



รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

A CREATIVE LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL  
OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN NORTHEAST UNDER OFFICE  
OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION

ธนวัฒน์ ฉิมกุล

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2565

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

A CREATIVE LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL  
OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN NORTHEAST UNDER OFFICE  
OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION



THANAWAT CHIMKUL

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of DOCTOR OF EDUCATION  
(Educational Administration)

Faculty of Education, Srinakharinwirot University

2022

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ของ  
ธนวัฒน์ นิมกุล

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก	..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทิรม์ ภูติอริยวัฒน์)	(รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ วิจิตรพัชราภรณ์)
..... ที่ปรึกษาร่วม	..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล)	(เรื่อเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทองบัณฑิตย์)
	..... กรรมการ
	(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล)

ชื่อเรื่อง	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ผู้วิจัย	ธนวัฒน์ ฉิมกุล
ปริญญา	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2565
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จันทรีศรี ภูติอริยวัฒน์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธิระภาพ เพชรมาลัยกุล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธิดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัย กลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน และครูผู้สอน จำนวน 1,170 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา มีความสอดคล้องอยู่ในระหว่าง 0.60-1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.91 และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ Confirmatory Factor Analysis (CFA) 2) การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 9 ท่าน โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และ 3) การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1.องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 11 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีความยืดหยุ่น 3) การมีจินตนาการ 4) การมีความคิดสร้างสรรค์ 5) การเรียนรู้แบบทีม 6) การมุ่งผลสำเร็จ 7) การมีความไว้วางใจ 8) การแก้ปัญหา 9) การมีแรงจูงใจ 10) การสื่อสาร และ 11) การมีภาวะผู้นำ 2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนนำประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ส่วนเนื้อหา ประกอบด้วย องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามองค์ประกอบ และแนวทางการประเมินผล และส่วนการนำไปใช้ ประกอบด้วย เงื่อนไขความสำเร็จ และผลของการใช้รูปแบบ และ 3. ผลการประเมินรูปแบบด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : รูปแบบ, ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

Title	A CREATIVE LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN NORTHEAST UNDER OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION
Author	THANAWAT CHIMKUL
Degree	DOCTOR OF EDUCATION
Academic Year	2022
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Jantararat Phutiar
Co Advisor	Assistant Professor Dr. Theeraphab Phetmalhkul

The purposes of this research are as follows: (1) to study the components of creative leadership of school administrators in the northeastern region under the authority of the Office of the Basic Education Commission; (2) to create a creative leadership development model of school administrators; and (3) to assess the creative leadership development model of school administrators. The research methods consisted of three steps: (1) to study the components of creative leadership of school administrators in the northeastern region under the authority of the Office of the Basic Education Commission by synthesizing papers. The research sample consisted of 1,170 school administrators, group leaders and teachers. The research tool was a five-point estimation questionnaire and examined for content validity. The concordance was between 0.60-1.00, the reliability was 0.91 and the data was analyzed by confirmatory factor analysis (CFA); (2) to design a creative leadership development model of school administrators in the northeastern region under the authority of the Office of the Basic Education Commission by seminars based on experts, in terms of connoisseurship among nine people using content analysis; and (3) the evaluation of the creative leadership development model of school administrators evaluated by five experts and obtained by purposive sampling. The statistics used in the research were mean and standard deviation. The results revealed the following: (1) the components of creative leadership of school administrators in the northeastern region under the authority of the Office of the Basic Education Commission had 11 components: (1) vision; (2) flexibility; (3) imagination; (4) creativity; (5) team learning; (6) success orientation; (7) trust; (8) problem-solving; (9) motivation; (10) communication; and (11) leadership. (2) the creative leadership development model consisted of three parts: the introduction consisted of the principles, objectives and goals of the creative leadership development model; the content consisted of creative elements of school administrators, the component based creative leadership development process and evaluation guidelines, and implementation consisted of conditions for success and the consequences of using the model; and (3) the results of the evaluation of the correctness and suitability of the model possibility and the overall usefulness in all aspects were at the highest level.

Keyword : Model, Creative leadership

## กิตติกรรมประกาศ

ปริญญานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยดีเป็นเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศร ภูติอริยวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภาภรณ์ ประธานกรรมการสอบ อาจารย์เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล กรรมการสอบ ที่ให้ความอนุเคราะห์และเสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษา แนะนำ ในการทำปริญญานิพนธ์ อีกทั้งทำให้ผู้วิจัยได้รับประสบการณ์และรู้ถึงคุณค่าของงานวิจัยที่จะช่วยให้การทำงานในด้านการบริหารการศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น และท่านยังเป็นแบบฉบับของอาจารย์ที่ทุ่มเทให้กับศิษย์และงานวิชาการอย่างไม่เหน็ดเหนื่อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.สมบุรณ์ บุรศิริรักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โยธิน ศรีโสภา รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย รองศาสตราจารย์ ดร.มณฑิรา จารุเพ็ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ หอมจันทร์ กราบขอบพระคุณคณาจารย์ในภาควิชาการบริหารการศึกษาและการอุดมศึกษา คณาจารย์ในคณะศึกษาศาสตร์ทุกท่าน ที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยในการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ซึ่งทำให้ผู้วิจัยทราบว่าการศึกษาในระดับปริญญาเอกนั้น มิได้สิ้นสุดลงเพียงการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จลงได้เท่านั้น หากผู้วิจัยได้ซึมซับเอากระบวนการเรียนรู้ที่ผ่านมาให้กลายเป็นการเรียนรู้ที่ต้องสืบเนื่องต่อไปอย่างไม่สิ้นสุด และจะต้องนำเอาวิชาความรู้นั้นไปยังประโยชน์ให้แก่ผู้อื่นต่อไป

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ทุก ๆ ท่านที่สนับสนุนและให้กำลังใจที่ดีเยี่ยมตลอดระยะเวลาที่ศึกษาและทำปริญญานิพนธ์

ธนวัฒน์ ฉิมกุล

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญรูปภาพ .....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามการวิจัย.....	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	7
ความสำคัญของการวิจัย .....	7
ขอบเขตของการวิจัย .....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	13
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	18
1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	19
2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการบริหารสถานศึกษา.....	26
2.1 ความหมายของการบริหารและการบริหารสถานศึกษา .....	26
2.2 ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา .....	28
2.3 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา .....	33



2.4 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา .....	33
3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ .....	36
3.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ.....	37
3.2 ประเภทของผู้นำ .....	39
3.3 คุณสมบัติของผู้นำ .....	42
4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.....	47
4.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ .....	47
4.2 หลักการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.....	49
4.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ .....	50
5. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ .....	112
5.1 ความหมายของรูปแบบ .....	112
5.2 ประเภทของรูปแบบ.....	113
5.3 องค์ประกอบของรูปแบบ .....	116
5.4 การพัฒนารูปแบบ.....	118
5.5 การประเมินรูปแบบ.....	122
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	123
6.1 งานวิจัยในประเทศ.....	123
6.2 งานวิจัยต่างประเทศ.....	128
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	131
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน.....	133
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	143

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	147
บทที่ 4 ผลการดำเนินงานวิจัย .....	154
1. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	154
2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	155
2.1 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ .....	155
2.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน..	164
2.3 ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) .....	181
2.4 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน..	198
2.5 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน...	210
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	214
สรุปผลการวิจัย.....	214
อภิปรายผล .....	218
ข้อเสนอแนะ .....	221
บรรณานุกรม .....	223
ภาคผนวก.....	241
ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญหรือทรงคุณวุฒิ .....	242
ภาคผนวก ข ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC).....	246
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัยและแบบประเมิน .....	259
ภาคผนวก ง คู่มือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	284

ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เชิญผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ และเอกสารที่ เกี่ยวข้อง.....	305
ประวัติผู้เขียน.....	321



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	56
ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการมีวิสัยทัศน์.....	62
ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการมีความยืดหยุ่น.....	66
ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการมีจินตนาการ.....	69
ตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการมีความคิดสร้างสรรค์.....	73
ตาราง 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการเรียนรู้แบบทีม.....	77
ตาราง 7 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการมุ่งผลสำเร็จ.....	82
ตาราง 8 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการมีความไว้วางใจ.....	88
ตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการแก้ปัญหา.....	92
ตาราง 10 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการมีแรงจูงใจ.....	96
ตาราง 11 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการสื่อสาร.....	100
ตาราง 12 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการมีภาวะผู้นำ.....	104
ตาราง 13 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	108
ตาราง 14 จังหวัดที่ได้รับการสุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	136
ตาราง 15 สัดส่วนของสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละจังหวัด.....	136
ตาราง 16 สรุปแผนการดำเนินการวิจัย.....	151
ตาราง 17 เกณฑ์ในการประเมินค่าความเชื่อมั่นจากสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค.....	156
ตาราง 18 ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามด้านการมีวิสัยทัศน์.....	156
ตาราง 19 ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามด้านการมีความยืดหยุ่น.....	157
ตาราง 20 ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามด้านการมีจินตนาการ.....	158

ตาราง 21	ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามด้านการมีความคิดสร้างสรรค์.	158
ตาราง 22	ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามด้านการเรียนรู้แบบทีม .....	159
ตาราง 23	ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามด้านการมีความคิดสร้างสรรค์.	160
ตาราง 24	ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามด้านการมีความไว้วางใจ .....	160
ตาราง 25	ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามด้านการแก้ปัญหา .....	161
ตาราง 26	ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามด้านการมีแรงจูงใจ .....	162
ตาราง 27	ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามด้านการสื่อสาร.....	162
ตาราง 28	ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามด้านการมีภาวะผู้นำ.....	163
ตาราง 29	จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ.....	164
ตาราง 30	จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่ง .....	165
ตาราง 31	จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา .....	165
ตาราง 32	จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์.....	166
ตาราง 33	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ด้านการมีวิสัยทัศน์ .....	166
ตาราง 34	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ด้านการมีความยืดหยุ่น.....	168
ตาราง 35	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ด้านการมีจินตนาการ.....	169
ตาราง 36	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ .....	170

ตาราง 37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ด้านการเรียนรู้แบบทีม .....	172
ตาราง 38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ด้านการมุ่งผลสำเร็จ .....	173
ตาราง 39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ด้านการมีความไว้วางใจ.....	174
ตาราง 40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ด้านการแก้ปัญหา.....	176
ตาราง 41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ด้านการมีแรงจูงใจ.....	177
ตาราง 42 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ด้านการสื่อสาร.....	178
ตาราง 43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ด้านการมีภาวะผู้นำ.....	180
ตาราง 44 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความแบ่ และความโด่งขององค์ประกอบของภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามรายด้าน .....	181
ตาราง 45 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .	182
ตาราง 46 องค์ประกอบที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision) .....	184

ตาราง 47 องค์ประกอบที่ 2 ด้านการมีความยืดหยุ่น (Flexibility) .....	185
ตาราง 48 องค์ประกอบที่ 3 ด้านการมีจินตนาการ (Imagination) .....	186
ตาราง 49 องค์ประกอบที่ 4 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) .....	187
ตาราง 50 องค์ประกอบที่ 5 ด้านการเรียนรู้แบบทีม (Team learning).....	189
ตาราง 51 องค์ประกอบที่ 6 ด้านการมุ่งผลสำเร็จ (Success orientation) .....	190
ตาราง 52 องค์ประกอบที่ 7 ด้านการมีความไว้วางใจ (Trust) .....	191
ตาราง 53 องค์ประกอบที่ 8 ด้านการแก้ปัญหา (Problem-solving) .....	193
ตาราง 54 องค์ประกอบที่ 9 ด้านการมีแรงจูงใจ (Motivation).....	194
ตาราง 55 องค์ประกอบที่ 10 ด้านการสื่อสาร (Communication) .....	195
ตาราง 56 องค์ประกอบที่ 11 ด้านการมีภาวะผู้นำ (Leadership) .....	196
ตาราง 57 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา .....	198
ตาราง 58 ผลการประเมินความเหมาะสมของเอกสารประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	209
ตาราง 59 ผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน.....	210
ตาราง 60 ผลการวิเคราะห์ความถูกต้อง ความเหมาะสม ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	211
ตาราง 61 ผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	212

## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	16
ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนการวิจัย.....	132
ภาพประกอบ 3 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision) .....	184
ภาพประกอบ 4 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านการมีความยืดหยุ่น (Flexibility) .....	185
ภาพประกอบ 5 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านการมีจินตนาการ (Imagination) .....	186
ภาพประกอบ 6 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) .....	187
ภาพประกอบ 7 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านการเรียนรู้แบบทีม (Team learning) .....	188
ภาพประกอบ 8 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร ด้านการมุ่งผลสำเร็จ (Success orientation).....	190
ภาพประกอบ 9 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านการมีความไว้วางใจ (Trust) .....	191
ภาพประกอบ 10 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านการแก้ปัญหา (Problem-solving) .....	192
ภาพประกอบ 11 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านการมีแรงจูงใจ (Motivation)....	194
ภาพประกอบ 12 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านการสื่อสาร (Communication) .....	195
ภาพประกอบ 13 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านการมีภาวะผู้นำ (Leadership) .....	196
ภาพประกอบ 14 ค่าหลังจากมีการปรับโมเดลเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน .....	197
ภาพประกอบ 15 กระบวนการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	297



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การที่จะพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ให้เกิดขึ้นในอนาคตนั้น จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็ง และมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อน กระบวนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะ “การพัฒนาคน” ให้มีการเตรียมความพร้อม สำหรับโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีสิ่งที่สำคัญที่สุดคือทักษะการเรียนรู้และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559, น. 10) สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยกล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญในการยกระดับการพัฒนาประเทศในทุกมิติไปสู่เป้าหมายการเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วที่ขับเคลื่อนโดยภูมิปัญญาและนวัตกรรม ดังนั้น จำเป็นต้องมีการวางรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างเป็นระบบ โดยจำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาและยกระดับคนในทุกมิติรวมทั้งในทุกช่วงวัยให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพพร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปข้างหน้าได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งคนไทยในอนาคตจะต้องมีพัฒนาการที่ครอบคลุมและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักชาติ ศาสนา และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561, น. 30)

จากเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการจัดการศึกษาซึ่งถือเป็นกระบวนการสำคัญในการที่ช่วยพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่มุ่งหวัง โดยต้องมีการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีการปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนบทบาทของครูให้เป็นครูยุคใหม่ การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารและการจัดการศึกษาในทุกระดับทุกประเภท การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตลอดจนการสร้างระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ ทั้งนี้กระบวนการจัดการศึกษาของประเทศไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากหลายฝ่ายรวมทั้งของบุคคล ครอบครัว

ของชุมชน องค์กรชุมชน รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ของเอกชน องค์กรเอกชน ตลอดจนถึง องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา รวมถึงสถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น (ราชกิจจานุเบกษา , 2542, น. 9) ร่วมกับโรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยงานสำคัญที่ทำหน้าที่ทำหน้าที่ในการจัดการศึกษาใน ระดับต่างๆ อาจกล่าวได้ว่าโรงเรียนหรือสถานศึกษาถือเป็นสถาบันพื้นฐานที่มีภารกิจบทบาท สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียนมากที่สุด

สภาพการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปัจจุบัน มีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดการศึกษาภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับผู้เรียนได้เรียนเต็ม ตามศักยภาพของแต่ละคนอย่างทั่วถึง มีคุณภาพตามมาตรฐานของหลักสูตร จากข้อมูลการจัด การศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในปีการศึกษา 2563 พบว่า มีโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งสิ้นจำนวน 29,642 แห่ง โดยเป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาถึง ระดับประถมศึกษาถึงจำนวน 27,184 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 68.13 ของการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน และเมื่อแบ่งตามภูมิศาสตร์ภาคพบว่า ภาคตะวันออกเฉียงเหนือถือเป็นพื้นที่ที่มี สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับศึกษามากที่สุด โดยมีจำนวนสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ทั้งสิ้นจำนวน 12,394 แห่ง โดยเมื่อแบ่งตามขนาดของ โรงเรียน พบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ โดยส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดที่ 1 คือมีนักเรียนจำนวน 1 – 120 คน (กลุ่ม สารสนเทศ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563)

ผลของการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบปัญหาในการบริหารจัดการหลายประการ เช่น ปัญหาขาดแคลนครู ขาดแคลนสื่อ อุปกรณ์ งบประมาณ อันเนื่องมาจากโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก หรือผู้ปกครองมีฐานะยากจน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา เห็นได้จากผลการประเมินคุณภาพ ภายนอก ที่ยังพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้มาตรฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน, 2550 อ้างถึงใน อัครพงศ์ เทพิน, 2556, น. 4) นอกจากนี้ยังพบประเด็นที่น่าสนใจคือ โรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ผ่านการประเมินอยู่ในเกณฑ์ที่มีสัดส่วนต่ำ โดยจากผลการ ประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในมาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตรและ มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนในความรู้และทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยรวมยังมีคุณภาพอยู่ในระดับที่ไม่น่าพึงพอใจและมีผลสัมฤทธิ์

ทางการเรียนรวมทุกวิชาเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 สถานศึกษาโดยส่วนใหญ่มีหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้อันเหมาะสมเพียงร้อยละ 36.50 และครูมีความสามารถด้านการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพียงร้อยละ 34.20 ที่อยู่ในมาตรฐานระดับดี (สุกัญญา กองบุตร, 2556, น. 6) ประกอบกับรายงานการวิจัยและพัฒนา รูปแบบกลไกการส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ผู้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555, น. 57) พบว่า ในการจัดอันดับของเขตพื้นที่การศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบระดับชาติ ชั้นพื้นฐาน (O-NET) อยู่ใน 20 อันดับแรกของประเทศ จากผลการจัดอันดับ ไม่มีรายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แต่อย่างใด และเมื่อพิจารณาจากจังหวัดที่มีคะแนน O-NET ชั้น ป. 6, ม.3 และ ม. 6 ต่ำสุด 15 อันดับสุดท้าย พบว่า ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมี 3 จังหวัด ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมี 7 จังหวัด และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีอยู่ถึง 9 จังหวัด ซึ่งนับว่าเป็นปัญหาของการจัดการศึกษาที่มีอาจะเลย จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาแนวทางหรือกระบวนการในการแก้ไข และพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษาของโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากสภาพการณ์ของคุณภาพของสถานศึกษาดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาคือบุคคลสำคัญที่จะนำพาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษาตามความคาดหวังของการปฏิรูปการศึกษาโดยหน้าที่หลักของผู้บริหารสถานศึกษาคือ สนับสนุนให้มีการจัดทำหลักสูตร กำหนดเป้าหมายการเรียนการสอน สนับสนุนผู้ปกครอง หน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในสถานศึกษา การจัดสภาพสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษายังถูกกำหนดให้อยู่ในฐานะผู้นำที่ต้องดูแลรับผิดชอบตามตำแหน่งที่เป็นตัวกำหนดความเป็นผู้นำของสถานศึกษา (Hoy & Miskel, 2001, p. 393) สิ่งท้าทายความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 คือ ความสามารถในการนำพาหน่วยงานหรือองค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลง (พรชัย เจดามาน, 2560) ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษานุญช่วย สายราม (2557 อ้างถึงใน เบญจมาศ หนูไชยทอง, 2561, น. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางการศึกษาเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายสถานศึกษา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบมีส่วนร่วม การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีความรู้ ความ

เข้าใจในบุคลลากรรอบตัว เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล จากการสังเคราะห์ทัศนคติของ นักวิชาการทางการศึกษาด้านการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะของผู้บริหารยุคใหม่ของชัยยนต์ เพา พาน (2559) โดยอธิบายว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นกลไกและตัวแปรสำคัญในด้านการ บริหารและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและส่งผลต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่จะเกิดจากการบริหาร ดังนั้น ผู้อำนวยการสถานศึกษายุคใหม่จึงต้องมี ทักษะการบริหารที่สำคัญ ประกอบด้วย การ วิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม เทคโนโลยีและดิจิทัล การตัดสินใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ มนุษยสัมพันธ์ และคุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ควรประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ ความสามารถทางวิชาการ การ สื่อสาร และเทคโนโลยี การเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์และประกอบการ นักสร้างพลังและแรงบันดาลใจเชิงบวก ตัวแบบที่ดี และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

จากทักษะและคุณลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่ที่กล่าวมานี้มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับ คุณลักษณะของบุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) หลายประการ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการแก้ปัญหา การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นต้น คุณสมบัติเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้บริหารที่จะนำพาสถานศึกษา ให้ประสบผลสำเร็จ สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันและตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ โลกได้ ดังที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2555, น. 2 – 3) ที่ได้ประมวลคุณลักษณะ ผู้บริหารสถานศึกษาด้านสติปัญญาที่เอื้อต่อการจัดและบริหารการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ จำนวนหลายข้อ หนึ่งในนั้นคือ การเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องเป็นบุคคลที่มีจินตนาการ สามารถพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา จนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปลำดับ นั้นหมายถึงผู้บริหารที่มีความสร้างสรรค์ สามารถ พัฒนาและใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการบริหารงานจะสามารถส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้และ นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากกว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมการทำงานแบบดั้งเดิม

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถของผู้นำในการจูงใจ การประสานงาน และ การนำตนเองหรือบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ มีจินตนาการ และมีความยืดหยุ่น ด้วยวิธีการที่ หลากหลาย ด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ ด้วยความท้าทายและด้วยความสร้างสรรค์ โดยอาศัย ปัจจัยทางด้าน 1) การมีสภาพแวดล้อมแบบเปิด ด้วยความไว้วางใจ การให้อิสระในการคิด และ พร้อมที่จะสนับสนุนความคิดใหม่ๆ 2) การมีแรงจูงใจภายใน ด้วยการมีความอยาก ด้วยการ ความหวังมีความปรารถนา การมีความเพียรพยายาม มุ่งมั่น ทุ่มเทเพื่อให้เป็นที่ประสพ

ความสำเร็จ และ 3) การมีความรู้เชิงลึก ด้วยการมีความรู้แนวกว้างและลึกซึ้ง การมีทักษะ การมีประสบการณ์อันจะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดแนวทางที่ชาญฉลาดในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2555) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีความสำคัญทำให้เกิดการทดลองภายในองค์กร จะทำให้บุคลากรสามารถที่จะคิดนอกกรอบ มีการกล้าคิด กล้าที่จะตัดสินใจ ทำให้คนในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์สามารถหาแนวทางใหม่ๆ มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการบริหารและการจัดการการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี มีความสามารถที่จะปรับตัวและสร้างสรรค์กระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่ายมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีมากยิ่งขึ้น (สุภาพ ฤทธิ์บำรุง, 2556) สอดคล้องกับ Basadur (2008) ที่ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการนำบุคคลอื่นโดยกระบวนการหรือวิธีการต่าง เป็นการสืบค้นหาปัญหาอย่างละเอียดละออถี่ถ้วน และเป็นการดำเนินการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ เป็นกระบวนการที่จะต้องใช้ภาษาในการสื่อสารระหว่างบุคคลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านกระบวนการของการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการบริหารและการจัดการกับบุคคลอื่น ๆ อย่างเป็นลำดับขั้นตอน การมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้มีต้นแบบในการสร้างผู้นำของผู้นำ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการศึกษาในประเทศไทย พบว่า มีงานวิจัยหลายเรื่องที่ให้หลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ส่งผลต่อประสิทธิภาพและส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน อาทิเช่น สุภาพ ฤทธิ์บำรุง (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในทุกด้านและมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เบญจมาศ หนูไชยทอง (2561) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์กับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับมากและเป็นไปในทิศทางเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ขวัญฤทัย ภู่อาระ (2562) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ทางบวก

กับประสิทธิผลของสถานศึกษาในระดับที่ค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ด้านที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม รองลงมา คือ ด้านการมีความยืดหยุ่นปรับตัว และด้านที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และ จันจิรา น้าขาว (2562) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เขต 6 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เขต 6 อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก เป็นต้น ผลจากการศึกษางานวิจัยต่างๆ และการได้ลงมือปฏิบัติจริงในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาล้วนแล้วแต่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อการบริหารสถานศึกษา และก่อให้เกิดประสิทธิผลได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในระดับสูงก็จะส่งผลดีต่อคุณภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานด้านวิชาการและด้านอื่นๆ ในทิศทางที่สูงขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน

จากสภาพปัญหาของการบริหารและการจัดการศึกษา รวมถึงปัญหาจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้กล่าวไว้เบื้องต้น ผู้วิจัยในฐานะที่ทำงานเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาและรับผิดชอบการบริหารจัดการการศึกษาตามมาตรฐานตำแหน่ง จึงมีความสนใจเป็นอย่างยิ่งที่จะทำการวิจัย รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างเสริมสร้างสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษา นำพาองค์กรสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป นอกจากนี้ผลวิจัยยังเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารการศึกษาสำหรับเป็นแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด รวมทั้งเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

### คำถามการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามการวิจัยไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรจะมีอะไรบ้าง

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นอย่างไร

3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์หรือไม่

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้ทำให้ได้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำไปสร้างความตระหนักและประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารและการจัดการการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

1. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการประเมิน ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทของสถานศึกษาในสถานการณ์จริงได้

2. ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อันจะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาในทิศทางที่ดีขึ้น

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขอบเขตในการวิจัยตามความมุ่งหมายของการวิจัยดังนี้

### ตอนที่ 1 การศึกษารายละเอียดประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสังเคราะห์กรอบเนื้อหาเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา นำไปสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 2. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3 แหล่งข้อมูลเพื่อใช้ในการสอบถามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

2.3.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 20 จังหวัด จำนวน 12,394 แห่ง โดยมีจำนวนครูและผู้บริหารสถานศึกษารวมทั้งสิ้น จำนวน 118,565 คน (กลุ่มสารสนเทศ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563)

2.3.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 390 แห่ง ได้มาโดยการสุ่มหลายขั้นตอน (Multi - stage Random



Sampling) กำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มงาน 1 คน และครูผู้สอน 1 คน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 1,170 คน

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษาในขั้นตอนนี้ คือ องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## ตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในขั้นตอนนี้เป็นการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอาศัยข้อมูลจากตอนที่ 1 รวมทั้งการวิเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบมาเป็นกรอบในการยกร่างรูปแบบ และสร้างรูปแบบโดยใช้การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

### 2. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 9 คน โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้

2.2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน

2.2.2 ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จำนวน 2 คน

2.2.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญหรือมีวุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน

2.2.4 ผู้ทรงคุณวุฒิ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 2 คน

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรหรือข้อมูลที่ศึกษาคือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในขั้นตอนนี้เป็นการทดลองใช้รูปแบบ การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

#### 2. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

ในการประเมิน ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน

2.2 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 1 คน

2.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญหรือมีวุฒิปริญญาเอก จำนวน 2 คน

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา คือ ผลการประเมินด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำองค์กรสู่เป้าหมาย โดยมีการประสานงาน และนำพาบุคลากรในองค์กรให้ร่วมทำงานอย่างสร้างสรรค์ โดยในงานวิจัยนี้กำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการพัฒนา ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมองภาพในอนาคต ของสถานศึกษาที่เป็นไปได้อย่างชัดเจน มีการสร้างวิสัยทัศน์บนพื้นฐานของสภาพปัจจุบันและ การเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติต่อบุคลากร และมีการสร้างกระบวนการทัศน์เพื่อนำสู่การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้บรรลุเป้าหมาย

1.2 การมีความยืดหยุ่น หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ การปรับเปลี่ยนความคิดอย่างอิสระ เปิดกว้างรับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อปรับกระบวนการทำงานได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์

1.3 การมีจินตนาการ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีอารมณ์ขัน มีทัศนคติที่เปิดกว้างสิ่งใหม่ ๆ นำไปสู่กระบวนการคิดริเริ่มเพื่อสร้างวิธีการหรือกระบวนการใหม่ ๆ และนำไปใช้ในการแก้ปัญหาของสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์

1.4 การมีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีความคิดริเริ่ม คิดได้ยืดหยุ่นหลากหลายมิติ คิดคล่อง และคิดละเอียดลออ มุ่งมั่นค้นคว้าและแสวงหาคำตอบด้วยตนเองเพื่อดัดแปลงหรือสร้างสิ่งใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา

1.5 การเรียนรู้แบบทีม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการขับเคลื่อนให้สมาชิกในสถานศึกษาร่วมกันทำงาน โดยมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีการสนับสนุนการมีความรู้สึก ร่วมในการทำงาน สนับสนุนการสร้างปฏิสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

1.6 การมุ่งผลสำเร็จ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความตั้งใจ ความรับผิดชอบ ในการร่วมทำงาน มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาปรับใช้ในกระบวนการทำงาน โดยมุ่งเน้นให้ผลการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลตามที่คาดหวัง โปร่งใสและตรวจสอบได้

1.7 การมีความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกการเป็นบุคคลที่มีความ เชื่อถือได้ สนับสนุนบุคลากรด้วยความเสมอภาค มีความรู้ความสามารถ คุณธรรม และการเป็น

บุคคลเปิดเผย นำไปสู่ความเชื่อมั่นแก่บุคลากรในสถานศึกษา จนเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

1.8 การแก้ปัญหา หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่สมดุลอย่างเป็นระบบ โดยมีการทำความเข้าใจและวิเคราะห์ปัญหา วางแผนแก้ปัญหา และการประเมินผลการแก้ปัญหา

1.9 การมีแรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการสร้างแรงผลักดันทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อกระตุ้นหรือชักนำให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความเต็มใจ มุ่งมั่นในการกระทำใด จนเกิดผลสำเร็จ เช่น การประเมินความความต้องการ ความคาดหวังของบุคลากร การให้รางวัลการยกย่องชมเชย เป็นต้น

1.10 การสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการถ่ายทอดสาร การเลือกวิธีการ เครื่องมือ และเทคโนโลยีในการสื่อสาร การปรับเปลี่ยนการสื่อสารได้ตามสถานการณ์ และบุคลิกภาพที่ดีในการสื่อสาร ของผู้บริหารขณะมีการสื่อสาร ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคลากร หน่วยงาน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันและนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

1.11 การมีภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการสั่งการ ชี้แนะ และชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เชื่อฟัง คล้อยตาม และร่วมปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ จนนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานของสถานศึกษา

**2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง องค์ประกอบและลำดับขั้นตอนที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามองค์ประกอบของคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทั้ง 11 ด้าน ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยรูปแบบจะมีองค์ประกอบสำคัญเพื่อใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 3 ส่วน คือ

2.1 ส่วนนำ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

2.2 ส่วนเนื้อหา ประกอบด้วย องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามองค์ประกอบ และแนวทางการประเมินผล

2.3 ส่วนการนำไปใช้ ประกอบด้วย เงื่อนไขความสำเร็จ และผลของการใช้รูปแบบ

**3. การประเมินรูปแบบ** หมายถึง การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีแนวทางการประเมิน ดังนี้

3.1 ความถูกต้อง หมายถึง ค่าการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความตรง (ถูกต้อง) ความครบถ้วน สมบูรณ์ ข้อมูลมีความเชื่อถือได้ การนำเสนอถูกต้องและเป็นไปตามหลักทฤษฎี

3.2 ความเหมาะสม หมายถึง ค่าการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมกับผู้บริหารสถานศึกษาในการที่จะนำรูปแบบไปใช้

3.3 ความเป็นไปได้ หมายถึง ค่าการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

3.4 ความเป็นประโยชน์ หมายถึง ค่าการประเมินแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตอบสนองต่อความต้องการและสร้างคุณค่าในการใช้รูปแบบ

**4. ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

#### **กรอบแนวคิดในการวิจัย**

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น ดังนี้

**กรอบแนวคิด องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้ผู้นำ ตามแนวคิดของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550), สุเมธ แสงนิมมกุล (2552), วิจิตร วรุตบงกูร และสุพิชญา ธีระกุล (2553), Koontz et al. (1994) และ Susan (2005) เป็นต้น โดยภาวะผู้นำคือสิ่งที่ต้องปรากฏในตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งด้านความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ

และเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อชักจูงให้ปฏิบัติตามและร่วมมือปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ คุณลักษณะของผู้นำจากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้ศึกษามีความสอดคล้องกับองค์ประกอบขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของนักวิชาการและงานวิจัยรวม 43 ท่าน ที่ผู้วิจัยได้ศึกษา เช่น แนวคิดของ Kelly (1998), Chernin (2001), Ash & Persall (2007), Kelley (1998), วชิรี ทรงประทุม (2543), ไพฑูริย์ สินลารัตน์ (2553) เป็นต้น สามารถสรุปองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาได้จำนวน 11 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีความยืดหยุ่น 3) การมีจินตนาการ 4) การมีความคิดสร้างสรรค์ 5) การเรียนรู้แบบทีม 6) การมุ่งผลสำเร็จ 7) การมีความไว้วางใจ 8) การแก้ปัญหา 9) การมีแรงจูงใจ 10) การสื่อสาร และ 11) การมีภาวะผู้นำ

#### **การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

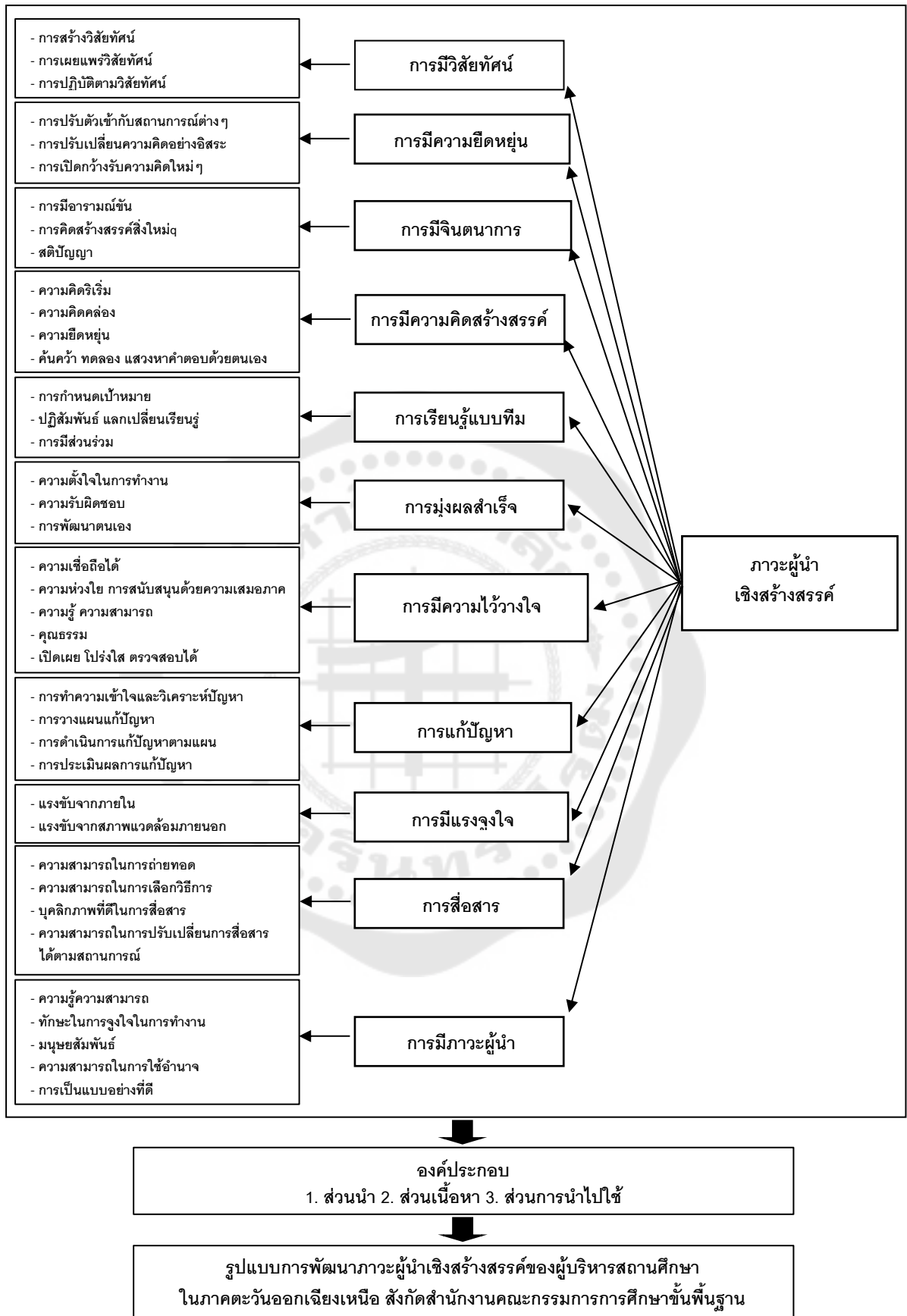
ผู้วิจัยนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มายกร่างเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนารูปแบบตามแนวคิดของวาโร เพ็งสวัสดิ์ (2553), Willer (1986) และ Joyce & Weil (1996) โดยมีขั้นตอนสำคัญในการสร้างรูปแบบ คือ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างรูปแบบ 2) การสร้างรูปแบบ และ 3) การประเมินรูปแบบ และศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบจากแนวคิดของธีระ รุญเจริญ (2550), สมาน อัครภูมิ (2550) และ Bush (1986) ทำให้ได้องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย โครงสร้าง/องค์ประกอบ กลไก/วิธีดำเนินการ แนวทางการประเมินผล และเงื่อนไข ทำให้ผู้วิจัยแบ่งองค์ประกอบของรูปแบบเป็น 3 ส่วนสำคัญ คือ ส่วนนำ (ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของรูปแบบ) ส่วนเนื้อหา (ประกอบด้วย องค์ประกอบ กระบวนการพัฒนาและแนวทางการประเมินผล) และส่วนการนำไปใช้ (ประกอบด้วย เงื่อนไขความสำเร็จและผลของการใช้รูปแบบ)

