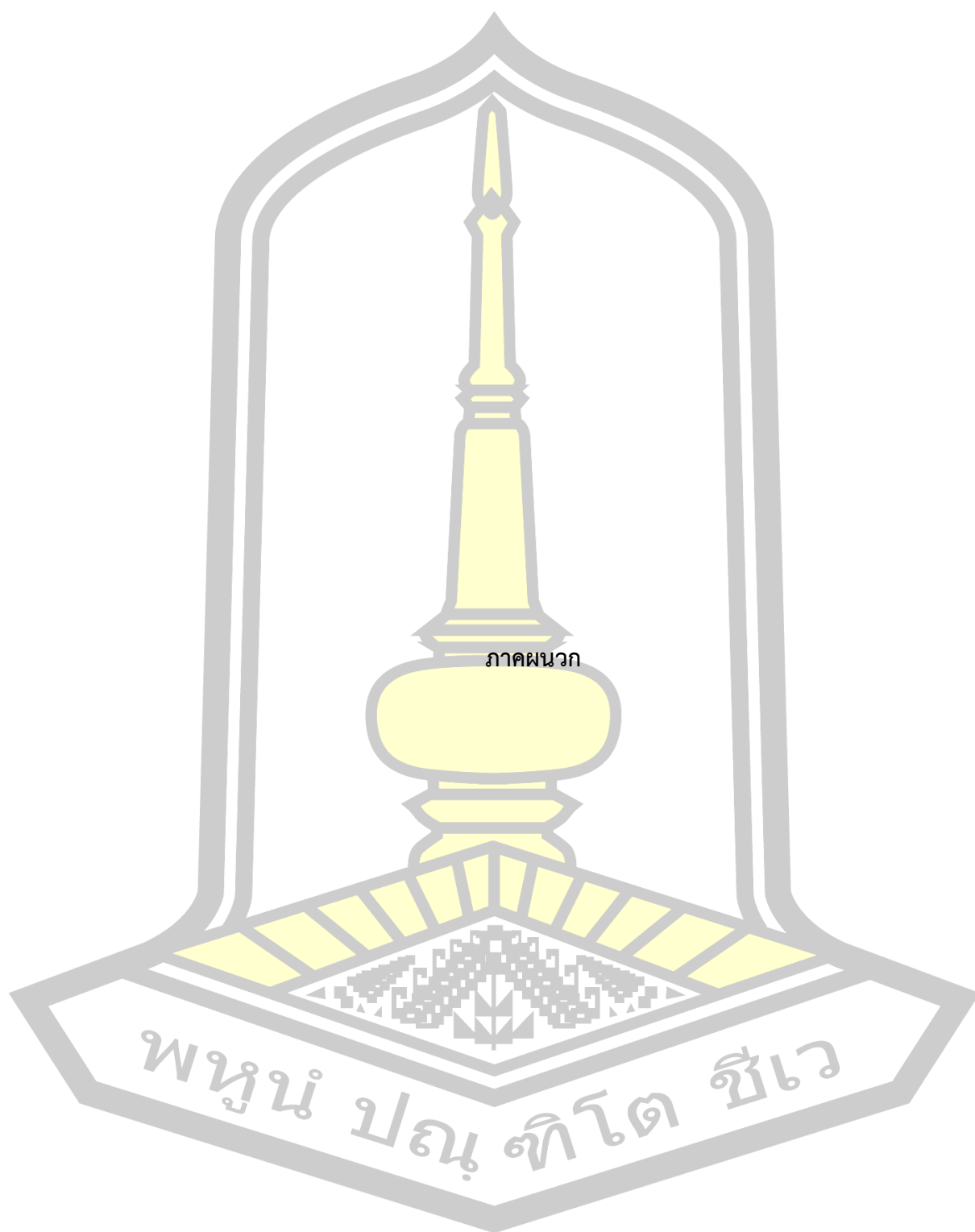
- สุวรรณ หมั่นตาบุตร. (2540). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานระดับสูงโรงเรียนประถมศึกษาศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ศึกษบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ศึกษบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร และพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิทย์ ยอดสละ. (2557). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ศึกษบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2544). *แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2552). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่*. นนทบุรี : โครงการส่งเสริมการแต่งตำราสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ : เลิฟ แอนด์ ลิฟเพรส จำกัด.
- เสาวณีย์ สมบูรณ์ศิริรัตน์. (2562). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- อัญญา โยธายุทธ. (2564). *โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32*. *Journal of Modern Learning Development*, 5(4), 51-61.
- อนันต์ ศรีอำไพ. (2549). *การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา*. มหาสารคาม : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2552). *Competency development roadmap (CDR)*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์.
- Arellano, R.B. and Martin, H. (2002). Skew-normal linear mixed models. *Journal of Data Science*, 3, 415-438.
- Armstrong, M. and Brown, D. (2019). *Strategic human resource management: Back to the future?*. London : Kogan Page.

- Barr, M.J. and Keating, L.A. (1990). *Introduction : Elements of Program Development Developer Effective Student Services Program*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Basadur, M. (2008). Leading Others to Think Innovatively Together: Creative Leadership. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121, February.
- Bennis, W. (2002). *Creative Leadership*. Bangkok : Chulalongkorn University.
- Boone, E.J. (1992). *Developing Programmers in Education*. New Jersey : Prentice Hall.
- Bosiok, D. (2013). Leadership styles and creativity. *Journal of Applied Knowledge Management (OJAKM)*, 1(2), 64-77.
- Bovee, L.C. and others. (1993). *Management*. New York : McGraw-Hill.
- Caffarella, R. (2002). *Planning : Programs for Adult Learners : A Practical Guide for Educators Trainers and Staff Developers*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Casse, P. and Claudel, P.G. (2007). *Philosophy for Creative Leadership : How Philosophy Can Turn People into More Effective Leaders*. London : Athena press.
- Charles, J. (2013). *Framework for High Performance*. [online]. Available from : <http://charlesjennings.blogspot.com/2013/06/702010-framework-for-high-performance.html>. [accessed 6 August 2024].
- Chernin, P. (2001). *Creative Leadership: The Strength of Ideas the Power of the Imagination*. *Vital Speeches of the Day*, 68(8), 245-266.
- Chodakowski, A. (2009). *Teaching made wonderful: Redesigning teacher education with imagination in mind*. Ph.D. Thesis, Simon Fraser University.
- Coste, T.G. (2009). *Creative Leadership and Women*. [online]. Available from : <http://www.pptsearch.net/details-creative-leadership-andwomen-349420.html>. [accessed 5 August 2024].
- Couto, R.A. and Eken, S.C. (2002). *To give their Gifts : Health, Community and Democracy*. Nashville : University Press.
- Daffron, S.R. and Caffarella, R.S. (2021). *Planning programs for adult learners: A practical guide*. 4th ed. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Danner, S.E. (2008). *Creative Leadership in Art Education : Perspectives of an Art Educator*. Master Thesis, Ohio University.

- Davis, L. (2007). *The fundamentals of human resource development*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Dessler, G. (2002). *A framework for human resource management*. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.
- Dubrin, A.J. (2006). *Essentials of management*. North Carolina : South-Western.
- Fullan, M. (2015). *The new meaning of educational change*. New York : Teachers College Press.
- Garrett, R.K. (2009). Politically motivated reinforcement seeking: Reframing the selective exposure debate. *Journal of Communication*, 59(4), 676–699. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2009.01452.x>.
- Guilford, J.P. (1956). *The structure of intellect*. New York : McGraw-Hill.
- Gunter, H. (2004). Labels and Labelling in the Field of Educational Leadership. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 25(1), 21-45.
- Harris, A. (2009). Creative Leadership. *Journal of Management in Education*, 23(1), 9-11.
- Houle, C. (1996). *The Design of Education*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Isaksen, S.G. and others. (2011). Creative climate : A leadership lever for innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 45, 161-187
- Kaminker, J.P. (2011). *The Leadership Factor*. London : Collier Macmillan.
- Kanaya, T. and McMillan, C. (2005). *Facilitating Communities of Practice in Teacher Professional Development*. Denmark : e-Learning Lab, Aalborg University.
- Kapur, K. (2007). Love Song# 5 (A Vision). *Literary Imagination*, 9(3), 340-341.
- Kelley, R.E. (1998). *In Praise of Followers*. Massachusetts : Harvard Business Review.
- Kirkpatrick, D.L. (2005). *Evaluating training programs: The four levels*. 3rd ed. San Francisco, CA : Berrett-Koehler.
- Knowles, M.S. (1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy*. New York : Cambridge Books.
- Koontz, H. and Weihrich, H. (1988). *Management*. New York : McGraw-Hill.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA : Harvard Business School Press.

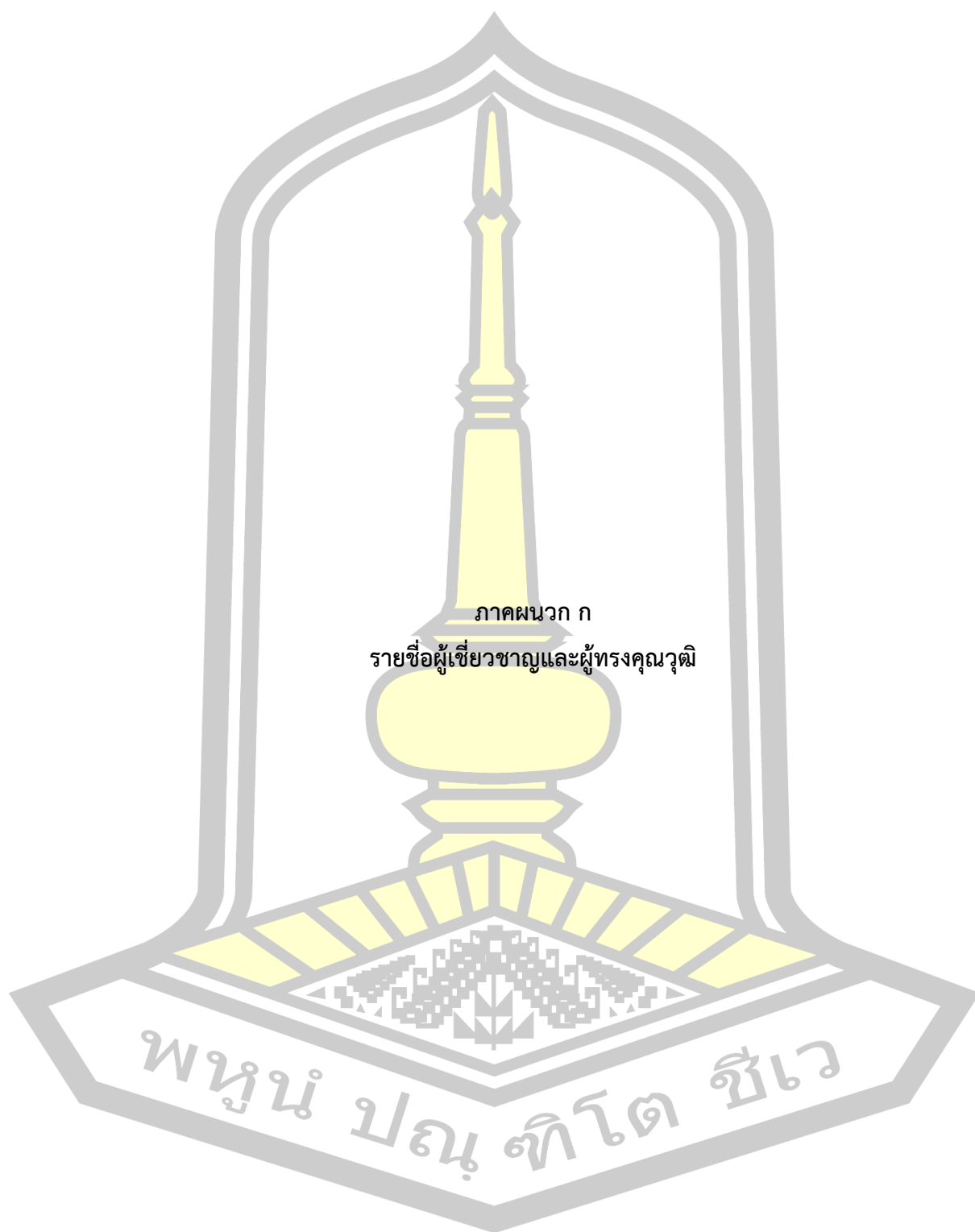
- Leonard, A.J. (1981). The Writing of Latter-day Saints History: Problems Accomplishments and Admonitions. *Dialogue: A Journal of Mormon Thought*, 14(3), 119-129.
- Lombardo, M.M. and Eichinger, R.W. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis : Lominger.
- Lussier, R.N. and Achua, C.F. (2001). *Leadership*. Ohio : South-Western College.
- Marshall, G. (2002). *The Global Leader of the Future New Competencies for a New Era*. New Jersey : Pearson Education.
- Mishra, A. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer & T. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. London : Sage.
- Northouse, L.L. (2012). *Helping patients and their family caregivers cope with cancer*. *Oncology Nursing Forum*, 39(5), 500–506.
- Ornstein, A. and Hunkins, F. (2009). *Curriculum design. In Curriculum: Foundations, principles and issues*. 5th ed, pp. 181–206. Boston, MA : Pearson/Allyn and Bacon.
- Owen, R.G. (2001). *Organizational Behavior in Education : Instructional Leadership and School-Reform*. Boston : Ally and Bacon.
- Palus, C. and Horth, J. (2002). *Modern Management*. New York : McGraw-Hill.
- Puccio, G., Murdock, M. and Mance, M. (2007). *Creative leadership: Skills that drive change*. London : Sage Publications.
- Qingling Zhang. (2016). *Creative Leadership Strategies for Primary School Principals/Teachers Creativity/Guangxi, China*. Ph.D. Thesis, Educational Administration, Chulalongkorn University.
- Raelin, J.K. (2002). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust : Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3), 58-59.
- Reuter, K. (2011). Is Imagination Introspective. *Journal of Philosophy*, 39(1), 31-38.
- Robert, B.S. (1997). *Trust in the Balance*. 2nd ed. San Francisco : Jossey-Bass.
- Robert, N.L. and Achua, C.F. (2006). *Effective Leadership*. 3rd ed. International Student, Mason, Ohio : Thomson/South-Western.

- Rogers, C.R. (2000). *Freedom to Learn*. Columbus : Charles E. Merrill Publishing Co.
- Rothwell, W.J. (1996). *Beyond Training and Development State of the Art Strategies for Enhancing Human Performance*. New York : AMCOM.
- Rothwell, W.J. and Kazanas, H.C. (2004). *The Strategic Development of Talent. Human*. Massachusetts : Resource Development Press.
- Ruth, A.C. ND Persall, M. (2007). *The Principle as Chief Learning Officer: The New Work of Formative Leadership*. Birmingham : Stamford University Birmingham.
- Sousa, D.A. (2003). *The Leadership Brain : How to Lead Today's Schools More Effectively*. California : Sage.
- Stoll, L. and Temperley, J. (2009). Creative leadership : A Challenge of Our Times. *School Leadership and Management*, 29(1), 63-76.
- Styles, M.H. (1990). *Effective Models of Systematic Program Planning*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Tiffany, L.J. (2015). *A mixed methods analysis on creative leadership and Missouri school administrators*. Ed.D. Thesis, Drexel University.
- Trewatha, R.L. and Newport, G.M. (1988). *Management*. 5th ed. Plano Texas : Business Publication.
- Whitney, J.O. (1996). *The economics of trust : Liberating profits and restoring cooperate validity*. New York : McGraw-Hill.
- Wills, J.L. (1993). *Skill Standards Systems in Selected Countries*. Washington D.C. : Institute for Educational Leadership.
- Yukl, G.A. (2002). *Leadership in Organizations*. 5th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Zaccaro, S.J. and D. Banks. (2004). Leader Visioning and Adaptability: Bridging the Gap between Research and Practice on Developing the Ability to Manage Change. *Human Resource Management*, 43(4), 367-380.



ภาคผนวก

พหุบัณฑิตยาลัย



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องงานวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทศิริสิริ
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ด.) บริหารการศึกษา
ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำและการบริหารการศึกษา
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต วิจัยและประเมินผลการศึกษา
ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำและการบริหารการศึกษา
3. ดร.อพนันท์ พูลพุทธา
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
วุฒิการศึกษา วุฒิการศึกษา ป.ด. วิจัยและประเมินผลการศึกษา
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
4. นายวสิษฐ์ สมจิตศรีปัญญา
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) การบริหารการศึกษา
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
5. นางวิไลรัตน์ สุวรรณสม
ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
มหาสารคาม
วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) การบริหารการศึกษา
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

พญ. ปณ. จิตโต ชีเว

รายนามผู้ให้ข้อมูลที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

สัมภาษณ์สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) จำนวน 3 โรงเรียน

1. โรงเรียนพัคณภูมิพิทยาคาร อำเภอพัคณภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
ดร.สำเริง จันทนตรี ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
2. โรงเรียนเขวไร่ศึกษา อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
นางสาวสุนิษา บัวดวง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
3. โรงเรียนปอพานพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
นายอดิศักดิ์ นนทะสี ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ

1. นายเอกลักษณ์ บุญท้าว

ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
 คุณวุฒิสูงสุดการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.)
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

2. นายเฉลิมชัย สืบสุนทร

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนนาคุณประชาสรรค์
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
 คุณวุฒิสูงสุดการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.)
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

3. นายรณกฤต รินทะชัย

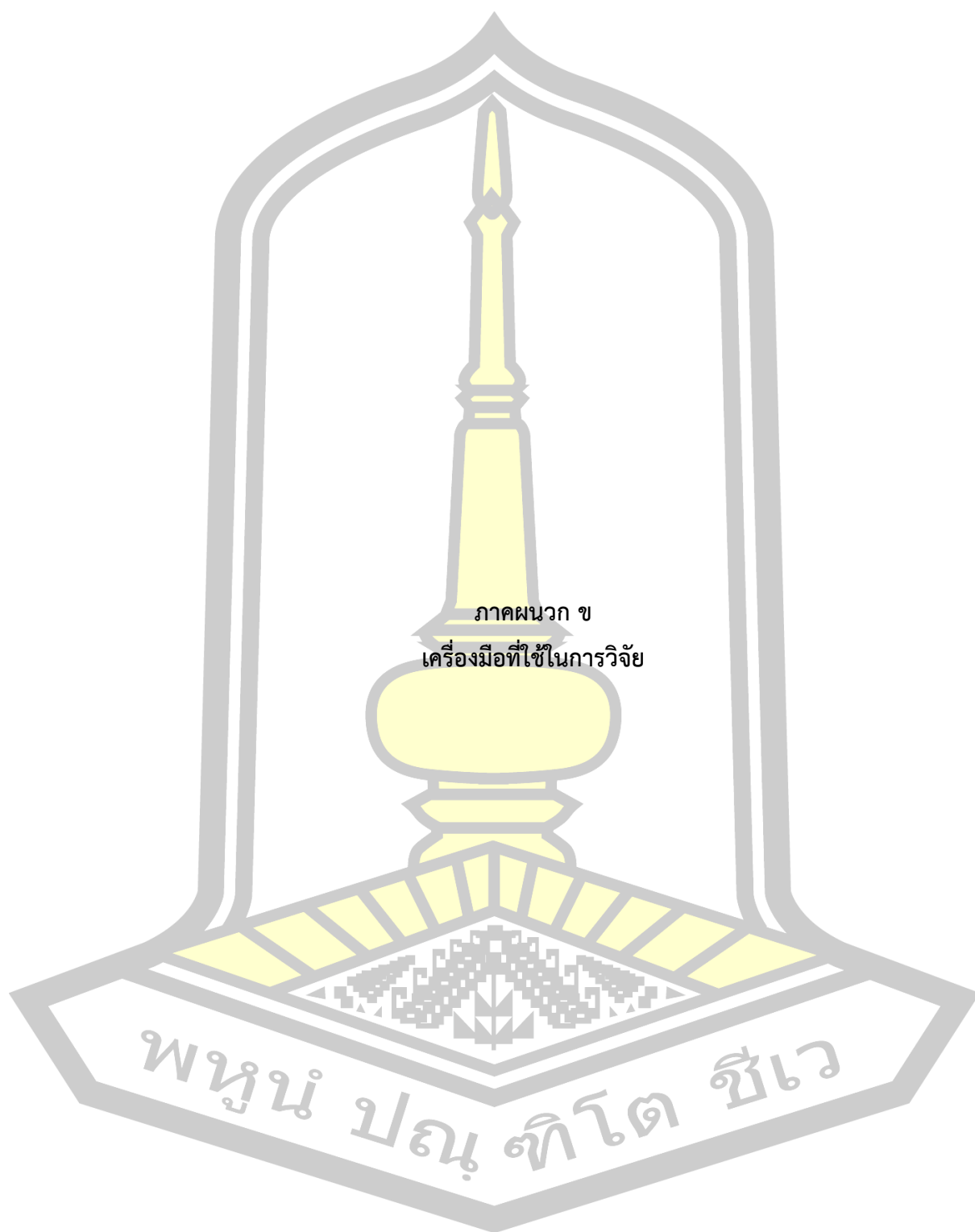
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนนาภูพิทยาคม
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
 คุณวุฒิสูงสุดการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.)
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

4. นายวัลลภ ปุยสุวรรณ

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนโรงเรียนแกดำวิทยาคาร
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
 คุณวุฒิสูงสุดการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.)
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

5. นางสมัทนา ลือคำหาร

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนเชียงยืนพิทยาคม
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
 คุณวุฒิสูงสุดการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.)
 สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา





แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญ

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

คำอธิบาย

1. แบบประเมินนี้สำหรับผู้เชี่ยวชาญประเมินความสอดคล้องระหว่างคำถามและนิยามศัพท์เฉพาะ
2. โปรดพิจารณาข้อความเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนนพิจารณาดังนี้
 - +1 เมื่อแน่ใจว่าคำถามนั้นวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ
 - 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ
 - 1 เมื่อแน่ใจว่าคำถามนั้นวัดไม่ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

ข้อ	แนวทางการปฏิบัติการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	คะแนนพิจารณา			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญ
ขอบข่ายการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์					
การมีจินตนาการ (Imagination) หมายถึง พฤติกรรมการนำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการท้าทายในการริเริ่มสิ่งใหม่ มีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ มีสติปัญญาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์					
การท้าทายในการริเริ่มสิ่งใหม่ หมายถึง เป็นความสามารถในการท้าทายสถานการณ์ต่าง ๆ หรือสถานการณ์ที่เป็นอยู่อย่างสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้วิธีการพัฒนางาน มีการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ กล้าหาญที่จะตัดสินใจกระทำการที่มีความเสี่ยงบนฐานของข้อมูลที่ถูกต้องและส่งผลกระทบการบริหารงาน สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนงานโครงการให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่ ๆ กล้าเรียนรู้ กล้าที่จะนำเอาเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กรภายใต้ความต้องการของโรงเรียนและชุมชน					
1	เรียนรู้วิธีการพัฒนางานใหม่ ๆ อยู่เสมอ				

ข้อ	แนวทางการปฏิบัติการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	คะแนนพิจารณา			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญ
2	นำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน				
3	กล้าที่จะนำเอาเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร				
4	มีการปรับปรุงแก้ไขแผนงานโครงการให้สอดคล้องกับนโยบาย				
5	พัฒนางานภายใต้ความต้องการของโรงเรียนและชุมชน				
มีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ หมายถึง การเป็นคนมีความสุขในการทำงานสามารถสื่อสารด้วยความเป็น กันเองกับเพื่อนร่วมงานได้ รวมถึงมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองในการทำงาน และมีเจตคติเชิงบวกต่อเหตุการณ์หรือบุคคลต่าง ๆ รวมทั้งมีบุคลิกภาพที่ดีเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นอิสระนำไปสู่การมีจินตนาการที่สร้างสรรค์					
6	สื่อสารอย่างเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน				
7	สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองในการทำงาน				
8	มีเจตคติเชิงบวกต่อเหตุการณ์หรือบุคคลต่าง ๆ				
9	มีบุคลิกภาพที่ดีและเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน				
มีสติปัญญาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง มีความรอบรู้ในเรื่องของความรู้ ความสามารถ และความฉลาดในการแก้ปัญหา ทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาอย่างละเอียดรอบด้าน สามารถ อธิบายถึงความสำคัญของปัญหาทั้งในความคิดตนเองและผู้อื่น ร่วมประเมินวิธีแก้ปัญหาด้วยเกณฑ์ที่สร้าง ขึ้นจนได้วิธีที่ดี สามารถระบุแนวทางและทรัพยากรที่ต้องใช้กำกับและติดตามการแก้ปัญหาเปรียบเทียบกับ ผลลัพธ์ที่ตั้งเป้าหมาย มีการสะท้อนและปรับปรุงกระบวนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ แก้ปัญหา ความฉลาดในการคิด และการแก้ปัญหาอย่างรอบคอบเพื่อตัดสินใจภายใต้หลักการและเหตุผลที่เป็นไปได้					
10	มีความรู้ ความสามารถ และความฉลาดรอบรู้ในการ แก้ปัญหาต่าง ๆ				
11	ทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาอย่างละเอียด รอบด้าน				
12	อธิบายถึงความสำคัญของปัญหาทั้งในความคิดตนเองและผู้อื่น				
13	ประเมินวิธีแก้ปัญหาด้วยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจนได้วิธีที่ดีที่สุด				
14	มีการระบุแนวทางและทรัพยากรที่ต้องใช้ในการแก้ปัญหา				

ข้อ	แนวทางการปฏิบัติการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	คะแนนพิจารณา			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญ
15	มีการกำกับและติดตามการแก้ปัญหาเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ ที่ตั้งเป้าหมาย				
16	สะท้อนและปรับปรุงกระบวนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์				
17	ตัดสินใจภายใต้หลักการและเหตุผลที่เป็นไปได้				

การมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด (Vision and Thinking Skills) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่แสดงออกถึงการการสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และทักษะ
การคิด การนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง

การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ นำมาใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างภาพในอนาคต
ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษานำมาวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา
มีแนวคิดใหม่ ๆ กระตุ้นให้บุคลากรมีแรงบันดาลใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดี ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน
การสร้างวิสัยทัศน์กำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จสำหรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา
องค์กร สื่อความหมายเพื่อปลูกฝังให้บุคลากรเห็นคุณค่าความสำเร็จที่ตั้งไว้

18	สร้างภาพในอนาคตที่สอดคล้อง กับเป้าหมายของสถานศึกษา				
19	วิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา				
20	กระตุ้นให้บุคลากรมีแรงบันดาลใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดี				
21	สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและ เป้าหมายเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ				
22	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์				
23	มีการสื่อความหมาย ปลูกฝังให้บุคลากรเห็นคุณค่า ความสำเร็จที่ตั้งไว้				

การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง การมีความสามารถนำวิสัยทัศน์และแนวคิดไปสู่การปฏิบัติงานได้จริงและ
ทำให้เกิดโครงการกิจกรรม สู่การปฏิบัติจริงผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดโครงสร้างของ
องค์กรให้พร้อมที่จะนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ พัฒนาบุคลากรและสามารถมอบหมายงานให้บุคลากร
เหมาะสมกับความรู้ความสามารถเพื่อปฏิบัติงานได้บรรลุตามวิสัยทัศน์รวมถึงพัฒนาทีมงาน เพื่อกำกับ
ติดตามการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์

--	--	--	--	--	--

ข้อ	แนวทางการปฏิบัติการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	คะแนนพิจารณา			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญ
24	นำวิสัยทัศน์ไปกำหนดนโยบาย โครงการกิจกรรม เพื่อลงสู่ การปฏิบัติจริง				
25	จัดโครงสร้างขององค์กรให้พร้อมที่จะนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ				
26	พัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ กำหนด				
27	มอบหมายงานให้บุคลากรเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เพื่อปฏิบัติงานได้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด				
28	พัฒนาทีมงาน เพื่อการกำกับติดตามการดำเนินงานตาม วิสัยทัศน์				
การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง มีสามารถสื่อสาร มีวิธีการนำเสนอวิสัยทัศน์ให้บุคลากรผู้มีส่วนได้เสีย ได้รับรู้ ถึงเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน อธิบายขั้นตอนและกระบวนการทำงานตามทิศทางและจุดมุ่งหมาย ที่กำหนดให้สมาชิกมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของตนได้อย่างชัดเจน ยอมรับ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น เพื่อให้บุคลากรของโรงเรียนเกิดการยอมรับวิสัยทัศน์นั้นเป็นของตนเอง สร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ ประชุมชี้แจงแลกเปลี่ยน เรียนรู้เกี่ยวกับอนาคตของ สถานศึกษา ให้มีการจัดทำเอกสาร ป้ายนิเทศ วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
29	มีวิธีการนำเสนอวิสัยทัศน์ให้บุคลากรผู้มีส่วนได้เสีย ได้รับรู้ถึง เป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน				
30	อธิบายขั้นตอนและกระบวนการทำงานตามทิศทางและ จุดมุ่งหมายที่กำหนด				
31	มีการประชุมชี้แจงแลกเปลี่ยน เรียนรู้เกี่ยวกับอนาคตของ สถานศึกษา				
32	ทำให้บุคลากรของโรงเรียนยอมรับวิสัยทัศน์นั้นเป็นของ ตนเอง สร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามวิสัยทัศน์				
33	จัดทำเอกสาร ป้ายนิเทศ วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา				

ข้อ	แนวทางการปฏิบัติการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	คะแนนพิจารณา			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญ
ทักษะการคิด การนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การนำแนวความคิดริเริ่ม คิดอย่างเป็นระบบ คิดอย่างรอบคอบในการทำงาน หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ ใช้สื่otechno- โลยีในการนำมาเปลี่ยนแปลงพัฒนาสถานศึกษาเพื่อทำให้เกิดประโยชน์ สนับสนุนการใช้นวัตกรรม เพื่อเปลี่ยนแปลงพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายต่าง ๆ ให้มีคุณภาพจนเกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย					
34	มีการคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน				
35	มีการคิดอย่างเป็นระบบในการทำงาน				
36	มีการคิดอย่างรอบคอบในการทำงาน				
37	มีการใช้สื่otechno-โลยีในการนำมาเปลี่ยนแปลงพัฒนา สถานศึกษา				
38	สนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรม เพื่อเปลี่ยนแปลงพัฒนา สถานศึกษาไปสู่เป้าหมายต่าง ๆ				
การมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ (Trust) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง การแสดงออกอย่างเปิดเผย ความเชื่อมั่นการให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคลและองค์การ และความซื่อสัตย์ ยุติธรรม					
การแสดงออกอย่างเปิดเผย หมายถึง พฤติกรรมทางกาย วาจา ใจ พูดคุยสนทนาอย่างเปิดเผยและ เป็นกันเองที่มีความเต็มใจในการแบ่งปันความคิดและข้อมูลที่ตนเองมีในการปฏิบัติงานอยู่โดยไม่ปิดบัง ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย อธิบายอย่างตรงไปตรงมาให้กับบุคลากรรับรู้ ให้ความสำคัญกับการรับรู้ การมีส่วนร่วมในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
39	การแสดงออกของพฤติกรรมที่เปิดเผย				
40	พูดคุยนทนาเปิดเผยมีจิตแจ่มใสและเป็นกันเอง				
41	สนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย				
42	อธิบายการตัดสินใจอย่างตรงไปตรงมาให้กับบุคลากรรับรู้				
43	ให้ความสำคัญกับการรับรู้ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน				

ข้อ	แนวทางการปฏิบัติการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	คะแนนพิจารณา			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญ
ความเชื่อมั่นการให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคลและองค์การ หมายถึง พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ชำนาญการเฉพาะด้านในการทำงาน สามารถให้คำปรึกษาช่วยเหลือคนอื่นได้ มีคุณธรรม จริยธรรม จริงใจ รักษาคำพูด รักษาสัญญาเป็นหลักสำคัญในการบริหารงานประพฤตินเป็นแบบอย่างที่ดี ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง สนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงออกอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานอย่างเต็มที่ตามบทบาทหน้าที่จัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดูแลเอาใจใส่ในการทางาน ให้เกียรติต่อบุคคล ยกย่องชมเชยบำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสมตามโอกาส					
44	พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานเป็นผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน สามารถให้คำปรึกษา ช่วยเหลือคนอื่นได้				
45	เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมเป็นหลักสำคัญ				
46	จริงใจ รักษาคำพูด รักษาสัญญา				
47	ประพฤตินเป็นแบบอย่างที่ดี				
48	การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง				
49	สนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงออกอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์				
50	สนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานอย่างเต็มที่ตามบทบาทหน้าที่				
51	จัดให้มีสภาพแวดล้อมให้น่าอยู่และน่าทำงาน				
52	เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขในการทำงานของบุคลากร				
53	ยกย่องชมเชย บำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสม				
ความซื่อสัตย์ยุติธรรม หมายถึง การปฏิบัติงานและหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ยึดมั่นคุณธรรมและความถูกต้องอย่างไม่ลำเอียง					
54	การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์				
55	ยึดมั่นคุณธรรมในการปฏิบัติงาน				
56	ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องอย่างไม่ลำเอียง				

ข้อ	แนวทางการปฏิบัติการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	คะแนนพิจารณา			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญ
การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ (Flexibility) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดและทาหลายมิติอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย ความสามารถ ในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ เปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง					
ความสามารถในการคิดและทาหลายมิติอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย หมายถึง สามารถคิดและนำ กฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องมาปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงและมีการปรับเปลี่ยน กฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีการแก้ไขปรับปรุง ระเบียบ ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสามารถทำงานได้หลายมิติ ไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคยของ การปฏิบัติงานในแบบเดิม					
57	สามารถคิดและนำกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องมา ปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง				
58	มีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร				
59	มีการแก้ไข ปรับปรุง ระเบียบ ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน				
60	ทำงานได้หลายมิติ ไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย การปฏิบัติงานในแบบเดิม				
ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ หมายถึง การปรับตัวปรับเปลี่ยนการทำงานได้ หลากหลายรูปแบบในความไม่แน่นอนและสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวกับบุคคล การปรับตัวต่อ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกันพร้อมกับการใช้วิธีการปรับเปลี่ยนความรู้ ปรับสภาพปัญหา ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เจตคติพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มให้ไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่ ต้องการ					
61	สามารถปรับเปลี่ยนการทำงานได้หลากหลายรูปแบบ				
62	การปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ				
63	มีวิธีการปรับเปลี่ยนความรู้ เจตคติพฤติกรรมของบุคคล				
64	ปรับสภาพปัญหาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมให้ไปสู่ ทิศทางเป้าหมายที่ต้องการ				

ข้อ	แนวทางการปฏิบัติการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	คะแนนพิจารณา			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญ
มีมุมมองเปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง หมายถึง เปิดใจกว้างสำหรับสิ่งใหม่ ๆ ทำความเข้าใจกับความเปลี่ยนแปลง เลือกสรรความรู้ ประสบการณ์ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้งานอย่างเหมาะสม มีจิตใจที่พร้อมรับฟังข้อคิดเห็นทุกเรื่องยอมรับการเปลี่ยนแปลงในนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำไปเป็นฐานข้อมูล มองการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นที่ใช้ในการนำมาสู่วิธีการปฏิบัติที่ใช้สารสนเทศเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง แตกต่างจากเดิม					
65	การเปิดใจ ทำความเข้าใจกับสิ่งต่าง ๆ ที่มีความเปลี่ยนแปลง				
66	เลือกสรรความรู้ ประสบการณ์ใหม่ ๆ ประยุกต์ใช้งานอย่างเหมาะสม				
67	ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในนวัตกรรมใหม่ ๆ				
68	มองการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติของโลก				
69	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเท่าเทียม				
70	รับฟังความคิดเห็นและไม่ปิดกั้นข้อเสนอแนะบุคคลอื่น				
71	ใช้สารสนเทศเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ..... ผู้ประเมิน

(.....)