#### **การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กรอบการประเมินของ Maduas, Scriven & Stufflebeam (1983) ทำให้ได้แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับ

การประเมินรูปแบบโดยทำการประเมินรูปแบบใน 4 ด้าน คือ ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม  
ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้เสนอตามหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการบริหารสถานศึกษา

2.1 ความหมายของการบริหารและการบริหารสถานศึกษา

2.2 ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

2.3 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

2.4 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ

3.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

3.2 ประเภทของผู้นำ

3.3 คุณสมบัติของผู้นำ

4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

4.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

4.2 หลักการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

4.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

5. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ

5.1 ความหมายของรูปแบบ

5.2 ประเภทของรูปแบบ

5.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

5.4 การพัฒนารูปแบบ

5.5 การประเมินรูปแบบ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังต่อไปนี้

## 1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งมั่นในการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็น “การศึกษาขั้นพื้นฐานวิถีใหม่ วิถีคุณภาพ” และได้ประกาศนโยบายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2565 โดยสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 - 2580) แผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขตได้รับทราบ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องตามนโยบายที่กำหนด พร้อมทั้งแจ้งให้สถานศึกษาในสังกัดได้รับทราบ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน)

#### 1. ด้านความปลอดภัย

พัฒนาระบบและกลไกในการดูแลความปลอดภัยให้กับผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา จากภัยพิบัติและภัยคุกคามทุกรูปแบบ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดีสามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำ

#### 2. ด้านโอกาส

2.1 สนับสนุน ให้เด็กปฐมวัยได้เข้าเรียนทุกคน มีพัฒนาการที่ดี ทั้งทางร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ให้สมกับวัย

2.2 ดำเนินการ ให้เด็กและเยาวชนได้รับการศึกษาจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน วางรากฐานการศึกษาเพื่ออาชีพ สามารถวิเคราะห์ตนเองเพื่อการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพตรงตามศักยภาพและความถนัดของตนเอง รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษสู่ความเป็นเลิศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

2.3 พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือเด็กและเยาวชนที่อยู่ในการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อป้องกันไม่ให้ออกจากระบบการศึกษา รวมทั้งช่วยเหลือเด็กตกหล่นและเด็กออกกลางคันให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเท่าเทียมกัน

2.4 ส่งเสริมให้เด็กพิการและผู้ด้อยโอกาส ให้ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพมีทักษะในการดำเนินชีวิต มีพื้นฐานในการประกอบอาชีพ พึ่งตนเองได้อย่างมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### 3. ด้านคุณภาพ

3.1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะการเรียนรู้และทักษะที่จำเป็นของโลกในศตวรรษที่ 21 อย่างครบถ้วน เป็นคนดี มีวินัย มีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง

3.2 พัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะและทักษะด้านการอ่าน คณิตศาสตร์ การคิดขั้นสูง นวัตกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีดิจิทัล และภาษาต่างประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการเลือกศึกษาต่อเพื่อการมีงานทำ

3.3 ปรับหลักสูตรเป็นหลักสูตรฐานสมรรถนะ ที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะหลักที่จำเป็นในแต่ละระดับ จัดกระบวนการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติจริง รวมทั้งส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่สร้างสมดุลทุกด้าน ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาพหุปัญญา พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลผู้เรียนทุกระดับ

3.4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นครูยุคใหม่ มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรฐานสมรรถนะ มีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดี มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีจิตวิญญาณความเป็นครู

### 4. ด้านประสิทธิภาพ

4.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน มีนวัตกรรมเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนบนฐานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ทันสมัย และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

4.2 พัฒนาโรงเรียนมัธยมดีสี่มุมเมือง โรงเรียนคุณภาพของชุมชน โรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนที่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ (Stand Alone) ให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่

4.3 บริหารจัดการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ที่มีจำนวนนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาที่ 1 - 3 น้อยกว่า 20 คน ให้ได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับนโยบายโรงเรียนคุณภาพของชุมชน

4.4 ส่งเสริมการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพในสถานศึกษาที่มีวัดอุปถัมภ์ เฉพาะ และสถานศึกษาที่ตั้งในพื้นที่ลักษณะพิเศษ

4.5 สนับสนุนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาให้เป็นต้นแบบการพัฒนาวัตกรรมการศึกษาและการเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.6 เพิ่มประสิทธิภาพการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสาระสำคัญแผนปฏิบัติการระยะเวลา 3 ปี (พ.ศ.2563 - 2565) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดวิสัยทัศน์ "สร้างคุณภาพทุนมนุษย์ สู้สังคมอนาคตที่ยั่งยืน"

### พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
4. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
5. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ
6. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)
7. ปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับ และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนามุ่งสู่ Thailand 4.0

### สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (Educational Service Area) เป็นระบบการจัดแบ่งเขตพื้นที่การศึกษากองการปกครองที่จัดแบ่งโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อจัดระบบและกระจายอำนาจการจัดการศึกษาในประเทศไทยให้ครอบคลุมมากขึ้น เดิมมีสำนักงานประจำแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ใช้ชื่อว่า "สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา" (สพท.) และต่อมาได้มีการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็น 2 ระดับ คือ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ดังนี้ (ราชกิจจานุเบกษา, 2560, น. 13 - 18)

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) และสำนักเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา (สพม.)
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) และสำนักเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา (สพม.)
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและการพัฒนาการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน
9. ดำเนินการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชนและองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจกรรมภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จัดตั้งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ประกอบกับประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลงวันที่ 17 สิงหาคม 2553 ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2554 ลงวันที่ 29 กรกฎาคม 2554 มีขอบข่ายรับผิดชอบจัดการศึกษาใน 20 จังหวัด จำนวน 61 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) ดังนี้

1. จังหวัดกาฬสินธุ์ มี 3 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้
  - 1.1 สพป.กาฬสินธุ์ เขต 1 มีจำนวน 188 โรงเรียน
  - 1.2 สพป.กาฬสินธุ์ เขต 2 มีจำนวน 175 โรงเรียน
  - 1.3 สพป.กาฬสินธุ์ เขต 3 มีจำนวน 198 โรงเรียน
2. จังหวัดขอนแก่น มี 5 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้
  - 2.1 สพป.ขอนแก่น เขต 1 มีจำนวน 172 โรงเรียน
  - 2.2 สพป.ขอนแก่น เขต 2 มีจำนวน 210 โรงเรียน
  - 2.3 สพป.ขอนแก่น เขต 3 มีจำนวน 200 โรงเรียน
  - 2.4 สพป.ขอนแก่น เขต 4 มีจำนวน 182 โรงเรียน
  - 2.5 สพป.ขอนแก่น เขต 5 มีจำนวน 266 โรงเรียน
3. จังหวัดชัยภูมิ มี 3 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้
  - 3.1 สพป.ชัยภูมิ เขต 1 มีจำนวน 258 โรงเรียน
  - 3.2 สพป.ชัยภูมิ เขต 2 มีจำนวน 270 โรงเรียน
  - 3.3 สพป.ชัยภูมิ เขต 3 มีจำนวน 198 โรงเรียน
4. จังหวัดนครพนม มี 2 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้
  - 4.1 สพป.นครพนม เขต 1 มีจำนวน 262 โรงเรียน
  - 4.2 สพป.นครพนม เขต 2 มีจำนวน 185 โรงเรียน

5. จังหวัดนครราชสีมา มี 7 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้
  - 5.1 สพป.นครราชสีมา เขต 1 มีจำนวน 144 โรงเรียน
  - 5.2 สพป.นครราชสีมา เขต 2 มีจำนวน 177 โรงเรียน
  - 5.3 สพป.นครราชสีมา เขต 3 มีจำนวน 186 โรงเรียน
  - 5.4 สพป.นครราชสีมา เขต 4 มีจำนวน 184 โรงเรียน
  - 5.5 สพป.นครราชสีมา เขต 5 มีจำนวน 222 โรงเรียน
  - 5.6 สพป.นครราชสีมา เขต 6 มีจำนวน 183 โรงเรียน
  - 5.7 สพป.นครราชสีมา เขต 7 มีจำนวน 228 โรงเรียน
6. จังหวัดบึงกาฬ มี 1 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 216 โรงเรียน
7. จังหวัดบุรีรัมย์ มี 4 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้
  - 7.1 สพป.บุรีรัมย์ เขต 1 มีจำนวน 202 โรงเรียน
  - 7.2 สพป.บุรีรัมย์ เขต 2 มีจำนวน 231 โรงเรียน
  - 7.3 สพป.บุรีรัมย์ เขต 3 มีจำนวน 216 โรงเรียน
  - 7.4 สพป.บุรีรัมย์ เขต 4 มีจำนวน 194 โรงเรียน
8. จังหวัดมหาสารคาม มี 3 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้
  - 8.1 สพป.มหาสารคาม เขต 1 มีจำนวน 202 โรงเรียน
  - 8.2 สพป.มหาสารคาม เขต 2 มีจำนวน 225 โรงเรียน
  - 8.3 สพป.มหาสารคาม เขต 3 มีจำนวน 147 โรงเรียน
9. จังหวัดมุกดาหาร มี 1 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 246 โรงเรียน
10. จังหวัดยโสธร มี 2 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้
  - 10.1 สพป.ยโสธร เขต 1 มีจำนวน 193 โรงเรียน
  - 10.2 สพป.ยโสธร เขต 2 มีจำนวน 188 โรงเรียน
11. จังหวัดร้อยเอ็ด มี 3 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้
  - 11.1 สพป.ร้อยเอ็ด เขต 1 มีจำนวน 238 โรงเรียน
  - 11.2 สพป.ร้อยเอ็ด เขต 2 มีจำนวน 340 โรงเรียน
  - 11.3 สพป.ร้อยเอ็ด เขต 3 มีจำนวน 218 โรงเรียน

12. จังหวัดเลย มี 3 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้
  - 12.1 สพป.เลย เขต 1 มีจำนวน 170 โรงเรียน
  - 12.2 สพป.เลย เขต 2 มีจำนวน 185 โรงเรียน
  - 12.3 สพป.เลย เขต 3 มีจำนวน 111 โรงเรียน
13. จังหวัดศรีสะเกษ มี 4 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้
  - 13.1 สพป.ศรีสะเกษ เขต 1 มีจำนวน 261 โรงเรียน
  - 13.2 สพป.ศรีสะเกษ เขต 2 มีจำนวน 185 โรงเรียน
  - 13.3 สพป.ศรีสะเกษ เขต 3 มีจำนวน 202 โรงเรียน
  - 13.4 สพป.ศรีสะเกษ เขต 4 มีจำนวน 215 โรงเรียน
14. จังหวัดสกลนคร มี 3 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้
  - 14.1 สพป.สกลนคร เขต 1 มีจำนวน 176 โรงเรียน
  - 14.2 สพป.สกลนคร เขต 2 มีจำนวน 258 โรงเรียน
  - 14.3 สพป.สกลนคร เขต 3 มีจำนวน 182 โรงเรียน
15. จังหวัดสุรินทร์ มี 3 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้
  - 15.1 สพป.สุรินทร์ เขต 1 มีจำนวน 295 โรงเรียน
  - 15.2 สพป.สุรินทร์ เขต 2 มีจำนวน 223 โรงเรียน
  - 15.3 สพป.สุรินทร์ เขต 3 มีจำนวน 234 โรงเรียน
16. จังหวัดหนองคาย มี 2 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้
  - 16.1 สพป.หนองคาย เขต 1 มีจำนวน 160 โรงเรียน
  - 16.2 สพป.หนองคาย เขต 2 มีจำนวน 107 โรงเรียน
17. จังหวัดหนองบัวลำภู มี 2 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้
  - 17.1 สพป.หนองบัวลำภู เขต 1 มีจำนวน 214 โรงเรียน
  - 17.2 สพป.หนองบัวลำภู เขต 2 มีจำนวน 105 โรงเรียน
18. จังหวัดอำนาจเจริญ มี 1 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 246  
โรงเรียน
19. จังหวัดอุดรธานี มี 4 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้
  - 19.1 สพป.อุดรธานี เขต 1 มีจำนวน 236 โรงเรียน
  - 19.2 สพป.อุดรธานี เขต 2 มีจำนวน 201 โรงเรียน
  - 19.3 สพป.อุดรธานี เขต 3 มีจำนวน 215 โรงเรียน
  - 19.4 สพป.อุดรธานี เขต 4 มีจำนวน 156 โรงเรียน