ตำแหน่ง



แบบสอบถามเพื่อการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ซึ่งมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยผู้ตอบแบบสอบถามประกอบ คือ ครู ผู้บริหารสถานศึกษา

การตอบแบบสอบถามฉบับนี้ไม่มีคำตอบใดถูกหรือผิด ท่านสามารถตอบได้อย่างอิสระตามความจริง เพราะคำตอบที่เป็นจริงจะช่วยให้งานวิจัยฉบับนี้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะเป็นข้อมูลลับเฉพาะ ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะนำมาใช้ประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวแพรวพรรณ จันทร์แก้ว

นิสิตหลักสูตร กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

หมายเลขโทรศัพท์ 098 909 4497

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงหรือกรอกลงในช่องว่าง

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

- ☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา
- ☐ ปฏิบัติหน้าที่รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา
- ☐ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
- ☐ ปฏิบัติหน้าที่รักษาการในตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
- ☐ ครู

2. ข้อมูลเกี่ยวกับขนาดของสถานศึกษา

- ☐ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ☐ โรงเรียนขนาดใหญ่
- ☐ โรงเรียนขนาดกลาง ☐ โรงเรียนขนาดเล็ก

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นท่าน

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
0	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน		✓				✓				
00	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ทำทนายเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลดีที่สุด		✓					✓			

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์											
2.1	ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์ไปกำหนดนโยบาย โครงการ กิจกรรม เพื่อลงสู่การปฏิบัติจริง										
2.2	ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้ บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด										
2.3	ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรเหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถเพื่อปฏิบัติงานได้บรรลุตาม วิสัยทัศน์ที่กำหนด										
2.4	ผู้บริหารพัฒนาทีมงาน เพื่อการกำกับติดตาม การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์										
3. การเผยแพร่วิสัยทัศน์											
3.1	ผู้บริหารอธิบายขั้นตอนและกระบวนการทำงาน ตามทิศทางและจุดมุ่งหมายที่กำหนด										
3.2	ผู้บริหารมีการประชุมชี้แจงแลกเปลี่ยน เรียนรู้ เกี่ยวกับอนาคตของสถานศึกษา										
3.3	ผู้บริหารทำให้บุคลากรของโรงเรียนยอมรับ วิสัยทัศน์นั้นเป็นของตนเอง สร้างการมีส่วนร่วมใน การดำเนินการตามวิสัยทัศน์										
3.4	ผู้บริหารจัดทำเอกสาร ป้ายนิเทศ วิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา										
4. ทักษะการคิด การนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง											
4.1	ผู้บริหารมีการคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ในการ ทำงาน										
4.2	ผู้บริหารมีการใช้สื่อเทคโนโลยีในการนำมา เปลี่ยนแปลงพัฒนาสถานศึกษา										
4.3	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมเพื่อ เปลี่ยนแปลงพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายต่าง ๆ										

[illegible]

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.4	ผู้บริหารปรับสภาพปัญหาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมให้ไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่ต้องการ										
3. มีมุมมองเปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง											
3.1	ผู้บริหารเปิดใจ ทำความเข้าใจกับสิ่งต่าง ๆ ที่มีความเปลี่ยนแปลง										
3.2	ผู้บริหารเลือกสรรความรู้ ประสบการณ์ใหม่ ๆ ประยุกต์ใช้งานอย่างเหมาะสม										
3.3	ผู้บริหารมองการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติของโลก										
3.4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเท่าเทียม										
3.5	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและไม่ปิดกั้นข้อเสนอแนะบุคคลอื่น										
3.6	ผู้บริหารใช้สารสนเทศเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง										

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามฉบับนี้

พูน ปรุ ทิโต ชีเว



แบบประเมินความเหมาะสมเชิงเนื้อหาแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

โรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

เรื่อง แนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

โดยผู้เชี่ยวชาญ

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

- +1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

ชื่อผู้เชี่ยวชาญในการประเมิน.....

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	ความสอดคล้อง			หมายเหตุ
	+1	0	-1	
ท่านมีความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างไร จึงจะนำไปสู่แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้				
1. ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีหลักการอะไรบ้าง				
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม				
.....				
.....				
2. ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร				
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม				
.....				
.....				
.....				

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	ความสอดคล้อง			หมายเหตุ
	+1	0	-1	
3. ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ควรพัฒนาด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์และทักษะ การคิด 2) การมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ 3) การมีจินตนาการ และ 4) การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร และควรพัฒนาอย่างไร				
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม				
4. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การฝึกอบรม 3) การศึกษาดูงาน ท่านคิดว่าแต่ละองค์ประกอบมีประสิทธิภาพมาก น้อยเพียงใด เรียงลำดับ และแต่ละองค์ประกอบควรใช้อย่างไร ใช้เวลาเท่าใด				
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม				
5. การวัดผลประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ควรประเมินอะไรบ้าง				
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม				
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม				

พนุน ปณ จิตโต ชีเว

ลงชื่อ.....
(.....)

ผู้เชี่ยวชาญ



แบบสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) สำหรับการวิจัย
เรื่อง การศึกษาแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามฉบับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
ตอนที่ 2 สัมภาษณ์แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ใน 5 ประเด็น ได้แก่
(1) หลักการ (2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหา (4) วิธีการพัฒนา (5) การวัดและประเมินผล
2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นประโยชน์ใช้ในการวิจัยเท่านั้น
ไม่มีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อหน่วยงานหรือบุคคลที่ให้ข้อมูลแต่อย่างใด จึงขอความ
อนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับ
ความอนุเคราะห์จากท่านในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

นางสาวแพรวพรรณ จันทรแก้ว
นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)
สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

การศึกษาแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

คำชี้แจง ขอความกรุณาท่านให้ข้อมูลตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. ตำแหน่งทางการบริหาร.....
3. ตำแหน่งทางวิชาการ/วิทยฐานะ.....
4. วุฒิสูงสุดทางการศึกษา.....
5. สถานที่ปฏิบัติงาน.....
6. สัมภาษณ์ในวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ตอนที่ 2 สัมภาษณ์แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ใน 5 ประเด็น ได้แก่ (1) หลักการ
(2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหา (4) วิธีการพัฒนา (5) การวัดและประเมินผล

ท่านมีความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
อย่างไร จึงจะนำไปสู่แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

1. ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีหลักการอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

2. ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร

.....

.....

.....

.....

3. ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ควรพัฒนาด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด
 - 1.1 การสร้างวิสัยทัศน์
 - 1.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
 - 1.3 การเผยแพร่วิสัยทัศน์
 - 1.4 ทักษะการคิด การนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง
2. การมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ
 - 2.1 การท้าทายในการริเริ่มสิ่งใหม่
 - 2.2 มีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ
 - 2.3 มีสติปัญญาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
3. การมีจินตนาการ
 - 3.1 การแสดงออกอย่างเปิดเผย
 - 3.2 ความเชื่อมั่นการให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคลและองค์การ
 - 3.3 ความซื่อสัตย์ยุติธรรม
4. การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ
 - 4.1 ความสามารถในการคิดและทำหลายมิติอย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย
 - 4.2 ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ
 - 4.3 มีมุมมองเปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง

ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร และควรพัฒนาอย่างไร

☐ เห็นด้วย

☐ ไม่เห็นด้วย

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

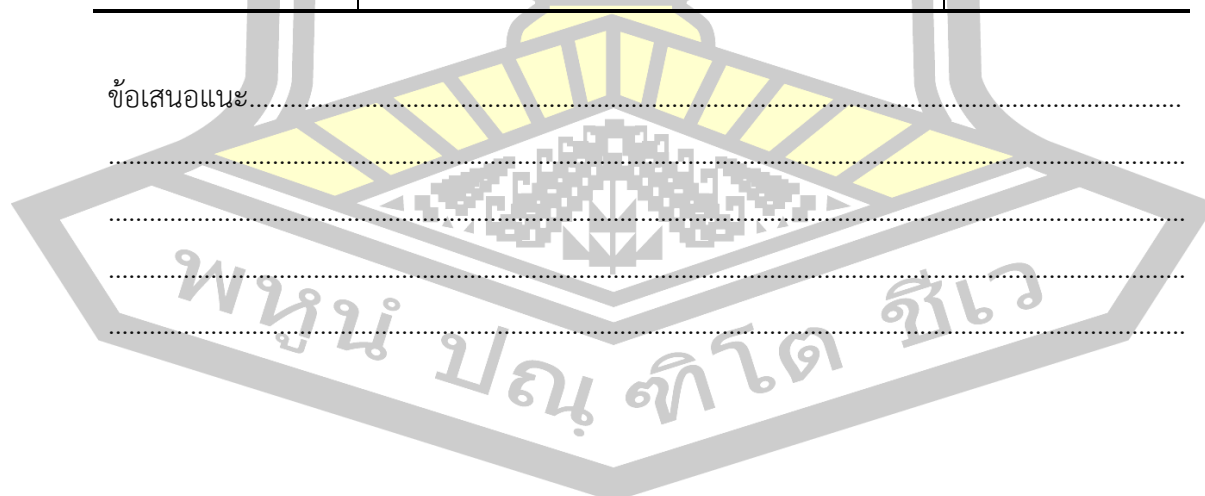
4. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การฝึกอบรม 3) การศึกษาดูงาน ท่านคิดว่าแต่ละองค์ประกอบมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด เรียงลำดับ และแต่ละองค์ประกอบควรใช้อย่างไร ใช้เวลาเท่าใด

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมพัฒนา	ระยะเวลา
การศึกษาด้วยตนเอง	1. การมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด	
	1.1 การสร้างวิสัยทัศน์	
	1.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	
	1.3 การเผยแพร่วิสัยทัศน์	
	1.4 ทักษะการคิด การนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง	
	2. การมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ	
	2.1 การท้าทายในการริเริ่มสิ่งใหม่	
	2.2 มีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ	
	2.3 มีสติปัญญาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	
	3. การมีจินตนาการ	
	3.1 การแสดงออกอย่างเปิดเผย	
	3.2 ความเชื่อมั่นการให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคลและองค์การ	
	3.3 ความซื่อสัตย์ยุติธรรม	
	4. การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ	
	4.1 ความสามารถในการคิดและทำหลายมิติอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย	
	4.2 ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ	
	4.3 มีมุมมองเปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง	

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมพัฒนา	ระยะเวลา
การฝึกอบรม	1. การมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด	
	1.1 การสร้างวิสัยทัศน์	
	1.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	
	1.3 การเผยแพร่วิสัยทัศน์	
	1.4 ทักษะการคิด การนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง	
	2. การมีความไว้วางใจในเชื่อถือ	
	2.1 การท้าทายในการริเริ่มสิ่งใหม่	
	2.2 มีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ	
	2.3 มีสติปัญญาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	
	3. การมีจินตนาการ	
	3.1 การแสดงออกอย่างเปิดเผย	
	3.2 ความเชื่อมั่นการให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคลและองค์การ	
	3.3 ความซื่อสัตย์ยุติธรรม	
	4. การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ	
	4.1 ความสามารถในการคิดและทำหลายมิติอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย	
	4.2 ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ	
	4.3 มีมุมมองเปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง	
การศึกษาดูงาน	1. การมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด	
	1.1 การสร้างวิสัยทัศน์	
	1.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	
	1.3 การเผยแพร่วิสัยทัศน์	

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมพัฒนา	ระยะเวลา
	1.4 ทักษะการคิด การนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง	
	2. การมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ	
	2.1 การท้าทายในการริเริ่มสิ่งใหม่	
	2.2 มีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ	
	2.3 มีสติปัญญาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	
	3. การมีจินตนาการ	
	3.1 การแสดงออกอย่างเปิดเผย	
	3.2 ความเชื่อมั่นการให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคลและองค์กร	
	3.3 ความซื่อสัตย์ยุติธรรม	
	4. การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ	
	4.1 ความสามารถในการคิดและทำหลายมิติอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย	
	4.2 ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ	
	4.3 มีมุมมองเปิดกว้างการมองสิ่งต่างๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง	

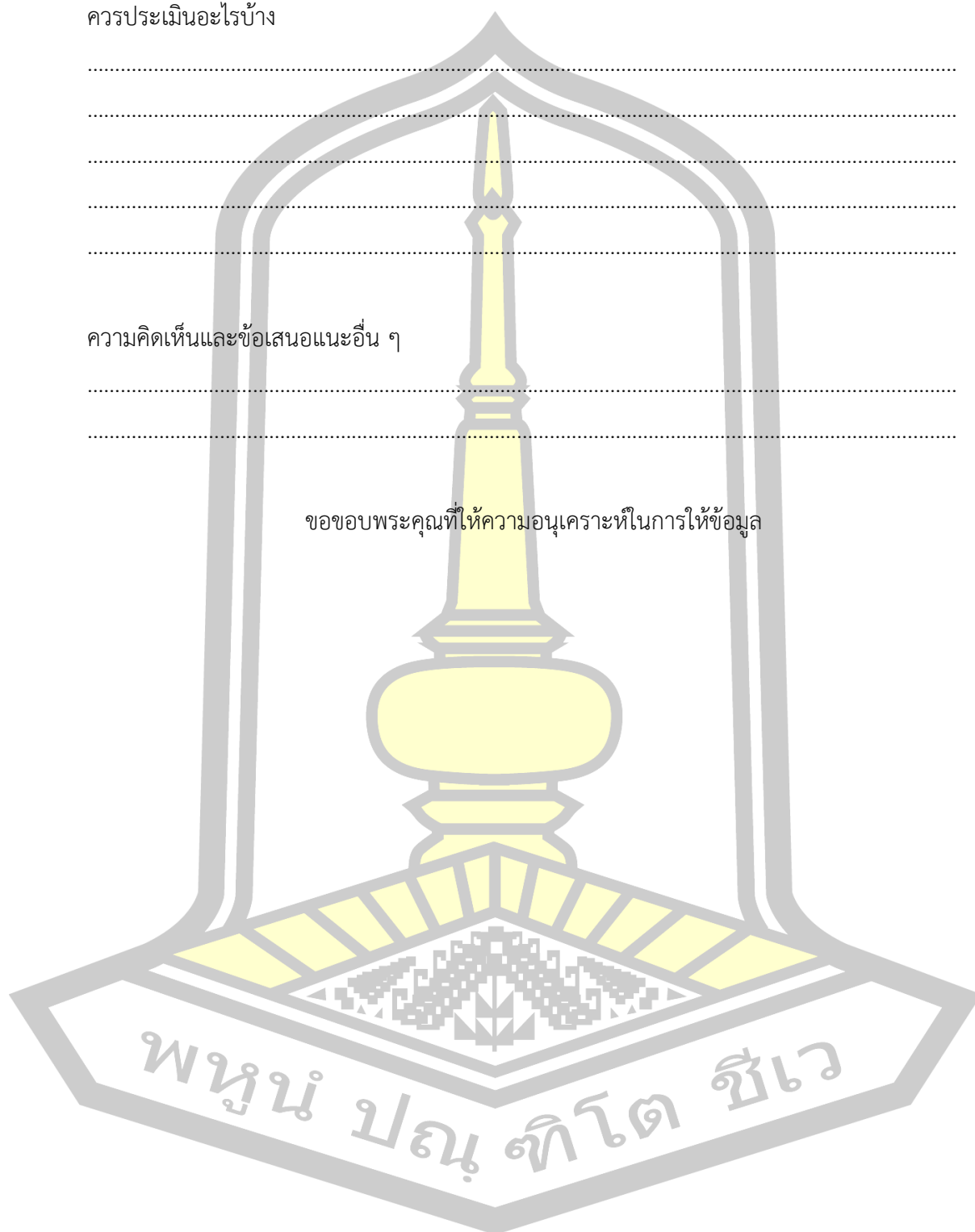
ข้อเสนอแนะ



5. การวัดผลประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ควรประเมินอะไรบ้าง

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ขอขอบพระคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูล





แบบสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง
สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน □ หน้าข้อความที่ตรงตามสภาพความเป็นจริงของท่าน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อ-สกุล ของผู้ตอบแบบประเมิน.....

ตำแหน่งปัจจุบัน.....

สังกัดหน่วยงาน.....

วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขา.....

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง
สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่ตรงกับระดับ
ความคิดเห็นท่าน

5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อ	รายการประเมิน โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
0	ความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา		✓				✓				
00	ความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์การปฏิบัติงานของผู้บริหาร			✓				✓			

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.2 มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน										
4.3 ความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์										
5. การประเมินผลโปรแกรม										
5.1 การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา ตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม										
5.1 การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา ตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม										

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

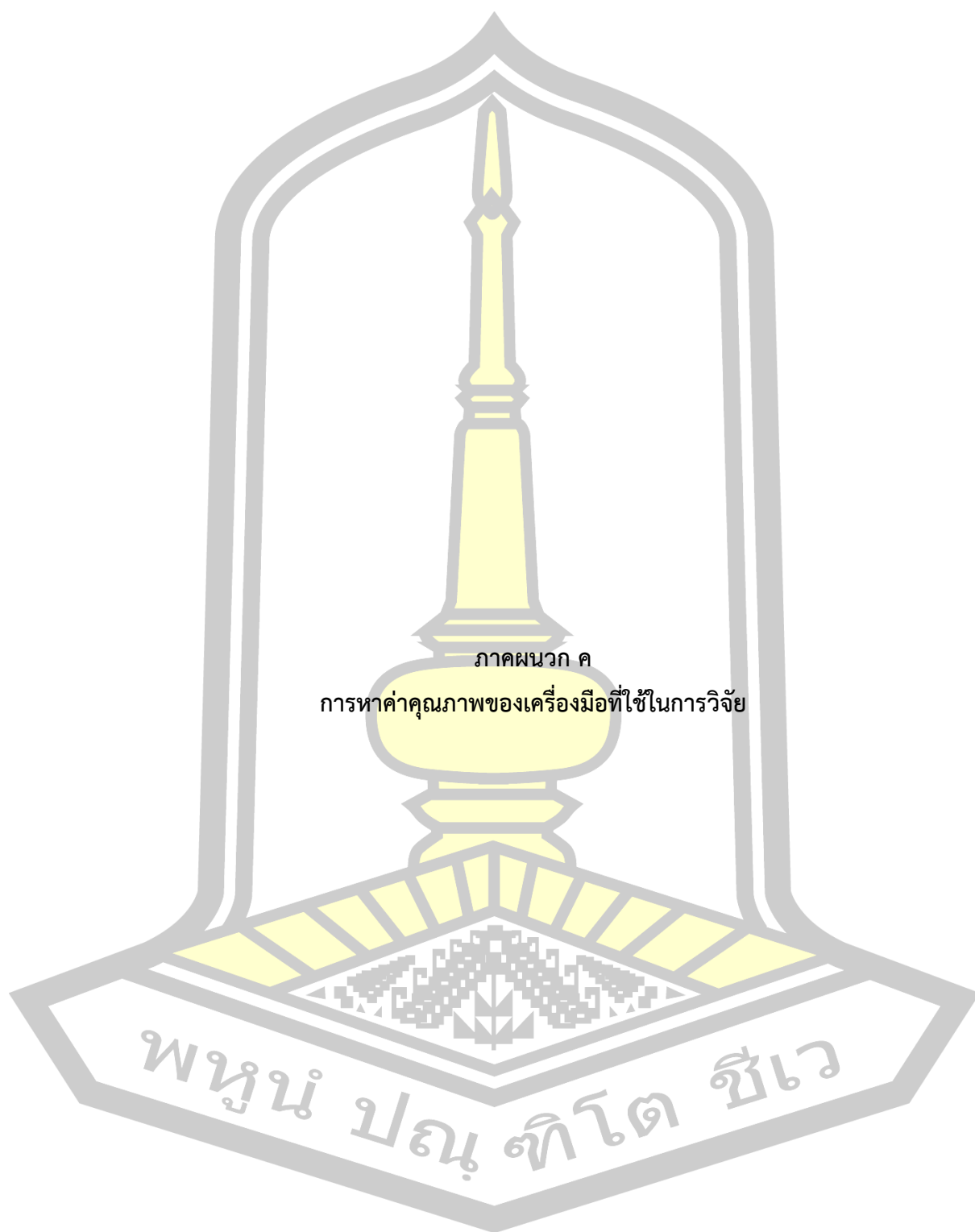
ลงชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

...../...../.....





ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
มหาสารคาม

ตารางสำหรับเตรียมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ค่า IOC						ผลการวิเคราะห์		
ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม คะแนน	ค่า IOC	ผลการ พิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา								
1. การมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
5	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
6	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
7	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
12	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
13	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
15	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
2. การมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ								
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
17	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

ตารางสำหรับเตรียมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ค่า IOC						ผลการวิเคราะห์		
ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม คะแนน	ค่า IOC	ผลการ พิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
21	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
24	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
25	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
26	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
27	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
28	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
29	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
31	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3. การมีจินตนาการ								
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
34	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
35	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
37	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
38	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
40	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
41	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง

ตารางสำหรับเตรียมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ค่า IOC						ผลการวิเคราะห์		
ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม คะแนน	ค่า IOC	ผลการ พิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
42	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
44	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
46	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
47	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
48	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
4. การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ								
49	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
50	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
51	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
52	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
53	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
54	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
55	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
56	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
57	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
58	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
59	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
60	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
61	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
62	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ
การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy})	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1	0.700	0.698
2	0.554	0.592
3	0.487	0.691
4	0.583	0.754
5	0.443	0.693
6	0.444	0.598
7	0.407	0.449
8	0.412	0.531
9	0.623	0.588
10	0.609	0.710
11	0.539	0.605
12	0.521	0.591
13	0.746	0.795
14	0.484	0.475
15	0.785	0.819
16	0.657	0.796
17	0.496	0.458
18	0.617	0.710
19	0.615	0.728
20	0.688	0.796
21	0.785	0.762
22	0.407	0.504

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy})	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
23	0.484	0.475
24	0.785	0.728
25	0.657	0.795
26	0.623	0.813
27	0.487	0.569
28	0.657	0.796
29	0.495	0.454
30	0.457	0.540
31	0.484	0.591
32	0.785	0.744
33	0.657	0.668
34	0.496	0.728
35	0.617	0.796
36	0.700	0.744
37	0.582	0.728
38	0.495	0.532
39	0.546	0.551
40	0.443	0.710
41	0.609	0.665
42	0.546	0.592
43	0.752	0.747
44	0.785	0.796
45	0.504	0.551
46	0.542	0.574
47	0.443	0.535
48	0.679	0.693

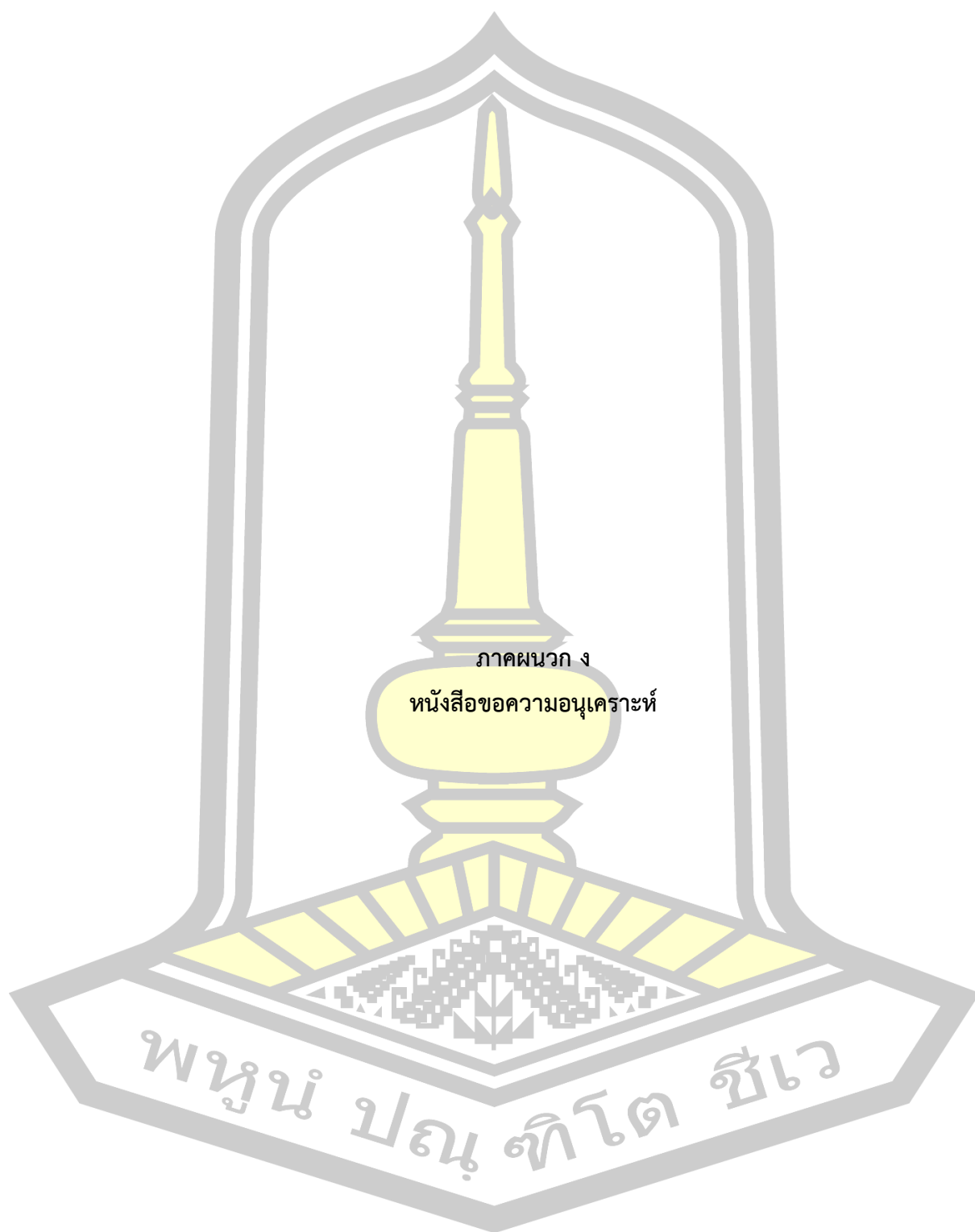
ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy})	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
49	0.591	0.598
50	0.457	0.388
51	0.484	0.605
52	0.565	0.592
53	0.552	0.635
54	0.451	0.743
55	0.694	0.778
56	0.622	0.594
57	0.495	0.685
58	0.588	0.709
59	0.698	0.598
60	0.629	0.607
61	0.474	0.591
62	0.322	0.583

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.969	62

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.979	62





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรสาร. 0-4372-1764 ภายใน 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ว1567

วันที่ 25 เมษายน 2568

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

ด้วย นางสาวแพรวพรรณ จันทร์แก้ว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พูน ปรณ จิตโต ชีเว



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรสาร. 0-4372-1764 ภายใน 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ ว1509

วันที่ 23 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ

ด้วย นางสาวแพรวพรรณ จันทร์แก้ว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรสาร. 0-4372-1764 ภายใน 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ว1567

วันที่ 25 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อพันธ์ พูลพทุฐา

ด้วย นางสาวแพรวพรรณ จันทร์แก้ว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ศูนย์ ปณ. จิตโต ขบ



ที่ อว 0605.5(2)/ว1509

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 เมษายน 2568

เรื่อง ขออนุญาตเคราะหเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน นายวชิษฐ์ สมจิตศรีปัญญา

ด้วย นางสาวแหพรพรรณ จันทร์แก้ว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษามหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุญาตจากท่านผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อยืนยันข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสรียอน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0989094497

(นายวชิษฐ์ สมจิตศรีปัญญา)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษามหาสารคาม



สพม.มหาสารคาม	
รับ 1993	
02/05/68	เวลา 15.05 น.
☐ ร.น. ☐ น.ค. ☐ ค.ค. ☐ บ.ง. ☐ น.ก.	
☒ วนท. ☐ ส.ก. ☐ อ.ก.	

ที่ อว 0605.5(2)/ว1509

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน นางวิไลรัตน์ สุวรรณสม

ด้วย นางสาวแพรวพรรณ จันทร์แก้ว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0989094497



ที่ อว 0605.5(2)/1568

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ด้วย นางสาวแพรวพรรณ จันท์แก้ว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวแพรวพรรณ จันท์แก้ว ทดลองใช้เครื่องมือสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0986373066

สพม.มหาสารคาม	
เลขที่รับ ๒๐๕๖	
วันที่ 12/5/๖8	เวลา ๑๑.๕๓ น.
☐ อก. ☐ นก. ☐ จก. ☐ บงส. ☐ บป.	
☐ พก. ☒ นพ. ☐ สกศ. ☐ สสน. ☐ ก	



ที่ อว 0605.5(2) 1719

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

13 พฤษภาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ด้วย นางสาวแพรวพรรณ จันทร์แก้ว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวแพรวพรรณ จันทร์แก้ว เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณ ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0989094497



ที่ อว 0605.5(2)/ ว2037

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 มิถุนายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ (สัมภาษณ์)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะภูมิวิทยาคาร

ด้วย นางสาวแพรวพรรณ จันทร์แก้ว นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ (สัมภาษณ์) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0989094497



ที่ อว 0605.5(2)/ ว2037

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 มิถุนายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ (สัมภาษณ์)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเขวาสีไพศาล

ด้วย นางสาวแพรวพรรณ จันทร์แก้ว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ (สัมภาษณ์) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0989094497



ที่ อว 0605.5(2)/ ว2037

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 มิถุนายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ (สัมภาษณ์)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนปอพานพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก

ด้วย นางสาวแพรวพรรณ จันท์แก้ว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ (สัมภาษณ์) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0989094497



ที่ อว 0605.5(2)/ ว2252

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

14 กรกฎาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายเอกลักษณ์ บุญท้าว

ด้วย นางสาวแพรวพรรณ จันทร์แก้ว นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0989094497



ที่ อว 0605.5(2)/ ว2252

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

14 กรกฎาคม 2568

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายเฉลิมชัยชัย สืบสุนทร

ด้วย นางสาวแพรวพรรณ จันท์แก้ว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ มีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0989094497



ที่ อว 0605.5(2)/ ว2252

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

14 กรกฎาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายรณกฤต รินทะชัย

ด้วย นางสาวแพรวพรรณ จันทร์แก้ว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0989094497



ที่ อว 0605.5(2)/ ว2252

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

14 กรกฎาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายวัลลภ ปุยสุวรรณ

ด้วย นางสาวแพรวพรรณ จันทร์แก้ว นิติระดับระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อניתจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0989094497



ที่ อว 0605.5(2)/ ว2252

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

14 กรกฎาคม 2568

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางสาวสมัทนา ลือคำหาร

ด้วย นางสาวแพรวพรรณ จันทรแก้ว นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0989094497



ภาคผนวก จ

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

พูน ปณ จิต ชีเว



การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

Program to Enhance Creative leadership of School Administrators in The Secondary
Educational Service Area office Maha Sarakham

แพรวพรรณ จันทร์แก้ว

66010581047

นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้พัฒนาขึ้นเพื่อโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้พัฒนาตนเองและเกิดทักษะในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักซึ่งท่านได้ให้คำปรึกษาเสนอแนะ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่ง ในการสร้างและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ครั้งนี้ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความร่วมมือด้วยดีไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือ การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม นี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

แพรวพรรณ จันทร์แก้ว

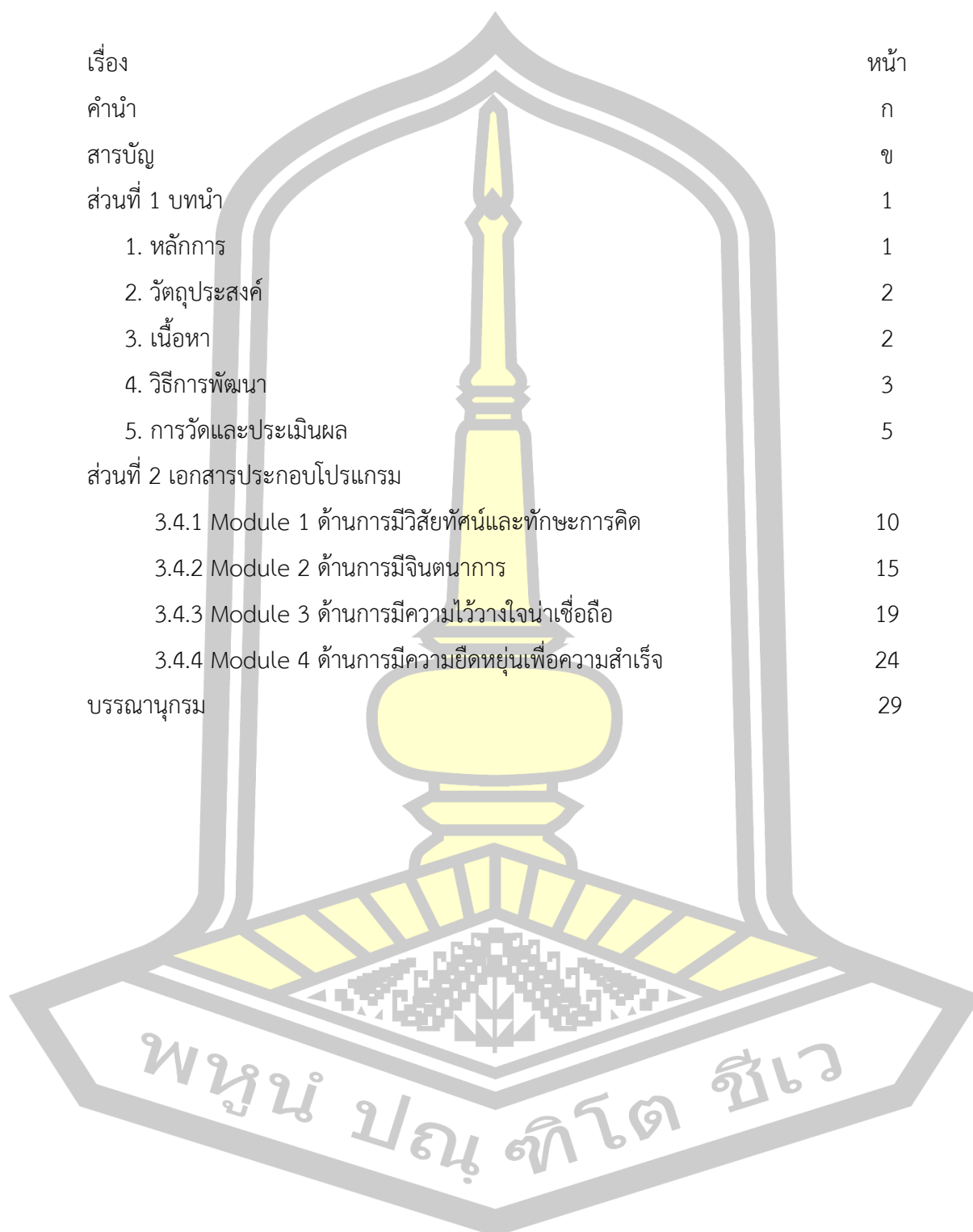
นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ จิตโต ชีเว

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
1. หลักการ	1
2. วัตถุประสงค์	2
3. เนื้อหา	2
4. วิธีการพัฒนา	3
5. การวัดและประเมินผล	5
ส่วนที่ 2 เอกสารประกอบโปรแกรม	
3.4.1 Module 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด	10
3.4.2 Module 2 ด้านการมีจินตนาการ	15
3.4.3 Module 3 ด้านการมีความไว้วางใจในตัวเอง	19
3.4.4 Module 4 ด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ	24
บรรณานุกรม	29



ส่วนที่ 1

บทนำ

1. หลักการ

1. เป็นหลักการที่เน้นผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นสำคัญ โดยมุ่งส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพจากประสบการณ์และบริบทการทำงานจริงของตนเอง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เกิดผลสัมฤทธิ์

2. เป็นหลักการที่เน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริงเป็นหัวใจสำคัญ โดยใช้แนวทางการพัฒนาแบบ 70:20:10 คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (70%) การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน (20%) และการเรียนรู้จากการฝึกอบรม (10%) เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

3. เป็นหลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อย่างเป็นองค์รวม ที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด ด้านการมีจินตนาการ ด้านการมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ และด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ

4. เป็นหลักการที่ส่งเสริมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและสร้างเครือข่ายวิชาชีพ โดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ แบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดี และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง

5. เป็นหลักการที่ออกแบบโปรแกรมให้มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น ทั้งในด้านเนื้อหา กิจกรรม และวิธีการพัฒนา เพื่อให้สามารถปรับให้สอดคล้องกับความต้องการและสถานการณ์ที่แตกต่างกันของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละบุคคล

6. เป็นหลักการที่มุ่งเสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถต่อยอดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เพื่อให้สามารถนำความรู้และทักษะไปประยุกต์ใช้และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาได้อย่างแท้จริง

2. วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

3. เนื้อหา

เนื้อหาของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามแบ่งเป็น 4 Module ได้แก่

Module 1 การมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด (23 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาการพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และทักษะการคิด การนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง ในการพัฒนาสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

- 1) การสร้างวิสัยทัศน์
- 2) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
- 3) การเผยแพร่วิสัยทัศน์
- 4) ทักษะการคิด การนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง

Module 2 การมีจินตนาการ (19 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาการพัฒนาพฤติกรรมการนำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการท้าทายในการริเริ่มสิ่งใหม่ มีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ มีสติปัญญา แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ในการพัฒนาสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนาเนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

- 1) การท้าทายในการริเริ่มสิ่งใหม่
- 2) มีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ
- 3) มีสติปัญญาแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์

Module 3 การมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ (16 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาการพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการแสดงออกอย่างเปิดเผย ความเชื่อมั่นการให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคลและองค์การ และความซื่อสัตย์ยุติธรรม ในการพัฒนาสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

- 1) การแสดงออกอย่างเปิดเผย
- 2) ความเชื่อมั่นการให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคลและองค์การ
- 3) ความซื่อสัตย์ยุติธรรม

Module 4 การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ (11 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาการพัฒนาพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดและทำหลายมิติอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคยความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ เปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง ในการพัฒนาสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนาเนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

- 1) ความสามารถในการคิดและทำหลายมิติอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย
- 2) ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ

3) มีมุมมองเปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง

4. วิธีการพัฒนา

กระบวนการและวิธีการพัฒนาจะใช้วิธีการที่มีความหลากหลายเพื่อสร้างองค์ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง และยั่งยืน เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการ พัฒนาสามารถนำหลักการไปใช้ในการพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยใช้เวลาทั้งสิ้น 70 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยให้ค่าน้ำหนักการปฏิบัติตามอัตรา 70 : 20 : 10 (70 : 20 : 10 Model in Learning & Development ;Morgan McCall, Michael Lombardo และRobert Eichinger) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. 70 % การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning by doing) ประกอบด้วย การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
2. 20 % การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน (Site Visit) ประกอบด้วย การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนความรู้
3. 10% การเรียนรู้จากการฝึกอบรม (Training) ประกอบด้วย การฝึกอบรม การสัมมนา

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

หลักการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning by doing) 10%	การฝึกอบรม เสริมสร้างความรู้ เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
	การสัมมนา กิจกรรมการบรรยายการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
ระยะที่ 2 การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน (Site Visit) 20%	การศึกษาดูงาน ศึกษากรณีตัวอย่าง จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best practice)
	การสร้างเครือข่าย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
ระยะที่ 3 การเรียนรู้จากการฝึกอบรม (Learning by doing) 70%	เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

1. ปฏิกริยาตอบสนอง Reaction

ระดับนี้จะวัดว่าผู้เข้ารับการอบรม รู้สึกอย่างไร กับการฝึกอบรม โดยเน้นไปที่ความพึงพอใจ การมีส่วนร่วม และการตอบสนองต่อเนื้อหา วิทยากร และสภาพแวดล้อม

วิธีการประเมิน: การใช้แบบสอบถามหลังการอบรม, การสังเกตการณ์ในห้องเรียน (เช่น การตั้งคำถาม, การร่วมกิจกรรม)

2. การเรียนรู้ Learning

ระดับนี้จะวัดว่าผู้เข้ารับการอบรมได้ เรียนรู้อะไรบ้าง จากการอบรม ทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ที่เปลี่ยนแปลงไป

วิธีการประเมิน: การทดสอบก่อนและหลังการอบรม (Pre-test/Post-test) การทำแบบฝึกหัด การแสดงบทบาทสมมติ (Role-play)

3. พฤติกรรม Behavior

ระดับนี้จะวัดว่าผู้เข้ารับการอบรมได้ นำสิ่งที่เรียนรู้ไปปรับใช้ในการทำงานจริงหรือไม่ เป็นการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นหลังจากการอบรมสิ้นสุดลงแล้ว

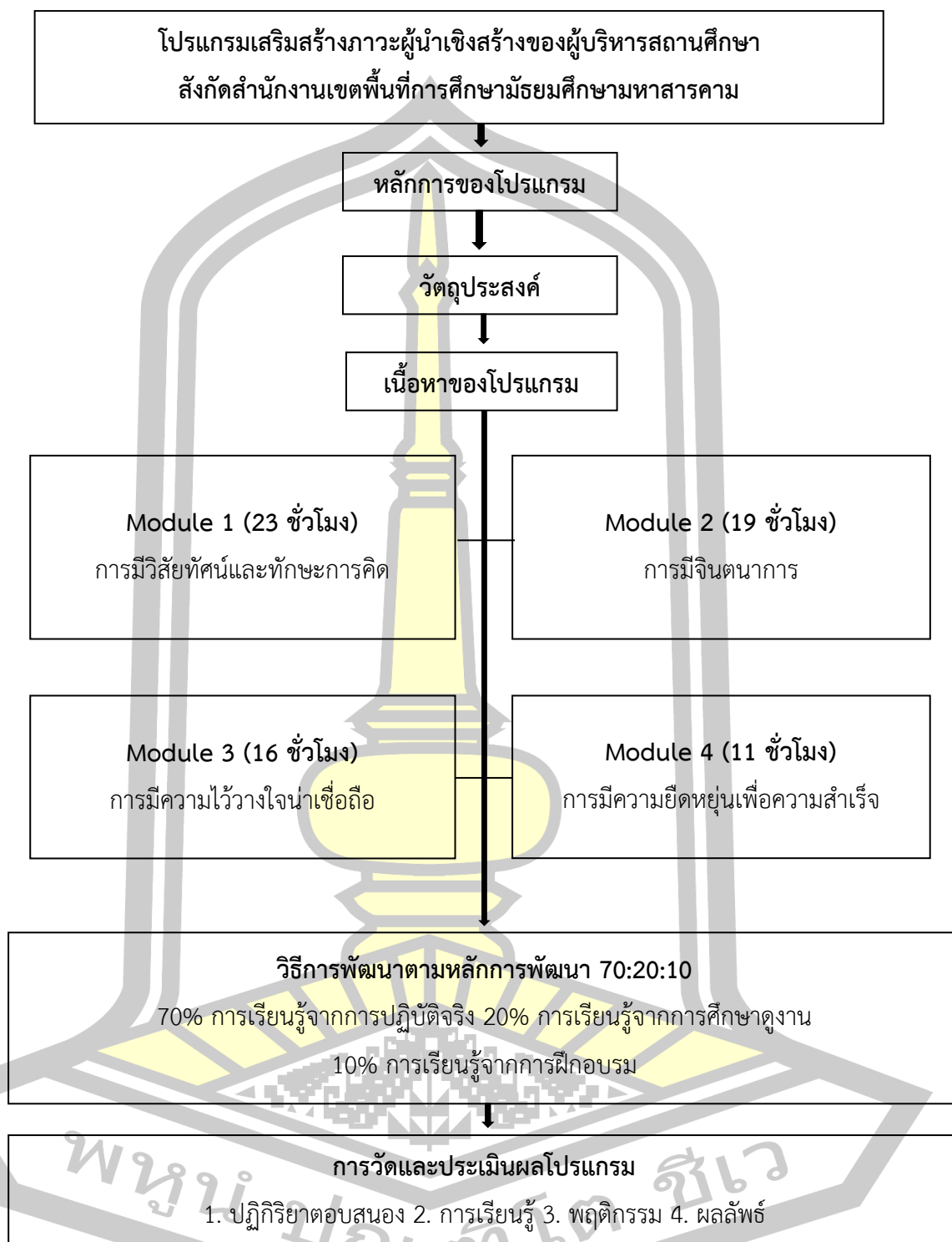
วิธีการประเมิน: การสังเกตการณ์โดยหัวหน้างาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมอบรมและเพื่อนร่วมงาน การมอบหมายโครงการพิเศษเพื่อดูการนำความรู้ไปใช้

4. ผลลัพธ์ Results

ระดับนี้ถือเป็นระดับสูงสุดและสำคัญที่สุด โดยจะวัดว่าการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมนั้น ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร ซึ่งมักจะเชื่อมโยงกับเป้าหมายทางธุรกิจโดยตรง

วิธีการประเมิน: การวิเคราะห์ผลลัพธ์ของโครงการที่มอบหมาย, การประเมินแบบ 360 องศา การวัดผลกระทบต่อตัวชี้วัดทางธุรกิจ (KPIs) เช่น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนที่ลดลง หรือความพึงพอใจของลูกค้าที่สูงขึ้น

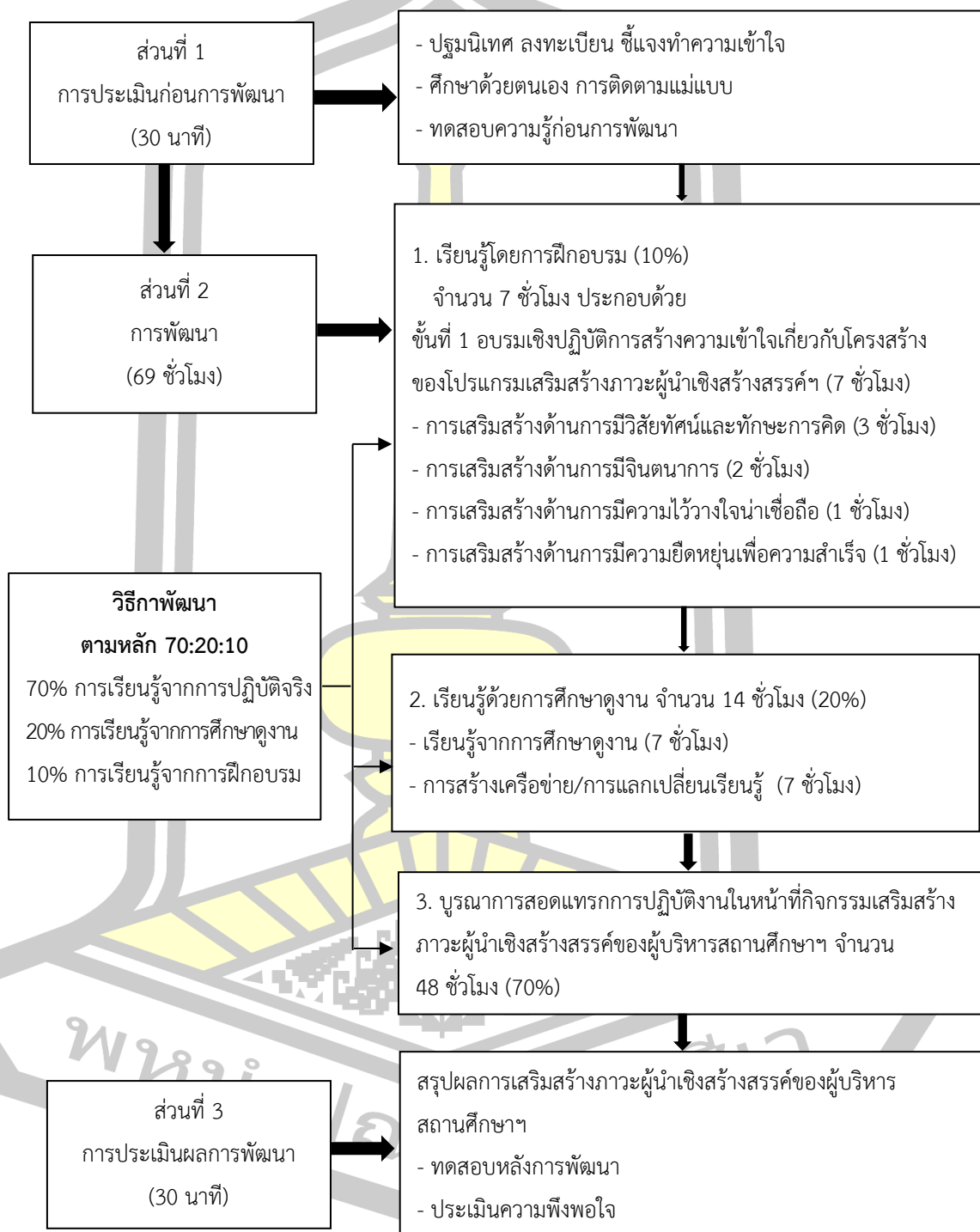
จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ เนื้อหาของโปรแกรม วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล และสามารถสรุปได้ ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 1 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

รายละเอียดขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

จำนวน 70 ชั่วโมง



วิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

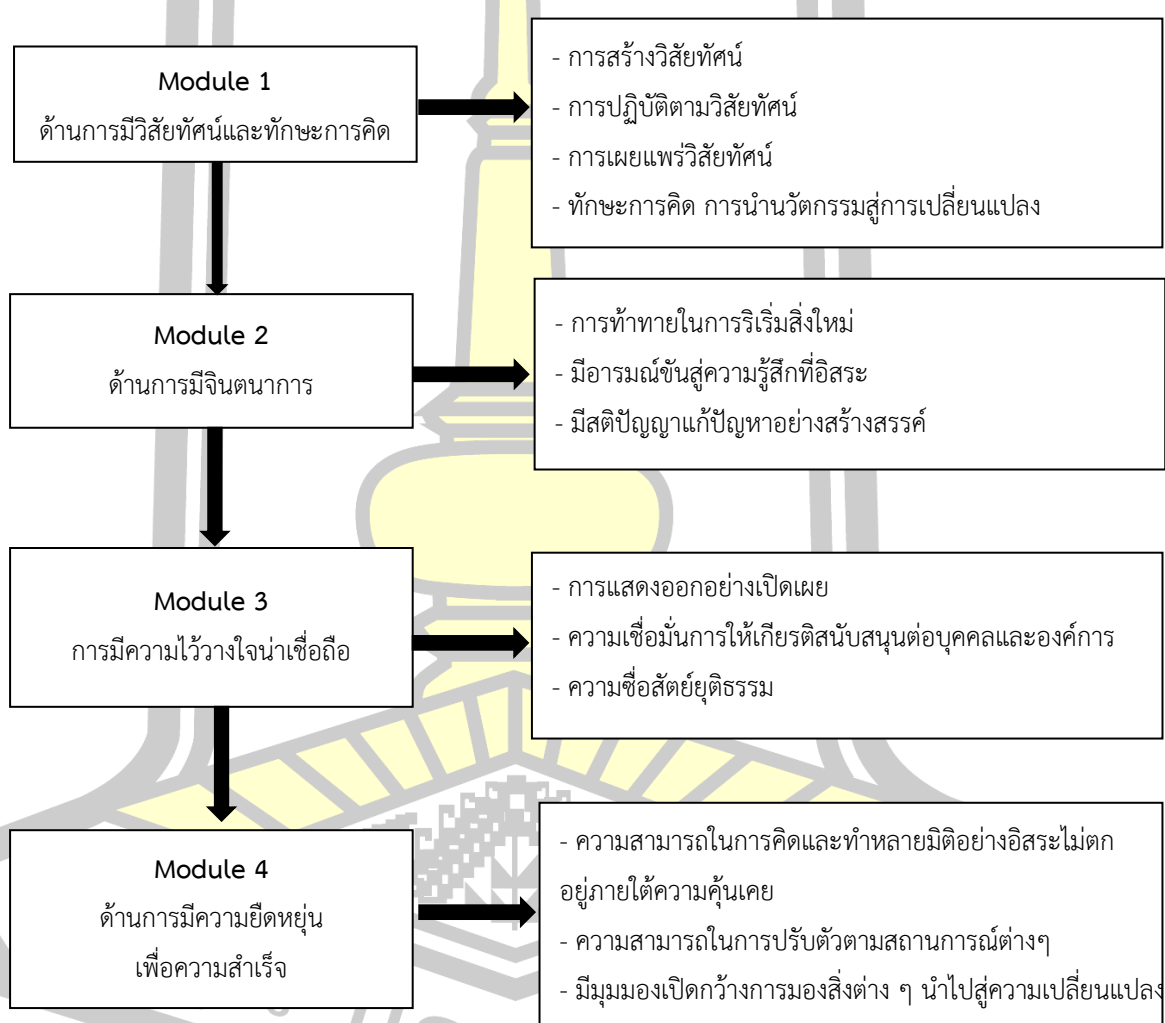
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. การเรียนรู้โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ และใช้โปรแกรมการเรียนรู้ (10%)

1.1 อบรมเชิงปฏิบัติการ

1.2 การออกแบบโปรแกรมเพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

1.3 การอบรมเชิงปฏิบัติการการใช้การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา



2. การเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ (20%)

2.1 การสร้างเครือข่าย ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ชุมชนทางวิชาชีพ ประชุมกลุ่มย่อย
โดยการระดมความคิด

2.2 การศึกษาดูงาน

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (70%)

การปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยการพัฒนางานในสถานศึกษาของตนเอง

4. การวัดและประเมินผล

4.1 ปฏิกริยาตอบสนอง Reaction

4.2 การเรียนรู้ Learning

4.3 พฤติกรรม Behavior

4.4 ผลลัพธ์ Results



ส่วนที่ 2

เอกสารประกอบโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

Module 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด (23 ชั่วโมง)

1. หลักการ

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีวิสัยทัศน์และทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เป็นพื้นฐานสำคัญของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรที่ตอบสนองต่อบริบทได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการขับเคลื่อนตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งยังต้องส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีวิสัยทัศน์และทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรได้เหมาะสม สร้างแรงจูงใจ การมีส่วนร่วม และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน

3. เนื้อหา

- 3.1 การท้าทายในการริเริ่มสิ่งใหม่
- 3.2 มีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ
- 3.3 มีสติปัญญาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

4. กระบวนการ

- 4.1 ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขอบข่ายเนื้อหา และวิธีการพัฒนา
- 4.2 การบรรยาย เรื่อง การเสริมสร้างด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิดของผู้บริหารสถานศึกษา
- 4.3 ปฏิบัติกิจกรรมตามใบกิจกรรม
- 4.4 การอภิปราย ชักถามและสรุปผล
- 4.5 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การสร้างเครือข่าย/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน
- 4.6 การปฏิบัติงาน การพัฒนางานในสถานศึกษา

4. วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมพัฒนา	เนื้อหา	ระยะเวลา
ระยะที่ 1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (70%)	การฝึกอบรม	การฝึกอบรม ผ่านโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	3 ชั่วโมง
ระยะที่ 2 การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน (20%)	การศึกษาดูงาน	ศึกษางานจากวิทยากรพี่เลี้ยง/ การศึกษาโรงเรียนที่มีแนว ปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	5 ชั่วโมง
ระยะที่ 3 การเรียนรู้จากการฝึกอบรม (10%)	การศึกษาด้วยตัวเอง	การนำความรู้ไปฝึกปฏิบัติจริง ในสถานศึกษาต้นแบบ	15 ชั่วโมง
รวม			23 ชั่วโมง

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลของด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

1. ปฏิกริยาตอบสนอง Reaction

ระดับนี้จะวัดว่าผู้เข้ารับการอบรม รู้สึกอย่างไร กับการฝึกอบรม โดยเน้นไปที่ ความพึงพอใจ การมีส่วนร่วม และการตอบสนองต่อเนื้อหา วิทยากร และสภาพแวดล้อม

วิธีการประเมิน: การใช้แบบสอบถามหลังการอบรม, การสังเกตการณ์ในห้องเรียน (เช่น การตั้งคำถาม การร่วมกิจกรรม)

2. การเรียนรู้ Learning

ระดับนี้จะวัดว่าผู้เข้ารับการอบรมได้ เรียนรู้อะไรบ้าง จากการอบรม ทั้งในด้าน ความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ที่เปลี่ยนแปลงไป

วิธีการประเมิน: การทดสอบก่อนและหลังการอบรม (Pre-test/Post-test) การทำแบบฝึกหัด การแสดงบทบาทสมมติ (Role-play)

3. พฤติกรรม Behavior

ระดับนี้จะวัดว่าผู้เข้ารับการอบรมได้ นำสิ่งที่เรียนรู้ไปปรับใช้ในการทำงานจริงหรือไม่ เป็นการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นหลังจากการอบรมสิ้นสุดลงแล้ว

วิธีการประเมิน: การสังเกตการณ์โดยหัวหน้างาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมอบรมและเพื่อนร่วมงาน การมอบหมายโครงการพิเศษเพื่อดูการนำความรู้ไปใช้

4. ผลลัพธ์ Results

ระดับนี้ถือเป็นระดับสูงสุดและสำคัญที่สุด โดยจะวัดว่าการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมนั้น ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร ซึ่งมักจะเชื่อมโยงกับเป้าหมายทางธุรกิจโดยตรง

วิธีการประเมิน: การวิเคราะห์ผลลัพธ์ของโครงการที่มอบหมาย การประเมินแบบ 360 องศา การวัดผลกระทบต่อตัวชี้วัดทางธุรกิจ (KPIs) เช่น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนที่ลดลง หรือความพึงพอใจของลูกค้าที่สูงขึ้น