20. จังหวัดอุบลราชธานี มี 5 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้

20.1 สพป.อุบลราชธานี เขต 1 มีจำนวน 144 โรงเรียน

20.2 สพป.อุบลราชธานี เขต 2 มีจำนวน 177 โรงเรียน

20.3 สพป.อุบลราชธานี เขต 3 มีจำนวน 186 โรงเรียน

20.4 สพป.อุบลราชธานี เขต 4 มีจำนวน 184 โรงเรียน

20.5 สพป.อุบลราชธานี เขต 5 มีจำนวน 222 โรงเรียน

## 2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการบริหารสถานศึกษา

### 2.1 ความหมายของการบริหารและการบริหารสถานศึกษา

#### 2.1.1 ความหมายของการบริหาร

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554, น. 29) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555, น. 1) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) และประสิทธิผล (Effective) โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร อันประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

Simmond (1947 อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2554, น. 28) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ซึ่งความหมายของการบริหารนี้มาจากการมองว่า การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่มีลักษณะสำคัญคือ

1. เป็นกิจกรรมกลุ่ม ไม่ใช่ของคนใดคนหนึ่ง
2. สมาชิกในกลุ่มร่วมมือกันทำอย่างประสานสัมพันธ์กันไม่ใช่ต่างคนต่างทำ
3. เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ทั้งที่เป็นเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม (เป้าหมายขององค์การ) และเป้าหมายของสมาชิกแต่ละบุคคล ซึ่งไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน

## 2.1.2 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

วีระ ปิ่นเจริญ (2550, น. 9) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรม ของกลุ่มคนในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องภายนอกได้ร่วมกันในการบริหารจัดการ การศึกษา ให้เกิดกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อให้เด็ก เยาวชน ประชาชน ได้รับการพัฒนาทางด้าน คุณธรรม สติปัญญา ร่างกาย อารมณ์ สังคม ในการที่จะเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชนและประเทศชาติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุทัศน์ จอกสถิตย์ (2550, น. 10) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงาน ต่าง ๆ ภายใต้ขอบเขตทั้ง 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายบุคคล และฝ่ายบริหาร ทั่วไป เพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี มีความรู้ และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่าง มีความสุข

สมยศ แก้วสุพรรณ (2552, น. 17) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาเป็นกิจกรรม ต่าง ๆ ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชนหรือสมาชิก ของสังคมเพื่อให้มีความเจริญของงานสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดด้วยสติปัญญา ทักษะ จิตใจ สังคม มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นคนดีและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไปในอนาคต รวมทั้ง เป็นความพยายามที่จะดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องการศึกษาในด้านโรงเรียน หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ศิลป์ชัย อ่วงตะกวด (2552, น. 8) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานร่วมกับกลุ่ม บุคคลมืออาชีพและชุมชนในท้องถิ่น เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่ สมาชิกในสังคมตามวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ

ณัฐรฎา พวงธรรม (2553, น. 14) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหาร การพัฒนาและปรับปรุงวิธีการบริหารด้านต่าง ๆ เพื่อนำพาสถานศึกษาสู่ ความก้าวหน้า ส่งเสริมความเจริญด้านความคิด ความรู้ ควบคู่กับการสอดแทรกคุณธรรมแก่นักเรียนเพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารเป็นกิจกรรมที่บุคลากรในองค์กรร่วมกันดำเนินงาน อย่างเป็นระบบขั้นตอนตามลำดับแผนงานที่วางไว้อย่างเหมาะสมกับบริบทขององค์กร เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า การบริหารสถานศึกษา คือ การดำเนินงานของกลุ่ม บุคคลในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาสู่ความก้าวหน้า โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ พัฒนาตนเองเป็นคนดี คนเก่ง และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

## 2.2 ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

ตามกฎหมายกระทรวง ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ ดังต่อไปนี้

“...ให้ปลดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน แล้วแต่กรณีในเรื่องดังต่อไปนี้...”

### 1. การบริหารวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ที่มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการ ไปให้สถานศึกษามากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยด้านการบริหารงานวิชาการมีขอบข่ายภารกิจ 17 อย่างดังต่อไปนี้

1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ

1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

- 1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 1.9 การนิเทศการศึกษา
- 1.10 การแนะแนว
- 1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา

และองค์กรอื่น

1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

1.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

## 2. การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ หลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน โดยมีขอบข่ายภารกิจ 22 อย่างดังต่อไปนี้

2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี

2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

2.4 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

2.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้จ่ายผลผลิตจากงบประมาณ

2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.11 การวางแผนพัสดุ

2.12 การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

2.14 การจัดหาพัสดุ

2.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

2.17 การเบิกเงินจากคลัง

2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

2.19 การนำเงินส่งคลัง

2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน

2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

### 3. การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญ กำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีขอบข่ายภารกิจ 20 อย่างดังต่อไปนี้

- 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
- 3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา
- 3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 3.6 การลาทุกประเภท
- 3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- 3.12 การออกจากราชการ
- 3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- 3.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอ  
พระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา
- 3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครู  
และบุคลากรทางการศึกษา
- 3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
- 3.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การ  
ดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

#### 4. การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้การบริการบริหารอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและจัดการการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีขอบข่ายภารกิจ 22 อย่างดังต่อไปนี้

- 4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- 4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 4.8 การดำเนินงานธุรการ
- 4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.11 การรับนักเรียน
- 4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
- 4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- 4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.15 การทัศนศึกษา
- 4.16 งานกิจการนักเรียน
- 4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

4.20 การรายงานผลการปฏิบัติงาน

4.21 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

4.22 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการ

ลงโทษนักเรียน

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษามีการกระจายอำนาจในการทำงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว โดยแบ่งขอบข่ายการบริหารงานออกเป็น 4 กลุ่มงานคือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป

### 2.3 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการ หน่วยงาน ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2542) ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน

ธีระ รุญเจริญและคณะ (2552, น. 244) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของครู อาจารย์ และใช้ความรู้ความสามารถดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ

มุกดา อนุภานนท์ (2555, น. 13) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมายที่สามารถนำความรู้ ความสามารถของตนมาพัฒนาบุคลากรและพัฒนาสถานศึกษาตามแผนและนโยบายที่วางไว้ให้บรรลุผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งเป็นบุคลากรวิชาชีพที่ทำหน้าที่ในการรับผิดชอบการบริหารจัดการสถานศึกษาแต่ละแห่ง โดยมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการดูแลและพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพตามความมุ่งหวังที่วางไว้

### 2.4 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

มีผู้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

สุพล วังสินธ์ (2552, น. 33) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการเรียนรู้ว่า ผู้บริหารควรเป็นผู้นำการริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางานวิชาการ ส่งเสริมการจัดหาทุน สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประสานความร่วมมือกับภาคเอกชนและชุมชนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และปฏิบัติการ เป็นผู้นำในการนำภูมิปัญญาชาวบ้าน ทรัพยากรท้องถิ่นมาใช้ในการศึกษา สร้างค่านิยมให้นักเรียนรักเพื่อนมนุษย์ ไม่ดูถูกคนจน รักคนที่



ประกอบอาชีพสุจริต ส่งเสริมและสร้างสรรค์จริยธรรม เป็นผู้ผู้นำในการจัดการศึกษาเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในการสร้างสรรค์ เป็นผู้ผู้นำในการบริหารงานโดยยึดแนวทางในการพัฒนาประชาธิปไตย เป็นผู้ผู้นำในการบริหารงานโดยร่วมกันทำงานเป็นทีมและควรส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

ธีระ รุญเจริญ (2550 ข) ได้กำหนดลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาว่า มีบทบาทในการบริหารและจัดการศึกษา ดังนี้

1. การเป็นผู้ผู้นำทางวิชาการ ให้ความสำคัญต่อการเรียนโดยการส่งเสริมและสนับสนุน โดยเน้นผู้เรียนเป็นหลัก ให้คำปรึกษาและเสริมสร้างกำลังใจให้ทุกฝ่าย
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการเน้นการมีส่วนร่วมระหว่างครูและบุคลากรภายในโรงเรียน อีกทั้งกับหน่วยงานภายนอกของโรงเรียน ทั้งภาครัฐและเอกชน อาทิเช่น ครู บุคลากร พ่อแม่ ชุมชน และองค์กรต่างๆ
3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ทั้งทางด้านวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่าง ๆ เช่น เกม หนังสือ เทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ช่วยในการเรียนการสอน รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้และฐานการเรียนรู้ของผู้เรียน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
4. การประสานความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณช่วยพัฒนาโรงเรียน รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ที่ช่วยส่งเสริมการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ
5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้เข้ารับ การฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนา และไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ ท้นต่อเหตุการณ์ ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการเรียนการสอนที่ดียิ่งขึ้น
6. การสร้างแรงจูงใจ โดยเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ อาทิ การแสดงความ ขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงาน และการยกย่องให้รางวัล
7. การประเมินผล ส่งเสริมให้มีการประเมินผลภายในโรงเรียนให้ได้มาตรฐานทางการศึกษา นำผลการประเมินมาใช้ในการกำหนดทิศทาง รวมทั้งนโยบายเพื่อการดำเนินงานที่เป็นระบบและครบวงจร อีกทั้งเพื่อรองรับการประเมินผลภายนอกอีกด้วย

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียน ของผู้บริหาร ครู และบุคลากรต่างๆในโรงเรียน

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบโดย วิธีการที่หลากหลายเพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

10. การส่งเสริมเทคโนโลยีเพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศให้ สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

กฤษฎีทรัพย์ ดอกคำ (2553, น. 87 - 88) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารไว้ 10 ประการดังนี้

1. หัวหน้าหน่วยงานย่อมสะท้อนภาพลักษณ์ สัญลักษณ์ในด้านกฎหมาย และสังคมขององค์กร

2. หัวหน้าเป็นผู้รับผิดชอบกลไกต่างๆขององค์กร

3. เป็นผู้ประสานงานที่สะท้อนพฤติกรรมของผู้นำในการดำรง รักษา การสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลและกลุ่มบุคคลนอกองค์กร

4. ในฐานะผู้ตรวจสอบ หาข้อมูลต่างๆเพื่อให้เกิดความเข้าใจขององค์กร

5. ผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร มีศักยภาพในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงได้

6. โฆษกขององค์กร เป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารกับหน่วยงานภายนอก สะท้อนจุดยืนแห่งค่านิยมองค์กรให้หน่วยงานอื่นรับรู้

7. ในฐานะผู้ประกอบการ เป็นผู้ริเริ่มและผู้ออกแบบเพื่อสร้างโอกาสให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

8. ผู้พิทักษ์ ต้องสามารถเข้ามาแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร

9. ผู้จัดสรรทรัพยากร เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการ

10. ผู้เจรจาต่อรอง เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา เชื่อมโยงกับอำนาจที่นำไปใช้ในการจัดสรรทรัพยากร

ศศิธรดา แพงไทย (2559, น. 11) กล่าวว่า ผู้บริหารที่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ย่อมส่งผลดีต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันสมัย พัฒนาที่มงานให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร ขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการใหม่ ๆ ส่งเสริมสนับสนุน ทั้งด้านงบประมาณสื่ออุปกรณ์อย่างเพียงพอ

ปรับเปลี่ยนวิธีสอนของครูให้มีเทคนิคใหม่ ๆ นำความรู้ทางเทคโนโลยีมาบูรณาการกับทักษะทางสังคม และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในชุมชนท้องถิ่น สถานประกอบการ

Field, Holden & Lawlor (2000 อ้างถึงใน ภิชาพัชญ์ โหณา, 2562, น. 59) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำในสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. การกำหนดจุดประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจนและมีแนวทางที่แน่นอน
2. วางแผน กำหนดจุดมุ่งหมายและขั้นตอนการดำเนินการไปสู่จุดหมายให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม

3. จดจำความเชี่ยวชาญ ความสามารถของบุคคลต่าง ๆ ได้
4. สามารถประเมินผลของผู้ร่วมงาน และนักเรียนได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

5. เป็นแบบอย่างที่ดีต่อครู และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีด้วย

6. นำผลจากการศึกษา ค้นคว้าวิจัย มาเพิ่มศักยภาพในการทำงาน

7. สามารถพัฒนาโรงเรียนได้ตามวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การเป็นผู้นำทางวิชาการ จัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ การเป็นผู้อำนวยความสะดวก และสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยเน้นวัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประชาสัมพันธ์โรงเรียน ประสานความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเป็นผู้ติดตาม ตรวจสอบกระบวนการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา

### 3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นลักษณะของความตื่นตัวเป็นไปเพื่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทุกอย่างต้องมีผู้นำ การมีผู้นำจึงเป็นสิ่งที่มิอยู่ในทุกสังคม จากความสำคัญดังกล่าวผู้นำจึงนับว่าเป็นองค์ประกอบหลักที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และเพื่อให้เข้าใจภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้น จึงขอเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำดังนี้

### 3.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

เนื่องจากผู้นำและภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติที่ค่อนข้างมีอยู่ในบุคคลเดียวกัน จึงขอให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำไว้ในหัวข้อเดียวกัน ก่อนอื่นขอให้ความหมายของผู้นำเป็นอันดับแรก ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำไว้ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550, น. 7) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่บางอย่าง หรืออาจได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าซึ่งไม่เป็นทางการเพื่อดำเนินการต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่ต้องอาศัยผู้นำที่คอยควบคุมกลไกให้เป็นไปตามที่องค์กรปรารถนา เพื่อผลักดันให้หน่วยงานดำเนินไปสู่ความสำเร็จและความเจริญ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 11) กล่าวว่า หมายถึง บุคคลที่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบันและส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้า ทั้งยังเป็นผู้ที่มิบทบาทสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาด้วยกัน นอกจากนั้นยังสร้างความมั่นคงให้เกิดขึ้นแก่องค์กร ตลอดจนช่วยเหลือส่งเสริมบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน กล่าวโดยสรุปคือ ผู้นำเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม มีความเป็นอิสระ มีแรงกระตุ้น มีความกระตือรือร้นสูง มีความมุ่งมั่น และกล้าหาญในการตัดสินใจ

วันชัย มีชาติ (2551, น. 184) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและอ้อม กับพฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคลที่แผ่ไปด้วยอำนาจที่ยากต่อการขัดขืนได้ ทั้งนี้ต้องประกอบไปด้วยผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำต้องมีอิทธิพลต่อผู้ตามเสมอ และฐานะของผู้นำมักก่อให้เกิดการปฏิบัติของผู้ตามทันที

ส่วนความหมายของ “ภาวะผู้นำ” นั้น มีความแตกต่างจากผู้นำเพียงเล็กน้อย ซึ่งก็มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายรูปแบบดังต่อไปนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำเป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่ โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550, น. 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีเทคนิคซึ่งเป็นการสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น เป็นผู้ที่อยู่ในฐานะอำนาจการหรือสั่งการและประสานงานภายใต้ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ เพื่อขับเคลื่อนภาระงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยในขณะเดียวกันก็ได้รับการยอมรับและยกย่องจากผู้อื่น รวมทั้งเป็นผู้ที่ผู้อื่นให้ความร่วมมือ

และให้ความไว้วางใจ นอกจากนี้ผู้นำต้องมีศิลปะในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ

ชาญชัย อาจินสมอาจารย์ (2550, น. 65 – 66) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถควบคุมบุคลากรในกลุ่มให้เกิดพลังสูงสุด เป็นผู้ที่มีวิธีกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์ รวมไปถึงการมีศักยภาพในการดึงเอาความสามารถของผู้อื่นมาใช้อย่างสูงสุด

จุฑารัตน์ ตำนานวัน (2551, น. 7 – 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่โดดเด่น เป็นคุณลักษณะของบุคคลด้านอิทธิพลที่ส่งผลต่อบุคคลในกลุ่มด้านการโน้มน้าว ชักจูงเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลหรือของกลุ่มให้ดำเนินการเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จโดยใช้กระบวนการสั่งการภายใต้อิทธิพลควบคุมไปกับการสร้างปฏิสัมพันธ์ เพื่อถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กร

สันติ บุญภิรมย์ (2552, น. 230) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลสามารถโน้มน้าวให้บุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมของตนเอง ตามที่ประสงค์ไว้ นั้น เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนรวมหรือ ของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข

รุ่งนภา มหาเกตุ (2554, น. 13) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีมีความสามารถสั่งให้บุคคลใด้บังคับปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เป็นผู้ประสานที่ดีและมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นจะสะท้อนจุดหมายที่มีร่วมกันของหน่วยงานอันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์

กิตติวรรณ แสนโท (2556, น. 28) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำ ทำให้บุคคลอื่นยอมรับและปฏิบัติตาม เป็นการใช้อิทธิพล หรืออำนาจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามและยอมรับนับถือซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร สามารถชักนำกลุ่มให้ปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

สมชาติ กิจยรรยง (2560, น. 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ คือการใช้อำนาจหน้าที่ในการกระจายงานหรือมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้กระบวนการสื่อสาร ติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยสามารถแยกออกได้เป็นข้อๆ ได้ดังนี้ 1) สั่งให้ปฏิบัติตาม 2) ขยายความคิดให้คนในสังกัดปฏิบัติตาม 3) ปรีกษาหาหรือเพื่อให้ปฏิบัติตาม 4) ร่วมคิดร่วมตัดสินใจด้วยกัน 5) มอบงานทั้งหมดให้กระทำเองตามความสามารถ และ 6) เปรียบเทียบความยากง่าย

ชูศักดิ์ เอกเพชร (2561) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถ ทักษะ และกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการนำกลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมาย

Schermerhorn (2002, p. 336) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการดลบันดาลใจให้บุคคลอื่นทำงานให้สำเร็จ

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งโดยชอบธรรมหรือไม่ก็ได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำหน้าที่ด้วยความถูกต้องตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อกำหนดเป้าหมายและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่ได้วางแผนไว้ นอกจากนี้ผู้นำต้องมีอำนาจเด็ดขาดในการปรับเปลี่ยน แยกแยะงาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถเฉพาะตัวซึ่งมีความโดดเด่นเพื่อนำพาตนเองหรือองค์กรก้าวสู่ความสำเร็จ รวมทั้งความเป็นผู้มีอิทธิพลอยู่ในตัวและการกระทำใด ๆ ก็เพื่อความลุล่วงสู่ความสำเร็จหรือความเจริญก้าวหน้าเป็นสำคัญ

### 3.2 ประเภทของผู้นำ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550, น. 25 – 28) ได้กล่าวไว้ในศิลปะการเป็นผู้นำไว้ว่า ผู้นำนั้นมี 4 ประเภท ได้แก่

1. ผู้นำแบบเผด็จการ หมายถึง เป็นผู้นำทางลบ โดยลักษณะการปกครองเน้นการลงโทษ เมื่อมีการทำความผิด ก่อให้เกิดความหวาดกลัวขึ้นในหมู่พนักงาน จนอาจก่อให้เกิดความวุ่นวายและการต่อต้าน และในที่สุดอาจมีการออกจากองค์กร ซึ่งผู้นำประเภทนี้จะอยู่ได้ไม่ยั่งยืน

2. ผู้นำแบบยึดตัวเองเป็นหลัก หมายถึง ผู้นำที่คอยควบคุมพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด โดยไม่ยอมรับการช่วยเหลือจากคนอื่น มักเก็บรายละเอียดและความรู้สึกไว้คนเดียว เพื่อต้องการสร้างความมั่นใจแก่บุคคลอื่นว่าสามารถเป็นที่พึ่งในการตัดสินใจได้ ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่เข้มแข็ง ทั้งยังคอยควบคุมและประสานงานระหว่างพนักงาน เพื่อดำเนินการโดยยึดเป้าหมายของกลุ่มเป็นหลัก

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย หมายถึง ผู้นำที่ยึดความเห็นที่แตกต่าง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ โดยมีการขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำมาเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน และผู้นำประเภทนี้มีพลังทำให้กลุ่มดำเนินการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าผู้นำจะไม่อยู่ก็ตาม ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะดำเนินการไปตามที่เคยทำร่วมกัน เนื่องจากต่างคนต่างยึดความก้าวหน้าของกลุ่มเป็นหลัก

4. ผู้นำแบบหุ่น หมายถึง ผู้นำที่แทบจะไม่มีความเป็นผู้นำ เนื่องจากมีแต่ชื่อเพื่อเติมเต็มโครงสร้างเท่านั้น ผู้นำประเภทนี้มักได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารระดับสูงหรือเป็นเด็กนาย หรืออาจเป็นคนใกล้ชิดผู้บริหารระดับสูงไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ผู้นำประเภทนี้จะไม่ได้รับการยอมรับ

จากผู้ได้บังคับบัญชาไม่ได้รับความเคารพนับถือโดยผู้นำที่แท้จริงมักเป็นคนอื่น เช่น ผู้ช่วยผู้อาวุโส เป็นต้น เพื่อช่วยเหลือให้องค์กรอยู่ได้

สถาพร ปิ่นเจริญ (2554, น. 14 – 15) ได้กล่าวถึงประเภทของผู้นำไว้ว่า ผู้นำโดยทั่วไปแล้วมักแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. ผู้นำตามลักษณะการปฏิบัติงาน คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานเป็นหลัก ผู้นำประเภทนี้แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1.1 ผู้นำที่มีสัญลักษณ์ เช่น องค์พระมหากษัตริย์ ผู้นำทางศาสนา ผู้นำเผ่า เป็นต้น

1.2 ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งเป็นผู้ที่มีความโดดเด่นเฉพาะตน เช่น นักกีฬา นักแสดง นักร้อง เป็นต้น

1.3 ผู้นำตามกฎหมาย คือ ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งตามกฎหมาย เพื่อรับผิดชอบบริหารงานของราชการ

2. ผู้นำตามลักษณะพฤติกรรม คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมเป็นหลัก โดยผู้นำประเภทนี้แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

2.1 ผู้นำที่มุ่งแต่งานเป็นสำคัญ เป็นลักษณะที่มุ่งไปทางเผด็จการ ชอบใช้อำนาจ ในการสั่งการ ขาดความยืดหยุ่น ไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่นและเน้นกฎเกณฑ์เป็นที่ตั้ง

2.2 ผู้นำที่ตระหนักถึงผลงาน คือ ผู้นำที่ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่นอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และจะเน้นการบรรลุเป้าหมายร่วมกันเป็นสำคัญ หรืออาจเรียกว่างานที่ทำสำเร็จไปพร้อม ๆ กับการทำงานอย่างมีความสุข

2.3 ผู้นำที่มุ่งคนเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นการเน้นวิธีการเพื่อเสริมแรงทางบวก โดยที่เชื่อว่างานจะสำเร็จลุล่วงไปได้ก็เนื่องมาจากการแบ่งปันน้ำใจ และความช่วยเหลือระหว่างกัน จนทำให้เกิดความรู้สึกร่วมอยากทำงานร่วมกันมากขึ้น

3. ผู้นำตามลักษณะการบริหารงาน คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานโดยเนื้องานเป็นสำคัญ ภายใต้วิธีการต่าง ๆ ที่ผู้นำทำนั้น ๆ เป็นอยู่ และผู้นำประเภทนี้แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

3.1 ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย คือ ผู้นำที่ยึดตัวเองเป็นหลัก ใช้อำนาจเกินขอบเขตเหนือผู้อื่น มุ่งความสำเร็จและประโยชน์ที่ตนเองพึงได้เป็นสำคัญ จนอาจกล่าวได้ว่าตนเองคือศูนย์กลางของความถูกต้อง

3.2 ผู้นำแบบเสรี คือ ผู้นำที่ขาดความรับผิดชอบต่อภาระงานที่ตนเองได้รับ มอบหมายปล่อยปะละเลยไม่ให้ความใส่ใจ ไม่มีจุดหมาย ไม่มีทิศทาง มุ่งแต่จะลงนามเพื่ออนุมัติ เรื่องให้ผ่านไปวันหนึ่ง ๆ เท่านั้น

3.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่เน้นทั้งงานทั้งคน โดยต้องการให้เกิด การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังยอมรับความเห็นที่แตกต่างและขัดแย้ง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมี ส่วนร่วมในการแสดงออกทางความคิด และแสวงหาข้อตกลงร่วมกันเพื่อให้เกิดการพึ่งพาจาก ทุกฝ่าย