ใบงานที่ 1

การมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด

1.ให้อ่านวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาของท่าน (หรือสถานศึกษาตัวอย่าง) แล้วตอบคำถาม จุดเด่นของการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิดที่ท่านเห็นคืออะไร

2. จุดที่ควรพัฒนา/ปรับปรุงคืออะไร

3. เขียนข้อความสั้น ๆ (ไม่เกิน 2 บรรทัด) ที่แสดงถึง การมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิดของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ท่านอยากเห็นในอนาคต

สะท้อนคิด (Reflection):

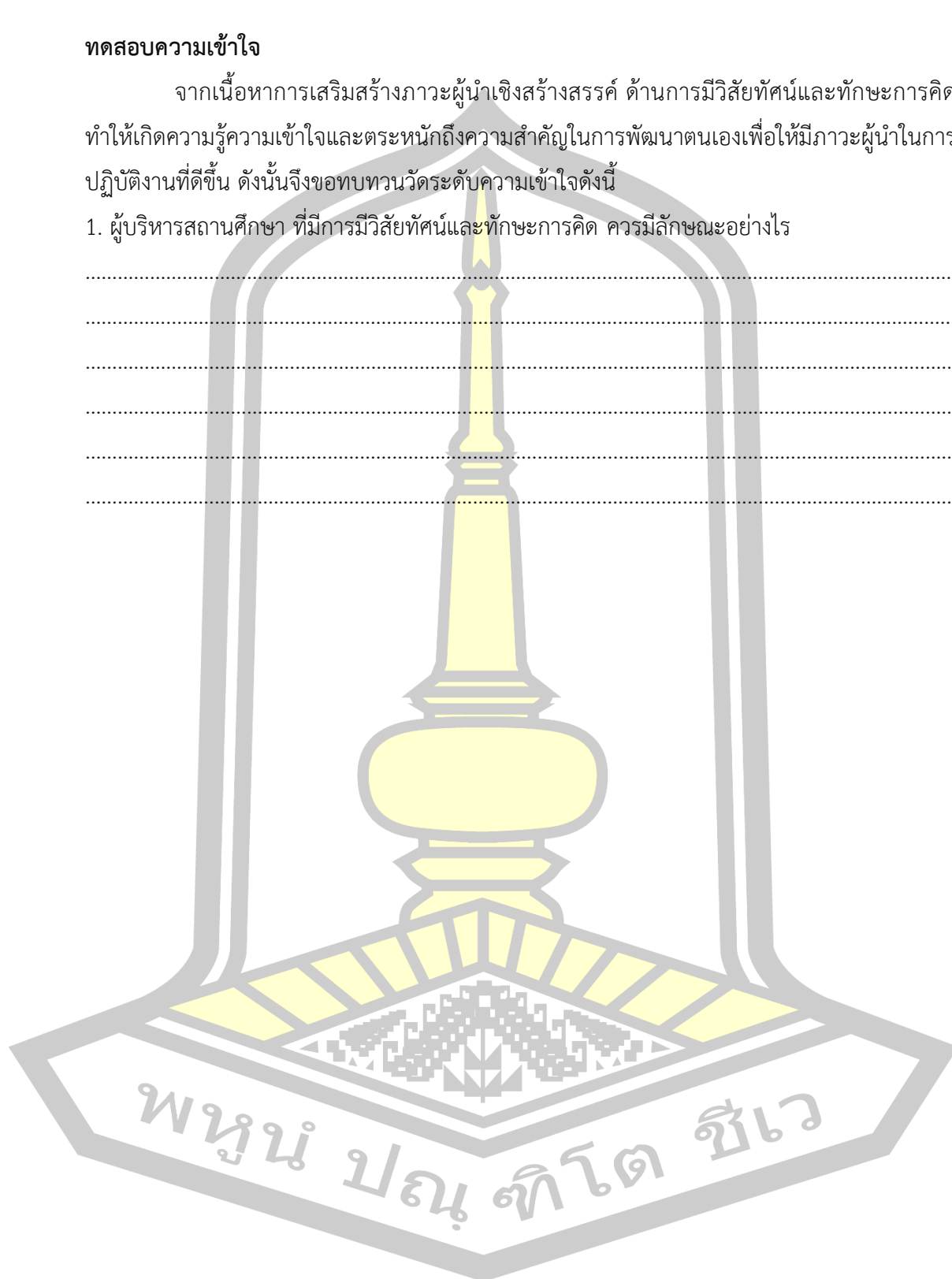
จากกิจกรรมนี้ ท่านได้เรียนรู้อะไรเกี่ยวกับการสร้างการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด และคิดว่าจะนำไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารอย่างไร



ทดสอบความเข้าใจ

จากเนื้อหาการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ดังนั้นจึงขอทบทวนวัดระดับความเข้าใจดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด ควรมีลักษณะอย่างไร



Module 2

ด้านการมีจินตนาการ (19 ชั่วโมง)

1. หลักการ

การมีจินตนาการเป็นพื้นฐานสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีจินตนาการสามารถคิดค้นแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาองค์กร วางกลยุทธ์และแก้ปัญหาได้อย่างยืดหยุ่น นอกจากนี้ การมีจินตนาการยังช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นโอกาสและความเป็นไปได้ในอนาคต ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและความเปลี่ยนแปลง

2. วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความคิดสร้างสรรค์ มองหาแนวทางใหม่ในการพัฒนาองค์กร วางกลยุทธ์และแก้ปัญหาอย่างยืดหยุ่น พร้อมประยุกต์แนวคิดให้สอดคล้องกับบริบทและความเปลี่ยนแปลงของสังคม สนับสนุนภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3. เนื้อหา

- 3.1 การแสดงออกอย่างเปิดเผย
- 3.2 ความเชื่อมั่นการให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคลและองค์การ
- 3.3 ความซื่อสัตย์ยุติธรรม

4. วิธีการพัฒนา

- 4.1 ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขอบข่ายเนื้อหา และวิธีการพัฒนา
- 4.2 การบรรยาย เรื่อง การเสริมสร้างการมีจินตนาการของผู้บริหารสถานศึกษา
- 4.3 ปฏิบัติกิจกรรมตามใบกิจกรรม
- 4.4 การอภิปราย ชักถามและสรุปผล
- 4.5 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การสร้างเครือข่าย/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน
- 4.6 การปฏิบัติงาน การพัฒนางานในสถานศึกษา

พูน ปณ จิต ชีเว

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมพัฒนา	เนื้อหา	ระยะเวลา
ระยะที่ 1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (70%)	การฝึกอบรม	การฝึกอบรมผ่านโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	2 ชั่วโมง
ระยะที่ 2 การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน (20%)	การศึกษาดูงาน	ศึกษางานจากวิทยากรพี่เลี้ยง/การศึกษาโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	4 ชั่วโมง
ระยะที่ 3 การเรียนรู้จากการฝึกอบรม (10%)	การศึกษาด้วยตัวเอง	การนำความรู้ฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษา	13 ชั่วโมง
รวม			19 ชั่วโมง

การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลของด้านการมีจินตนาการ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

1. ปฏิกริยาตอบสนอง Reaction

ระดับนี้จะวัดว่าผู้เข้ารับการอบรม รู้สึกอย่างไร กับการฝึกอบรม โดยเน้นไปที่ ความพึงพอใจ การมีส่วนร่วม และการตอบสนองต่อเนื้อหา วิทยากร และสภาพแวดล้อม

วิธีการประเมิน: การใช้แบบสอบถามหลังการอบรม, การสังเกตการณ์ในห้องเรียน (เช่น การตั้งคำถาม การร่วมกิจกรรม)

2. การเรียนรู้ Learning

ระดับนี้จะวัดว่าผู้เข้ารับการอบรมได้ เรียนรู้อะไรบ้าง จากการอบรม ทั้งในด้าน ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ที่เปลี่ยนแปลงไป

วิธีการประเมิน: การทดสอบก่อนและหลังการอบรม (Pre-test/Post-test) การทำแบบฝึกหัด การแสดงบทบาทสมมติ (Role-play)

3. พฤติกรรม Behavior

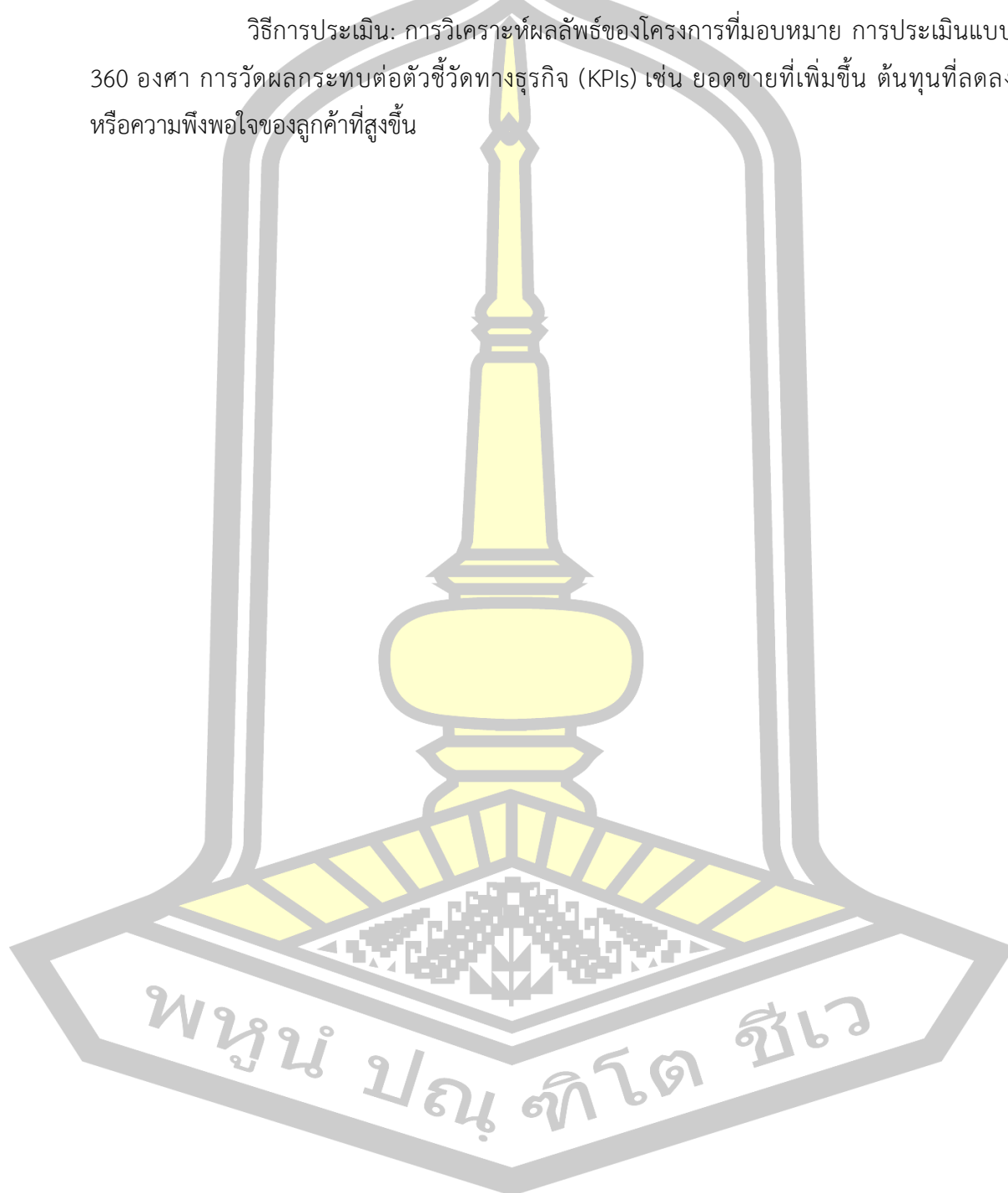
ระดับนี้จะวัดว่าผู้เข้ารับการอบรมได้ นำสิ่งที่เรียนรู้ไปปรับใช้ในการทำงานจริงหรือไม่ เป็นการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นหลังจากการอบรมสิ้นสุดลงแล้ว

วิธีการประเมิน: การสังเกตการณ์โดยหัวหน้างาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมอบรมและเพื่อนร่วมงาน การมอบหมายโครงการพิเศษเพื่อดูการนำความรู้ไปใช้

4. ผลลัพธ์ Results

ระดับนี้ถือเป็นระดับสูงสุดและสำคัญที่สุด โดยจะวัดว่าการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมนั้น ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร ซึ่งมักจะเชื่อมโยงกับเป้าหมายทางธุรกิจโดยตรง

วิธีการประเมิน: การวิเคราะห์ผลลัพธ์ของโครงการที่มอบหมาย การประเมินแบบ 360 องศา การวัดผลกระทบต่อตัวชี้วัดทางธุรกิจ (KPIs) เช่น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนที่ลดลง หรือความพึงพอใจของลูกค้าที่สูงขึ้น



ใบงานที่
การมีจินตนาการ

1. ท่านได้รับความรู้ แนวคิด หรือทักษะด้านการมีจินตนาการอะไรบ้างจากการเข้าร่วมกิจกรรมครั้งนี้

.....

.....

.....

2. องค์ความรู้และทักษะเหล่านั้นเชื่อมโยงกับการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์และการพัฒนาองค์กรอย่างไร?

.....

.....

.....

3. ท่านจะนำแนวคิดหรือทักษะด้านจินตนาการไปประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างบรรยากาศองค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในสถานศึกษาของท่านได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. ท่านจะใช้ภาวะผู้นำของตนในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กรได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

พจนานุกรมศัพท์จิตวิทยา

ทดสอบความเข้าใจ

จากเนื้อหาเรื่องการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ด้านการมีจินตนาการของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการคิดสร้างสรรค์และการนำแนวคิดใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานและขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงขอทบทวนวัดระดับความเข้าใจดังนี้

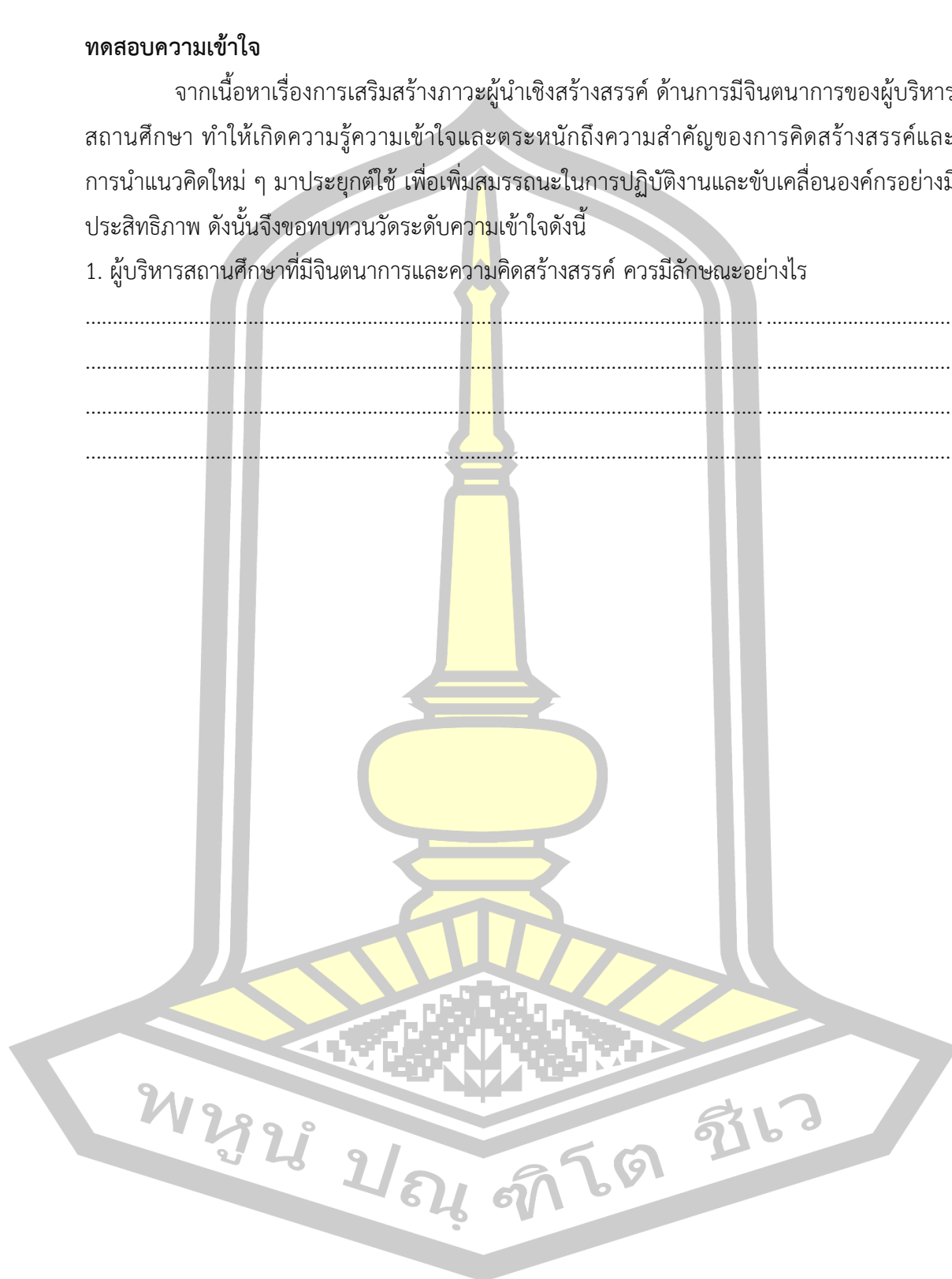
1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ ควรมีลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

.....



Module 3

ด้านการมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ (16 ชั่วโมง)

1. หลักการ

ความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือเป็นพื้นฐานสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วม ความร่วมมือ และการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษาให้ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส สร้างความเชื่อมั่นและความร่วมมือจากบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตลอดจนสนับสนุนภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน

3. เนื้อหา

- 3.1 การสร้างวิสัยทัศน์
- 3.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
- 3.3 การเผยแพร่วิสัยทัศน์
- 3.4 ทักษะการคิด การนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง

4. กระบวนการ

- 4.1 ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขอบข่ายเนื้อหา และวิธีการพัฒนา
- 4.2 การบรรยาย เรื่องการเสริมสร้างด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล
- 4.3 ปฏิบัติกิจกรรมตามใบกิจกรรม
- 4.4 การอภิปราย ชักถามและสรุปผล
- 4.5 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การสร้างเครือข่าย/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน
- 4.6 การปฏิบัติงาน การพัฒนางานในสถานศึกษา

พูน ปณ จิต ชีเว

5. วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมพัฒนา	เนื้อหา	ระยะเวลา
ระยะที่ 1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (70%)	การฝึกอบรม	การฝึกอบรมผ่านโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์	1 ชั่วโมง
ระยะที่ 2 การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน (20%)	การศึกษาดูงาน	ศึกษางานจากวิทยากรที่ เลี้ยง/การศึกษาโรงเรียนที่มี แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	3 ชั่วโมง
ระยะที่ 3 การเรียนรู้จากการฝึกอบรม (10%)	การศึกษาด้วย ตัวเอง	นำความรู้ไปฝึกปฏิบัติจริงใน สถานศึกษาต้นแบบ	12 ชั่วโมง
รวม			16 ชั่วโมง

6. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลของด้านความไว้วางใจน่าเชื่อถือ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

1. ปฏิกริยาตอบสนอง Reaction

ระดับนี้จะวัดว่าผู้เข้ารับการอบรม รู้สึกอย่างไร กับการฝึกอบรม โดยเน้นไปที่ความพึงพอใจ การมีส่วนร่วม และการตอบสนองต่อเนื้อหา วิทยากร และสภาพแวดล้อม

วิธีการประเมิน: การใช้แบบสอบถามหลังการอบรม, การสังเกตการณ์ในห้องเรียน (เช่น การตั้งคำถาม, การร่วมกิจกรรม)

2. การเรียนรู้ Learning

ระดับนี้จะวัดว่าผู้เข้ารับการอบรมได้ เรียนรู้อะไรบ้าง จากการอบรม ทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ที่เปลี่ยนแปลงไป

วิธีการประเมิน: การทดสอบก่อนและหลังการอบรม (Pre-test/Post-test) การทำแบบฝึกหัด การแสดงบทบาทสมมติ (Role-play)

3. พฤติกรรม Behavior

ระดับนี้จะวัดว่าผู้เข้ารับการอบรมได้ นำสิ่งที่เรียนรู้ไปปรับใช้ในการทำงานจริงหรือไม่ เป็นการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นหลังจากการอบรมสิ้นสุดลงแล้ว

วิธีการประเมิน: การสังเกตการณ์โดยหัวหน้างาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมอบรมและเพื่อนร่วมงาน การมอบหมายโครงการพิเศษเพื่อดูการนำความรู้ไปใช้

4. ผลลัพธ์ Results

ระดับนี้ถือเป็นระดับสูงสุดและสำคัญที่สุด โดยจะวัดว่าการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมนั้น ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร ซึ่งมักจะเชื่อมโยงกับเป้าหมายทางธุรกิจโดยตรง

วิธีการประเมิน: การวิเคราะห์ผลลัพธ์ของโครงการที่มอบหมาย การประเมินแบบ 360 องศา การวัดผลกระทบต่อตัวชี้วัดทางธุรกิจ (KPIs) เช่น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนที่ลดลง หรือความพึงพอใจของลูกค้าที่สูงขึ้น



ใบงานที่ การมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ

1. ผู้บริหารที่มีความไว้วางใจและน่าเชื่อถือควรมีคุณลักษณะใดบ้าง

2. ในองค์กรของคุณ มีสถานการณ์ใดบ้างที่คุณเห็นว่าความไว้วางใจหรือความน่าเชื่อถือมีผลต่อความร่วมมือของบุคลากร

3. อธิบายความหมายของความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา

ทดสอบความเข้าใจ

จากเนื้อหาเรื่องการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ด้านการมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความเชื่อมั่นและความร่วมมือกับบุคลากร ตลอดจนการพัฒนาตนเองและปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และบริบทของสังคม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงานและขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นจึงขอทบทวนวัดระดับความเข้าใจดังนี้

1. เพื่อให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจน่าเชื่อถือและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรดำเนินงานและปฏิบัติตนอย่างไร

Module 4

ด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ (11 ชั่วโมง)

1. หลักการ

การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วทั้งในด้านการบริหารงาน การจัดการบุคลากร และการพัฒนาโครงการ นอกจากนี้ ความยืดหยุ่นยังช่วยให้ผู้นำสามารถรับมือกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีศักยภาพในการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง รับมือกับปัญหาและอุปสรรคอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และการตัดสินใจที่ยืดหยุ่น เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3. เนื้อหา

- 3.1 ความสามารถในการคิดและทำหลายมิติอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย
- 3.2 ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ
- 3.3 มีมุมมองเปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง

4. วิธีการพัฒนา

- 4.1 ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขอบข่ายเนื้อหา และวิธีการพัฒนา
- 4.2 การบรรยาย เรื่อง การเสริมสร้างด้านด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษา
- 4.3 ปฏิบัติกิจกรรมตามใบกิจกรรม
- 4.4 การอภิปราย ชักถามและสรุปผล
- 4.5 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน
- 4.6 การปฏิบัติงาน การพัฒนางานในสถานศึกษา

5. วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมพัฒนา	เนื้อหา	ระยะเวลา
ระยะที่ 1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (70%)	การฝึกอบรม	การฝึกอบรมผ่านโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	1 ชั่วโมง
ระยะที่ 2 การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน (20%)	การศึกษาดูงาน	ศึกษางานจากวิทยากรพี่เลี้ยง/ การศึกษาโรงเรียนที่มีแนว ปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	2 ชั่วโมง
ระยะที่ 3 การเรียนรู้จากการฝึกอบรม (10%)	การศึกษาด้วยตัวเอง	การนำความรู้ฝึกปฏิบัติจริงใน สถานศึกษา	8 ชั่วโมง
รวม			11 ชั่วโมง

6. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลของด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

1. ปฏิกริยาตอบสนอง Reaction

ระดับนี้จะวัดว่าผู้เข้ารับการอบรม รู้สึกอย่างไร กับการฝึกอบรม โดยเน้นไปที่ ความพึงพอใจ การมีส่วนร่วม และการตอบสนองต่อเนื้อหา วิทยากร และสภาพแวดล้อม

วิธีการประเมิน: การใช้แบบสอบถามหลังการอบรม การสังเกตการณ์ในห้องเรียน (เช่น การตั้งคำถาม การร่วมกิจกรรม)

2. การเรียนรู้ Learning

ระดับนี้จะวัดว่าผู้เข้ารับการอบรมได้ เรียนรู้อะไรบ้าง จากการอบรม ทั้งในด้าน ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ที่เปลี่ยนแปลงไป

วิธีการประเมิน: การทดสอบก่อนและหลังการอบรม (Pre-test/Post-test) การทำแบบฝึกหัด การแสดงบทบาทสมมติ (Role-play)

3. พฤติกรรม Behavior

ระดับนี้จะวัดว่าผู้เข้ารับการอบรมได้ นำสิ่งที่เรียนรู้ไปปรับใช้ในการทำงานจริงหรือไม่ เป็นการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นหลังจากการอบรมสิ้นสุดลงแล้ว

วิธีการประเมิน: การสังเกตการณ์โดยหัวหน้างาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมอบรมและเพื่อนร่วมงาน การมอบหมายโครงการพิเศษเพื่อดูการนำความรู้ไปใช้

4. ผลลัพธ์ Results

ระดับนี้ถือเป็นระดับสูงสุดและสำคัญที่สุด โดยจะวัดว่าการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมนั้น ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร ซึ่งมักจะเชื่อมโยงกับเป้าหมายทางธุรกิจโดยตรง

วิธีการประเมิน: การวิเคราะห์ผลลัพธ์ของโครงการที่มอบหมาย การประเมินแบบ 360 องศา การวัดผลกระทบต่อตัวชี้วัดทางธุรกิจ (KPIs) เช่น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนที่ลดลง หรือความพึงพอใจของลูกค้าที่สูงขึ้น



ใบงานที่
การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ

1. อธิบายความสำคัญของการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา

.....

.....

.....

ยกตัวอย่างสถานการณ์ที่ผู้บริหารสามารถใช้ความยืดหยุ่นเพื่อแก้ไขปัญหา

.....

.....

.....

2. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีองค์ประกอบใดบ้าง

อธิบายแนวทางที่ช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในองค์กร

.....

.....

.....

ยกตัวอย่างกรณีศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ประสบความสำเร็จ

.....

.....

.....

พูน ปณ จิตโต ชีเว

3. การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานสถานศึกษาได้อย่างไร

อธิบายวิธีการและแนวทางที่ท่านสามารถปรับตัวหรือปรับกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

.....

.....

.....

.....

ทดสอบความเข้าใจ

จากเนื้อหาเรื่องการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการปรับตัว รับมือกับปัญหา และขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงขอทบทวนวัดระดับความเข้าใจดังนี้

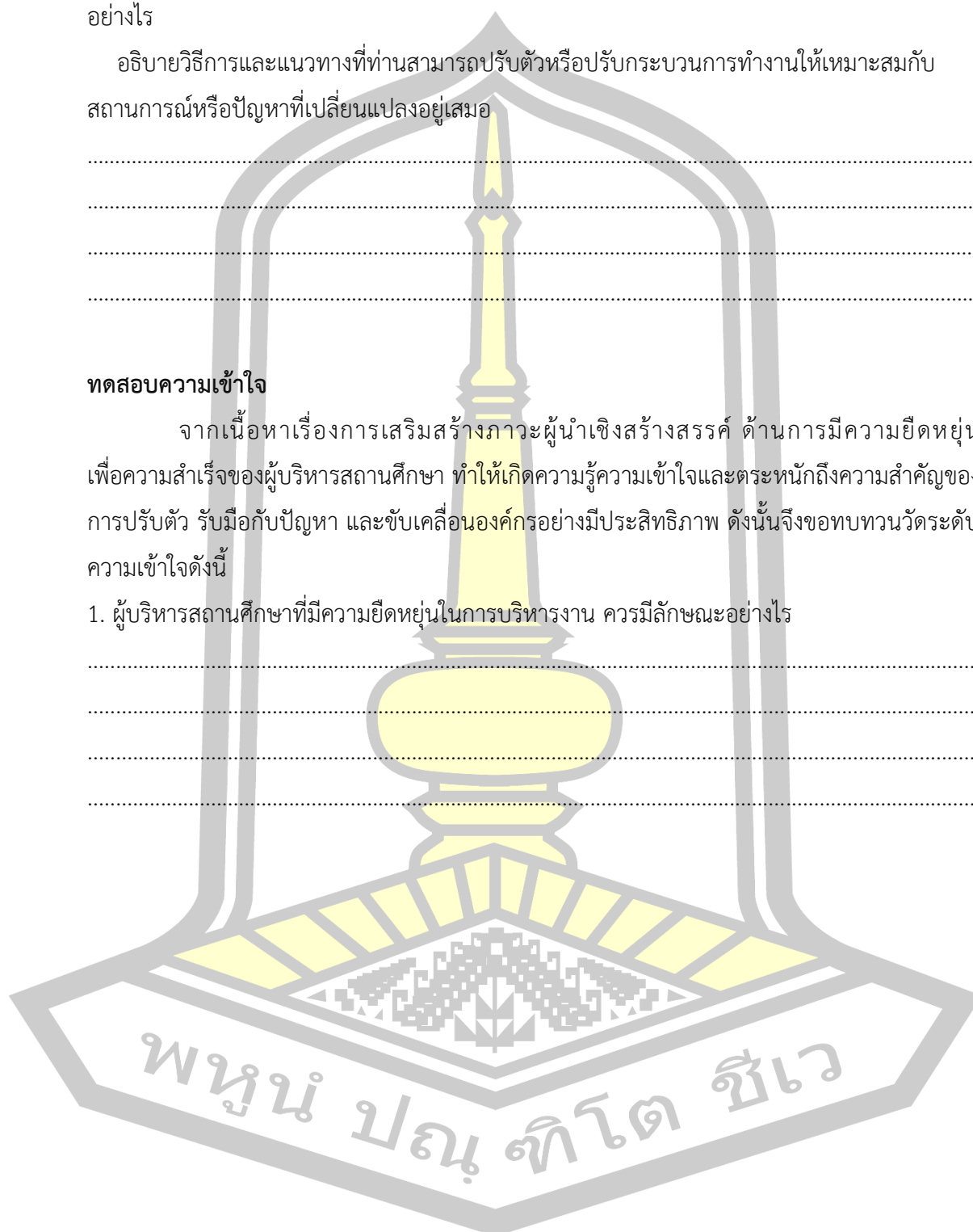
1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ควรมีลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

.....



บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2545). *ความคิดสร้างสรรค์ : หลักการ ทฤษฎี การเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศูนย์สภานาครินทร์.
- การศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- กุลชลี จงเจริญ. (2561). *เอกสารประกอบการสอน หน่วยที่ 12 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ชุมชน 23728 นวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2551). *การคิดเชิงสร้างสรรค์*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ชัดเสม็ดดี.
- จิตติมา วรรณศรี. (2550). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารมหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา. (2545). *ความคิดสร้างสรรค์ : พรสวรรค์ที่พัฒนาได้*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). *การคิดเชิงสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- อุ๋นตา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวความคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.
- McClelland, D.C. (1973). *Test for Competence Rather Than Intelligence*. New York : American Psychologists.
- Locke, E.A. and others. (1991). *The Essence of Leadership : The Four Keys to Leading Successfully*. New York : Lexington Books.

พูน ปณ ทัต ชีเว



โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โปรแกรมนี้ พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนา/การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ เนื้อหาของโปรแกรม วิธีการพัฒนา กระบวนการพัฒนา การวัดและประเมินผล ส่วนที่ 2 คือ การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักซึ่งท่านได้ให้คำปรึกษาเสนอแนะ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่ง ในการสร้างและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ครั้งนี้ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความร่วมมือด้วยดีไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือ การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม นี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีคุณภาพและปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

นางสาวแพรวพรรณ จันทร์แก้ว

นิสิตระดับปริญญาโท

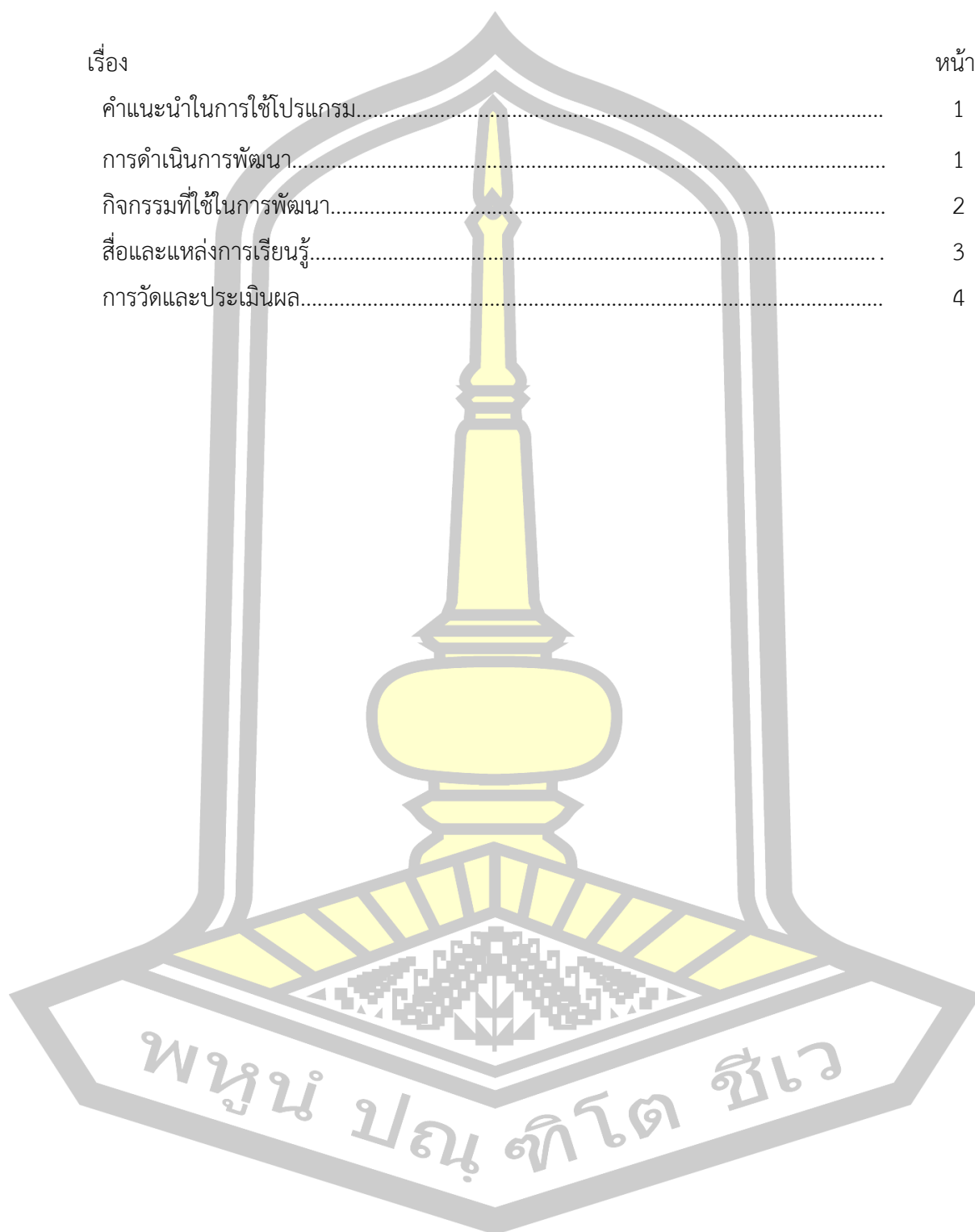
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พจนัน ปณ จิตใจ

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำแนะนำในการใช้โปรแกรม.....	1
การดำเนินการพัฒนา.....	1
กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา.....	2
สื่อและแหล่งการเรียนรู้.....	3
การวัดและประเมินผล.....	4



**การดำเนินงานตามการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม**

คำแนะนำการใช้โปรแกรม

การดำเนินการตามการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้แก่ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด 2) ด้านการมีจินตนาการ 3) ด้านการมีความไว้วางใจ น่าเชื่อถือ และ 4) ด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ

2. ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาอย่างละเอียด

3. ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่สำหรับ

การพัฒนา

4. จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้รอบคอบ

5. ดำเนินการตามขั้นตอน และวิธีการที่กำหนดไว้

6. ประเมินผลการพัฒนา และสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับ

การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามมีขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนการพัฒนา

เมื่อศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามเรียบร้อยแล้วให้ดำเนินการ ดังนี้

1. เรียนเชิญผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการซึ่งควรเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถเข้าร่วมโครงการได้จนจบโปรแกรม

2. ส่งหนังสือราชการถึงโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามเพื่อเรียนเชิญผู้บริหารที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการ

3. ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่สำหรับการพัฒนา

4. จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้เรียบร้อย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาฯ หลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา
2. ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (30 นาที)
3. ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมโดยใช้เนื้อหาจาก Module 1- 4 (69 ชั่วโมง)