4. ผู้นำที่แบ่งตามลักษณะนิสัยของมนุษย์ คือ เน้นที่ความถนัดและจริตที่ตรงกับ งานของมนุษย์เป็นสำคัญ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

4.1 ผู้นำแบบยึดเกณฑ์ คือ ผู้นำที่เป็นนักอนุรักษ์นิยม ยึดถือตนเองเป็นที่ตั้ง เน้นระเบียบ ไม่มีความคิดริเริ่มที่สร้างสรรค์

4.2 ผู้นำแบบยึดงาน คือ ผู้นำที่ชอบสั่งการอยู่เสมอ มีงานใหม่ ๆ เกิดขึ้น อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นผู้มีความมุ่งมั่นสูง

4.3 ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ คือ ผู้นำที่สร้างความเป็นมิตรกับผู้อื่น เห็นอกเห็นใจ ผู้อื่น ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าสิ่งใด และมีมนุษยสัมพันธ์ดีต่อเพื่อนร่วมงาน รวมถึงบุคคล ใกล้เคียง

4.4 ผู้นำแบบประสาน คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งคนและงานอย่างสมดุล เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน และผู้นำลักษณะนี้คือผู้นำในอุดมคติที่ทุกคนต่างเรียกหา

ครุฑิต พุทธิโกษา (2554, น. 71 – 72) ได้จำแนกประเภทของผู้นำไว้ 7 ประเภท ดังนี้

1. ผู้นำฉวยโอกาส (Opportunist) มีลักษณะเด่นคือ มักเอาตนเองเป็นใหญ่ ไม่มี เหตุผล ไม่มีความเชื่อใจ มองโลกทางลบ ใช้อำนาจเกินขอบเขต ทำทุกวิถีทางเพื่อการยอมรับและ ผลประโยชน์ ผู้นำประเภทนี้จึงไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้อื่น

2. ผู้นำนักการทูต (Diplomat) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่ลักษณะภายนอกเพื่อความดูดี โดดเด่น สร้างภาพ พุดจาดี ว่าจริง ไม่กล่าวร้ายใคร แต่การทำอย่างนี้เป็นการบินทอนความก้าวหน้า และเข้มแข็งขององค์กร

3. ผู้นำชำนาญการ (Expert) เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในอารมณ์ ค้นหาข้อมูล ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่ตนเองอยู่ตลอดเวลา แต่ข้อเสียคือไม่สามารถทำงาน เป็นทีมได้ บางครั้งอาจถูกคนอื่นด้านความรู้ได้



4. ผู้นำจัดการ (Achiever) โดยเป็นผู้นำที่ดำเนินการตามที่ได้กำหนดไว้ และสามารถบรรลุความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ นอกจากนั้นยังรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมได้ดี สามารถเจรจาทุกฝ่ายได้และมีมนุษยสัมพันธ์ แต่กลับไม่มีวิสัยทัศน์ไม่มองกรอบ ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หากแต่สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ผู้นำแค่คนเดียว (Individualist) เป็นผู้นำที่ชอบทำงานคนเดียว โดยบางครั้งอาจออกนอกขอบเขตงานของตน ทั้งยังมีการวิเคราะห์งานและคัดกรองข้อมูล นอกจากนั้นยังเป็นผู้มีความรู้ดี มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความต้องการให้องค์กรเจริญก้าวหน้า แต่จุดอ่อนคือไม่รู้จักยืดหยุ่น พร้อมแตกหักเพื่อพิสูจน์ความคิดของตนเองว่าถูกต้อง และสามารถดำเนินการได้จริง ซึ่งอาจเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมงานทุกระดับ

6. ผู้นำนักยุทธศาสตร์ (Strategist) ผู้นำประเภทนี้มีทั้งความรู้ความสามารถอย่างรอบด้าน มองเห็นจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรได้อย่างรอบด้าน รู้ว่าอะไรทำได้หรือทำไม่ได้ หรือขาดทรัพยากรด้านไหน นอกจากนั้นยังมีความคิดกว้างไกล และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานทุกระดับชั้น การทำงานเป็นการมุ่งประโยชน์เพื่อคนส่วนใหญ่ในองค์กร

7. ผู้นำนักสร้างสรรค์พัฒนา (Alchemist) เป็นผู้นำที่มุ่งมั่นเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรอยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการบริหารงาน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ พร้อมกันนั้นยังสามารถทนรับกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทุกสถานการณ์ ไม่มีความขัดแย้ง เพราะเห็นว่าปัญหาเป็นเรื่องธรรมดา ทั้งยังพูดจาดี ยิ้มแย้มแจ่มใส มีคุณธรรมในตนเอง

สรุปได้ว่า ผู้นำมีหลายประเภท ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ลักษณะขององค์กร และลักษณะของผู้นำ ความแตกต่างระหว่างผู้นำแต่ละประเภทนั้นล้วนมีผลทำให้การดำเนินงานมีความโดดเด่นและมีปัญหาแตกต่างกัน ทั้งนี้การจะเป็นผู้นำประเภทใดนั้นขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งขององค์กร การคัดเลือก และความตั้งใจของผู้นำเองด้วย

### 3.3 คุณสมบัติของผู้นำ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550, น. 16) ได้เสนอไว้ว่า คุณลักษณะเด่นของผู้นำแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มคือ

1. ลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เช่น ความสูง รูปร่าง ภายนอก อายุ เป็นต้น
2. ลักษณะทางความสามารถ (Skill and Abilities) เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น

3. ลักษณะบุคลิกภาพ (Personal Characteristics) เช่น การควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกทางอารมณ์ เป็นต้น

สุเมธ แสงนิ่มนวล (2552, น. 15 – 18) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำ โดยเน้นความเป็นผู้นำที่ดีไว้ 8 ประการ ได้แก่

1. ใจกว้าง ไม่หวงอำนาจ ผู้นำที่ดีต้องใจกว้างผู้อื่นให้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งต้องรู้จักมอบหมายงานให้ถูกคนและลักษณะงาน
2. หยิ่งย้งแล้วเตรียมพร้อม ผู้นำที่ดีต้องคาดการณ์สถานการณ์ได้ดี พร้อมกับเตรียมตัวแก้ไขปัญหา
3. รู้จักตนเอง ผู้นำที่ดีต้องรู้ว่าตนเองมีความรู้ความสามารถอยู่ในระดับใด มีจุดเด่น จุดด้อยอย่างไร
4. มีจินตนาการและการจูงใจ ผู้นำที่ดีต้องสร้างจินตนาการอย่างสร้างสรรค์ เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนเป็นวิสัยทัศน์การพัฒนา
5. ประพฤติสิ่งที่น่านับถือ ผู้นำที่ดีต้องเป็นแบบอย่างของผู้อื่นได้ ทั้งในเรื่องความคิด การตัดสินใจ และการบริหารงาน
6. เชื้อมั่นและรับฟัง ผู้นำที่ดีต้องเชื่อมั่นในตนเองทั้งในเรื่องความรู้ การตัดสินใจ และการคาดการณ์ นอกจากนั้นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น
7. รู้จักปรับตัวและยืดหยุ่น ผู้นำที่ดีต้องรู้จักปรับตัวให้สอดคล้องกับภาวะการณ์นั้น ๆ และต้องรู้จักความเปลี่ยนแปลงของสังคม นอกจากนั้นยังต้องรู้จักความยืดหยุ่น ประนีประนอมต่อปัญหา
8. ยอมรับทั้งความผิดพลาดและความถูกต้อง ผู้นำที่ดีต้องรู้จักรับผิดชอบเมื่อเกิดความไม่ถูกต้องจากการดำเนินงานโดยการตัดสินใจของตน รวมทั้งต้องรู้จักยกย่องเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา หากงานประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง

Magnuson (1971 อ้างถึงใน วิมล จันทร์แก้ว, 2555, น. 38) จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วย มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตนเอง มีความสามารถในการวางแผน จัดระเบียบงาน และสามารถมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังเป็นผู้ฟังที่ดี ในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และสามารถใช้อำนาจของตนได้อย่างเหมาะสม

2. ลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญคือ มีวิจาร์ณญาณ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี มีความรู้รอบด้าน เป็นผู้มีสติ มีความจริงใจและเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปราณี และเอื้ออาทร

Koontz & Others (1994 อ้างถึงใน พิชายพ พันธุ์แพ, 2554, น. 12) กล่าวว่า ผู้นำประกอบด้วยคุณสมบัติ 4 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการใช้อำนาจ ซึ่งเป็นความสามารถเฉพาะของบุคคลรวมทั้งกลุ่ม ที่มีอิทธิพลทั้งโดยตรงและอ้อมต่อการบังคับสั่งการบุคคลหรือกลุ่ม ให้ดำเนินการตามที่ผู้นำคาดหวัง

2. ความเข้าใจความต้องการของมนุษย์ เป็นความเข้าใจเรื่องธรรมชาติมนุษย์ที่ต้องการดำเนินการอย่างเป็นอิสระ และสามารถนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในการจูงใจ ซึ่งเป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเต็มใจต่อการปฏิบัติหน้าที่

3. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ เป็นการนำศักยภาพที่มีอยู่ทั้งหมดออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำงาน รวมทั้งเป็นการสนับสนุนความซื่อสัตย์และอุทิศตนเพื่อผู้นำอย่างสุดความสามารถ

4. มีความสามารถในการคัดเลือกผู้นำระดับล่าง กล่าวคือ เป็นการเลือกสรรจากผู้ที่มิภาวะผู้นำชัดเจน เพื่อส่งงานในระดับล่างลงไป เป็นการสร้างความคุ้นเคยระหว่างผู้ปฏิบัติระดับล่างอีกช่องทางหนึ่ง

Kowalski (2000 อ้างถึงใน วิมล จันทร์แก้ว, 2555, น. 39) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่จำเป็นต้องมีประกอบด้วย

1. ซื่อสัตย์สุจริต และยุติธรรม
2. เป็นผู้มีความสามารถมองสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง
3. เป็นผู้มีความซื่อตรง
4. เป็นผู้มีความประพฤติดี
5. เป็นผู้ที่ไม่พูดจาโอ้อวด
6. หลีกเลี่ยงการพยากรณ์อนาคต
7. มีความสุขุมและมีสายตากว้างไกล
8. เป็นผู้มีความระมัดระวัง ว่องไว
9. เป็นผู้มีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์

10. รู้จักวิเคราะห์สถานการณ์เมื่อจำเป็น
11. ไม่แสดงกิริยาโอ้อวดเมื่อประสบความสำเร็จ
12. แสดงพฤติกรรมของความเป็นหัวหน้า
13. สามารถสร้างความมั่นใจให้แก่ตนเองในที่สาธารณะ
14. รู้จักหลีกเลี่ยงการตกเป็นเหยื่อของเล่ห์กลของการเมือง
15. มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการเมือง
16. มีความมั่นคงทางอารมณ์และมีสภาพจิตใจที่ดี
17. รู้จักหลีกเลี่ยงอารมณ์ความรู้สึกหงุดหงิด
18. เข้าใจและยอมรับความล้มเหลวโดยปราศจากความขมขื่น

Susan (2005 อ้างถึงใน สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2554, น. 310 - 311) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำควรมีคุณลักษณะ 6 ประการ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดทิศทาง และกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรได้เรียนรู้เพื่อที่จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้
2. มีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ จัดบรรยากาศให้ทุกคนได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
3. เน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จัดการฝึกอบรมตามความต้องการและความจำเป็นให้บุคลากรได้มีโอกาสแสดงศักยภาพอย่างเต็มกำลังและความสามารถ
4. เป็นผู้สื่อสารและนักฟังที่ดี คำนึงถึง ข้อมูลข่าวที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร และพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะตลอดเวลา
5. ปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ประเมินผลและรายงานความก้าวหน้า เพื่อพัฒนาไปสู่เป้าหมายต่อไป
6. ใช้หลักการบริหารความเสี่ยงการบริหารจัดการมีความยืดหยุ่น และไม่เคร่งครัด จนเกินไปในบางครั้งเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานเกินกรอบหรือนโยบายได้ถ้างานนั้นสามารถพัฒนางานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น

Robbin (2005 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, น. 34) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ความซื่อตรง (Integrity) หมายถึง ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ความสุจริตใจต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้เปิดเผยแต่ความจริง ซึ่งเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือต่อตัวผู้นำให้เพิ่มสูงขึ้นและส่งผลต่อสภาพความเป็นผู้นำในระยะยาว