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการหลังการพัฒนา

การดำเนินการหลังการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. สรุบบทเรียน อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และถาม-ตอบ ข้อสงสัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาฯ
2. ประเมินผลหลังการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (30 นาที)
3. ประเมินความพึงพอใจหลังจบกิจกรรมการพัฒนา พิธีปิด และมอบเกียรติบัตรแก่วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา

กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยอาศัยแนวทางการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีรายละเอียด ดังนี้

ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา

วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
1. การฝึกอบรม (Training) 10%	1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 2. กิจกรรมการบรรยาย ความรู้และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนา 3. กิจกรรมการสาธิต เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาได้เห็นถึงวิธีการในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม หรือรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิดและการฝึกปฏิบัติ
2. การศึกษาดูงาน (Site Visit) 20%	1. การศึกษากรณีตัวอย่าง การศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างเครือข่าย
3. การศึกษาด้วยตัวเอง (Self-Study) 70%	1. เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา

ใช้เวลาในการพัฒนา จำนวน 70 ชั่วโมง

สื่อและแหล่งการเรียนรู้

1. เอกสารประกอบ Module 1, Module 2, Module 3 และ Module 4
2. ใบงาน แบบทดสอบ และแบบประเมิน
3. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

1. ปฏิกริยาตอบสนอง Reaction

ระดับนี้จะวัดว่าผู้เข้ารับการอบรม รู้สึกอย่างไร กับการฝึกอบรม โดยเน้นไปที่ ความพึงพอใจ การมีส่วนร่วม และการตอบสนองต่อเนื้อหา วิทยากร และสภาพแวดล้อม

วิธีการประเมิน: การใช้แบบสอบถามหลังการอบรม, การสังเกตการณ์ในห้องเรียน (เช่น การตั้งคำถาม การร่วมกิจกรรม)

2. การเรียนรู้ Learning

ระดับนี้จะวัดว่าผู้เข้ารับการอบรมได้ เรียนรู้อะไรบ้าง จากการอบรม ทั้งในด้าน ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ที่เปลี่ยนแปลงไป

วิธีการประเมิน: การทดสอบก่อนและหลังการอบรม (Pre-test/Post-test) การทำแบบฝึกหัด, การแสดงบทบาทสมมติ (Role-play)

3. พฤติกรรม Behavior

ระดับนี้จะวัดว่าผู้เข้ารับการอบรมได้ นำสิ่งที่เรียนรู้ไปปรับใช้ในการทำงานจริงหรือไม่ เป็นการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นหลังจากการอบรมสิ้นสุดลงแล้ว

วิธีการประเมิน: การสังเกตการณ์โดยหัวหน้างาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมอบรมและเพื่อนร่วมงาน การมอบหมายโครงการพิเศษเพื่อทดสอบความรู้ไปใช้

4. ผลลัพธ์ Results

ระดับนี้ถือเป็นระดับสูงสุดและสำคัญที่สุด โดยจะวัดว่าการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมนั้น ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร ซึ่งมักจะเชื่อมโยงกับเป้าหมายทางธุรกิจโดยตรง

วิธีการประเมิน: การวิเคราะห์ผลลัพธ์ของโครงการที่มอบหมาย การประเมินแบบ 360 องศา การวัดผลกระทบท่อตัวชี้วัดทางธุรกิจ (KPIs) เช่น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนที่ลดลง หรือความพึงพอใจของลูกค้าที่สูงขึ้น

ตาราง 1 การพัฒนาตามการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
ลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากรและผู้เข้ารับการ พัฒนา		30 นาที
ประเมินผลก่อนการพัฒนา	- ทดสอบ	

ตาราง 1 (ต่อ)

กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
Module 1 การมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด 1.1 การท้าทายในการริเริ่มสิ่งใหม่ 1.2 มีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ 1.3 มีสติปัญญาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	- การฝึกอบรม 3 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน/เรียนรู้ผ่าน ชุมชนทางวิชาชีพ 5 ชั่วโมง - การศึกษาด้วยตัวเอง 15 ชั่วโมง	23 ชั่วโมง
Module 2 การมีจินตนาการ 3.1 การแสดงออกอย่างเปิดเผย 3.2 ความเชื่อมั่นการให้เกียรติสนับสนุนต่อบุคคล และองค์กร 3.3 ความซื่อสัตย์ยุติธรรม	- การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน/เรียนรู้ผ่าน ชุมชนทางวิชาชีพ 4 ชั่วโมง - การศึกษาด้วยตัวเอง 13 ชั่วโมง	19 ชั่วโมง
Module 3 การมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ 2.1 การสร้างวิสัยทัศน์ 2.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 2.3 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 2.4 ทักษะการคิด การนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง	- การฝึกอบรม 1 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน/เรียนรู้ผ่าน ชุมชนทางวิชาชีพ 3 ชั่วโมง - การศึกษาด้วยตัวเอง 12 ชั่วโมง	16 ชั่วโมง
Module 4 การมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ 4.1 ความสามารถในการคิดและทำหลายมิติอย่าง อิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย 4.2 ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ ต่าง ๆ 4.3 มีมุมมองเปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่ ความเปลี่ยนแปลง	- การฝึกอบรม 1 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน/เรียนรู้ผ่าน ชุมชนทางวิชาชีพ 2 ชั่วโมง - การศึกษาด้วยตัวเอง 8 ชั่วโมง	11 ชั่วโมง
สรุปบทเรียน อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พิธีปิด		30 นาที
ประเมินผลหลังการพัฒนา		Google
ประเมินความพึงพอใจที่มีต่อกิจกรรมการพัฒนา		form

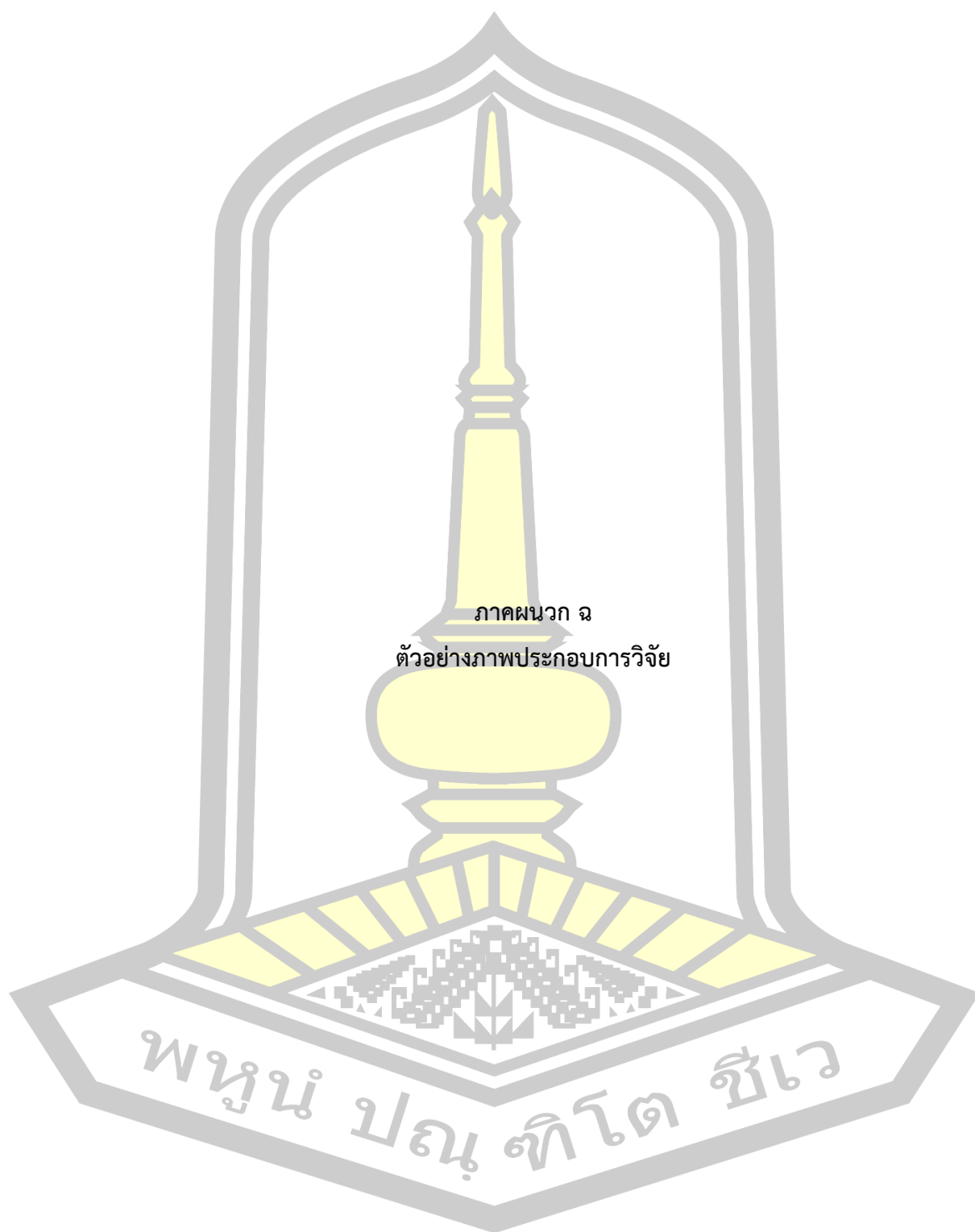
กำหนดการดำเนินการและรายละเอียดเนื้อหา

จากแบบร่างโปรแกรมและข้อมูลข้างต้น สามารถกำหนดตารางการดำเนินการเสริมสร้างตามการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามดังนี้

วันที่	ช่วงเวลา	กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
1	เช้า	ลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา		30 นาที
		ประเมินผลก่อนการพัฒนา	- ทดสอบ	
	Module 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะการคิด			
	เช้า	1.1 การท้าทายในการริเริ่มสิ่งใหม่ 1.2 มีอารมณ์ขันสู่ความรู้สึกที่อิสระ	- การฝึกอบรม	3 ชั่วโมง
	บ่าย	1.3 มีสติปัญญาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	- การศึกษาดูงาน	5 ชั่วโมง
	- การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง/การศึกษาด้วยตัวเอง			15 ชั่วโมง
	รวมระยะเวลาการอบรม			23 ชั่วโมง
2	Module 2 ด้านการมีจินตนาการ			
	เช้า	3.1 การแสดงออกอย่างเปิดเผย 3.2 ความเชื่อมั่นการให้เกียรติสนับสนุน	- การฝึกอบรม	2 ชั่วโมง
	บ่าย	ต่อบุคคลและองค์การ 3.3 ความซื่อสัตย์ยุติธรรม	- การศึกษาดูงาน	2 ชั่วโมง
3	เช้า	3.1 การแสดงออกอย่างเปิดเผย 3.2 ความเชื่อมั่นการให้เกียรติสนับสนุน ต่อบุคคลและองค์การ 3.3 ความซื่อสัตย์ยุติธรรม	- การศึกษาดูงาน	2 ชั่วโมง
	- การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง/การศึกษาด้วยตัวเอง			13 ชั่วโมง
รวมระยะเวลาการอบรม Module 2			19 ชั่วโมง	

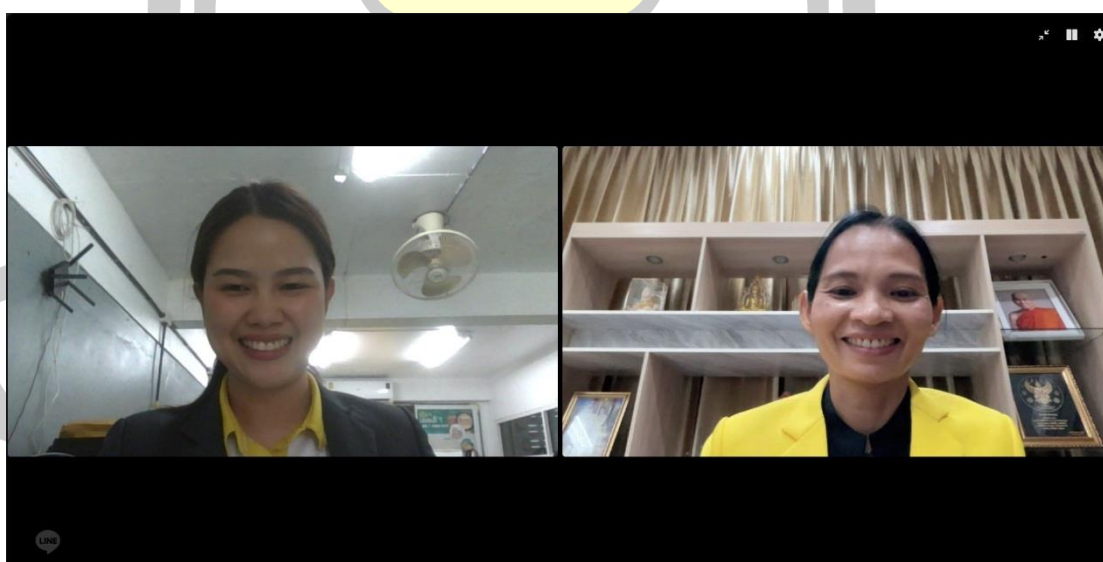
วันที่	ช่วงเวลา	กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
4	Module 3 ด้านการมีความไว้วางใจน่าเชื่อถือ			
		2.1 การสร้างวิสัยทัศน์	- การฝึกอบรม	1 ชั่วโมง
		2.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	- การศึกษาดูงาน	3 ชั่วโมง
		2.3 การเผยแพร่วิสัยทัศน์		
		2.4 ทักษะการคิด การนำนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง		
	- การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง/การศึกษาด้วยตัวเอง			12 ชั่วโมง
	รวมระยะเวลาการอบรม Module 3			16 ชั่วโมง
5	Module 4 ด้านการมีความยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ			
	เช้า	4.1 ความสามารถในการคิดและทำหลาย	- การฝึกอบรม	1 ชั่วโมง
		มีตัวอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย	- การศึกษาดูงาน	2 ชั่วโมง
		4.2 ความสามารถในการปรับตัวตาม		
		สถานการณ์ต่าง ๆ		
		4.3 มีมุมมองเปิดกว้างการมองสิ่งต่าง ๆ		
		นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง		
	- การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง/การศึกษาด้วยตัวเอง			8 ชั่วโมง
	รวมระยะเวลาการอบรม Module 4			11 ชั่วโมง
	สรุปทบทวน อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น			30 นาที
พิธีปิด				
ประเมินผลหลังการพัฒนา			Google form	
ประเมินความพึงพอใจที่มีต่อกิจกรรมการพัฒนา				

พูน ปณ จิต ชีเว





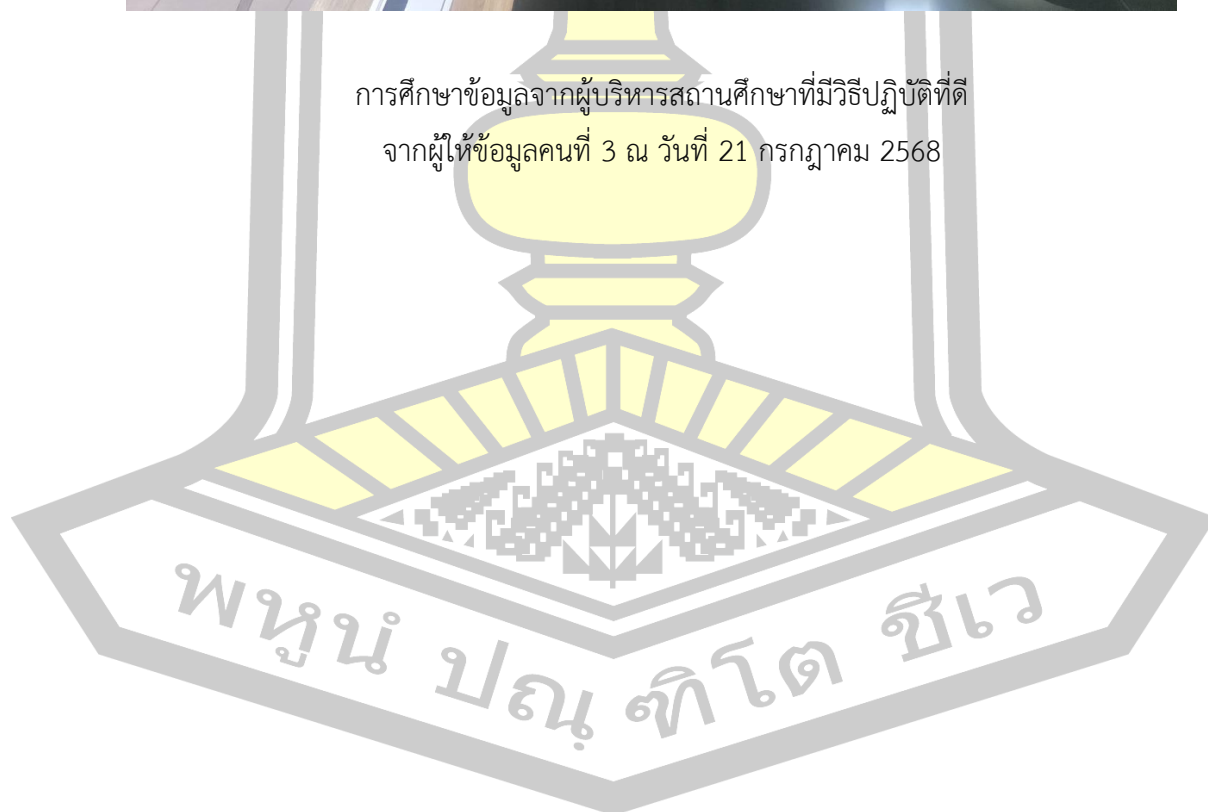
การศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี
จากผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 ณ วันที่ 17 กรกฎาคม 2568



การศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี
จากผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 ณ วันที่ 18 กรกฎาคม 2568



การศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี
จากผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 ณ วันที่ 21 กรกฎาคม 2568



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวแพรวพรรณ จันทร์แก้ว
วันเกิด	วันที่ 2 ตุลาคม พ.ศ. 2538
สถานที่เกิด	เขตลาดกระบัง จังหวัดกรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 15 หมู่ที่ 15 ตำบลนาฏ อำเภอขามเฒ่า จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44210
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนนาฏพิทยาคม อำเภอขามเฒ่า จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44210
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2557 ระดับชั้นมัธยมศึกษา โรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล จังหวัดสกลนคร พ.ศ. 2561 ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) สาขาวิชาภาษาจีน มหาวิทยาลัยรังสิต พ.ศ. 2565 ประกาศนียบัตรบัณฑิต (ป.บัณฑิต) สาขาวิชาชีพครู วิทยาลัยบัณฑิตเอเซีย พ.ศ. 2568 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ภัโต ชีเว