2. ความสามารถ (Competence) หมายถึง ทักษะด้านความรู้ความสามารถ เฉพาะตัวที่ผู้นำพึงมีเพื่อเพิ่มความโดดเด่น ทั้งยังสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. ความสม่ำเสมอ (Consistency) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการใช้ดุลยพินิจ ก็ต้องเป็นไปโดยชอบธรรม แม้ว่าจะใช้กับบุคคลใดก็ตาม รวมทั้งต้องมีความเสมอต้นเสมอปลายต่อคำพูดและการกระทำ ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้นำได้ในระดับดี

4. ความจงรักภักดี (Loyalty) หมายถึง ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อผู้นำเอง ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างทุ่มเททั้งกายและใจ

5. การเปิดเผย (Openness) หมายถึง ผู้นำต้องชัดเจนในคำพูดและการกระทำ ทั้งต้องเผยให้เห็นถึงความจริงใจต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งต้องเปิดเผยความคิดและความรู้ที่แท้จริงของตนเองออกมาอย่างจริงใจ นอกจากนั้นต้องยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและขัดแย้ง ซึ่งเป็นการเปิดกว้างต่อทัศนคติที่แตกต่าง เพราะเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้นำ

สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีควรมีทั้งลักษณะทางกายภาพ ความรู้ความสามารถ และบุคลิกภาพที่ดี เช่น มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถเชิงวิชาการ มีความรู้และประสบการณ์ มีความเป็นผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเชื่อมั่นและเคารพในความคิดเห็นของตนเองและผู้อื่น กล้าตัดสินใจ มีคุณธรรม จริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกด้าน เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงาน มากขึ้นส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Formative Leadership Theory) ได้รับการพัฒนาโดย Ash and Persall บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ในโรงเรียนหนึ่งอาจมีผู้นำ ได้หลายคน ซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำ ในลักษณะต่าง ๆ มากมายบทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น” แต่หน้าที่ของผู้บริหาร คือ การสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ครูอาจารย์และบุคลากรต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางทำให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Productive leaders) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์นี้มีมุมมองว่า “ครูคือผู้นำ” (Teacher as leaders) โดยมีครูใหญ่ คือ ผู้นำของผู้นำ (Leader of leaders) อีกทอดหนึ่ง การเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์นั้นจำเป็นต้องอาศัยทักษะการใช้อำนาจความสะดวก อยู่ในระดับสูงทั้งนี้เพราะสาระที่เป็นภารกิจหลักของทฤษฎีนี้ได้แก่ การทำงานแบบทีมในการสืบเสาะหา การเรียนรู้แบบทีม การร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา การจินตนาการสร้างภาพของอนาคตที่ควร การพิจารณาตรวจสอบความเชื่อร่วมกัน การใช้คำถาม การรวบรวมวิเคราะห์และแปลความข้อมูล ตลอดจนกระตุ้นครูอาจารย์ ได้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์(สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์)

เพื่อให้เข้าใจแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียดของแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากแนวคิดของนักวิชาการ งานวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

##### 4.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

มีผู้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในทัศนะต่าง ๆ ดังนี้

กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552, น. 6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่ผู้นำสามารถผลักดันให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์ (2553, น. 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะศึกษาค้นคว้าด้วยวิธีการวิจัยทั้งในเชิงแนวคิด รูปแบบและกระบวนการเพื่อฝ่าวงล้อมของปัญหา และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างยั่งยืน

ธีระ รุญเจริญ และวาสนา ศรีไพโรจน์ (2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่น ประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศ โดยการคิดนอกกรอบด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555, น. 15) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ ความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่น ๆ ด้วยวิสัยทัศน์ จิตนาการ และความยืดหยุ่น โดยวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ อย่างทำทนายและสร้างสรรค์

สุภาพ ฤทธิบำรุง (2556, น. 43) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ กระตุ้นให้บุคคลากรคิดนอกกรอบ เสนอแนวคิดสร้างสรรค์ และกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่ายคล่องตัว และยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีมากขึ้นไป

Adair (2007, p. 35) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นการกระตุ้น ส่งเสริม และแนะนำ กระบวนการใหม่อย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีการใหม่อย่างท้าทาย

Basadur (2008, p. 105) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการนำบุคคลอื่นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาอย่างถี่ถ้วน ร่วมกันหาแนวทางการแก้ปัญหาแนวทางใหม่ๆ สื่อสารร่วมกันระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

Danner (2008, p. 155) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น ใ่วางใจผู้ร่วมงาน และสนับสนุนการทำงานอย่างสร้างสรรค์

Ibbotson & Darso (2008) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการประสานให้เกิดความสมดุลกัน (Balancing) ระหว่างความเร่งด่วน (Emergent) และการเปลี่ยนแปลงแบบช้า ๆ

Stoll & Temperley (2009, p. 181) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การมีปฏิริยาตอบสนองเชิงจินตนาการในโลกแห่งอนาคต โดยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียด รอบคอบ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความกดดันและท้าทาย ทุกยุคทุกสมัยจะมีผู้นำเกิดขึ้นเสมอ ผู้นำที่แสดงออกถึงการนำสิ่งที่ดีงาม มีคุณค่า และทำให้เกิดประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เรียกได้ว่ามีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

Harris (2009) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เกี่ยวข้องการสื่อสารระหว่างบุคคลทั้งที่มีความคิดเห็นตรงกันหรือแตกต่างกัน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำเป็นต้องอาศัยเวลาและโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันจะนำไปสู่การคิดเชิงสร้างสรรค์ ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ แต่ก็ต้องกล้าเปลี่ยนความคิดเดิมและเผชิญกับวิธีการใหม่ๆ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการนำตนเอง นำบุคคลอื่นในการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายของตนเอง หน่วยงาน องค์กร โดยการประสานงาน กระตุ้นให้บุคคลอื่นเกิดการคิดและทำด้วยจินตนาการ ด้วยแนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ อย่างท้าทายและยืดหยุ่นตามสถานการณ์

## 4.2 หลักการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

Ash & Persall (2007 อ้างถึงใน กาญจนา ศีลา, 2556, น. 23 - 24) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการของการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ของการเป็นผู้นำเชิงคุณภาพ (Quality leadership) ไว้ 10 ประการ ได้แก่

1. การเรียนรู้แบบทีม (Team learning) การคิดอย่างหวังผล และการร่วมมือร่วมกันแก้ปัญหาควณนำมาใช้แทนกลไก การควบคุม การตัดสินใจจากเบื้องบน ตลอดจนการบังคับสั่งการให้ทำ แบบเดียวกัน

2. ผู้นำควรมีทักษะการฟัง การพูด อ่านและการเขียนที่ดี ใช้แนวทางในการสร้างแรงขับเคลื่อนและพลังใจให้เกิดกับบุคลากร มีการเจรจาต่อรองที่ดี

3. ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจ (Trust) ต่อกัน ผู้นำจะต้องไม่มีทัศนคติว่าครูและนักเรียนชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ

4. ผู้นำควรส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี โดยปรับเปลี่ยนทัศนะจาก “ให้ทุกคนทำตามคำสั่งและยึดหลักทำแบบเดียวกัน” ไปเป็นกระตุ้น ให้กำลังใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มและค้นคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ของครู

5. ผู้นำควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญของคนมากกว่างานเอกสารและงานธุรการ ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สร้างมูลค่ามากขึ้น

6. ผู้นำควรเน้นถึงความสำคัญของลูกค้า โดยยึดหลักครูและบุคลากรคือลูกค้าโดยตรงของครูใหญ่ ดังนั้น หน้าที่สำคัญที่สุดของครูใหญ่ก็คือการให้บริการแก่ลูกค้าของตน

7. ผู้นำควรสร้างเครือข่ายให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง มากกว่าการกำหนดช่องทางไหลของสารสนเทศเพียงทิศทางเดียว

8. การเป็นผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์จำเป็นต้องอาศัยความเอาใจใส่ใกล้ชิด รับฟัง และสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างแนวทางและวิธีใหม่ๆ ให้กับบุคลากรของตน

9. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ กระจายอำนาจแก่ผู้ที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งสามารถปกป้องคนเหล่านี้เมื่อถูกแทรกแซงจากภายนอก

10. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ต้องมีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจอยู่ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลง และไม่ยึดติดแต่สถานภาพเดิมๆ (Ruth Ash & Maurice persall, 1999, p. 2)



นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาและนักวิชาการคนอื่น ๆ ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ควรส่งเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในตัวของผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษายุคใหม่ให้กว้างขวางโดยกล่าวถึงคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทางการศึกษา ไว้ดังนี้

กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552, น. 29) ได้เสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ต้องเป็นผู้ผลักดันให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งด้วยการคิดต่าง คิดหลายมิติ และคิดอย่างสร้างสรรค์ พร้อมทั้งสร้างทีมงานและพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ไปพร้อมกัน

ธีระ รุญเจริญ (2553, น. 168) ได้เสนอแนวทางการจัดการศึกษาไว้ว่า การบริหารและจัดการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่ดี และเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคตทั้งนี้ผู้นำ ดังกล่าวจะต้องมีภาวะผู้นำทางการศึกษา ในเรื่องต่อไปนี้

1. ใช้หลักการบริหารที่พึงประสงค์
2. ใช้หลักการบริหารโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาเป็นฐาน
3. การสร้างโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. การบริหารงานทั้ง 4 ด้าน คือการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงินและงบประมาณ และการบริหารงานบริหารบุคคล

ไพฑูรย์ ลินลารัตน์ (2553, น. 10) กล่าวว่า ด้วยโลกและสังคมได้มีการเปลี่ยนแปลงไป จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระแส หรือรูปแบบทางการศึกษา เพื่อเป็นการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อย่างมีความรับผิดชอบตลอดเวลา และที่สำคัญจะต้องเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ ๆ ในการนำองค์กรสู่ความสำเร็จ ทั้งด้านผลผลิตและผลสัมฤทธิ์ของงาน

สรุปได้ว่า ในการบริหารงานของผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งมีหลักการสำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย ได้แก่ ต้องมีความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีวิสัยทัศน์ มีความสร้างสรรค์ ร่วมรับผิดชอบ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่หรือความสามารถในการปรับตัว

### 4.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้

วัชรวิ ทรวงประทุม (2543, 78 – 79) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความสร้างสรรค์ ต้องมีลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) มีความฉลาด มีความรอบรู้ 2) มีจินตนาการ 3) มีความรับผิดชอบ และ 4) มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม

อุดม มุ่งเกษม (2544 อ้างถึงใน สมชาย รุ่งเรือง และ ธีระวัฒน์ จันทิก, 2560, น. 33 - 34) ได้มีผลงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหาร ซึ่งผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) การมีความเป็นผู้นำ (Proactive) 2) การมีวิสัยทัศน์ (Innovative) 3) การทำงานเป็นทีม (Participative) 4) การมีทัศนคติเชิงบวก (Positive) และ 5) การมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive)

พสุ เดชะรินทร์ (2553 อ้างถึงใน สุภาพ ฤทธิบำรุง, 2556, น. 48) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 1) มีความคิดสร้างสรรค์ และ 2) ปรับกระบวนการในการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่าย คล่องตัว และยืดหยุ่นมากขึ้น

ไพฑูรย์ สีนลาร์ตน์ (2553, น. 10 - 21) กล่าวถึงทักษะเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่าประกอบไปด้วย 1) การคิดเชิงวิเคราะห์ 2) การนำการเปลี่ยนแปลง และ 3) จินตนาการ

วิมล จันทร์แก้ว (2555, น. 12) ได้ทำการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 3 ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ ประกอบด้วย 1) การเป็นผู้นำการเรียนรู้แบบทีม 2) การเป็นผู้นำของผู้นำ 3) การเป็นผู้นำการสร้างความคิดสร้างสรรค์ 4) การเป็นผู้นำการบริหารความเสี่ยง และ 5) การเป็นผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

สุภาพ ฤทธิบำรุง (2556, น. 100) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 โดยได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาใน 5 องค์ประกอบ พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว 3) การมีวิสัยทัศน์ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 5) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตามลำดับ

กาญจนา ศิลา (2556, น. 87) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของบริหารสถานศึกษาตามบริบทของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน โดยพบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ใน 7 องค์ประกอบ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

1) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 2) การไว้วางใจ 3) การเจรจาต่อรอง 4) การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี  
5) การสื่อสาร 6) การทำงานเป็นทีม และ 7) การบริหารเวลา ตามลำดับ

ทิพย์วรรณ สุขใจรุ่งวัฒนา (2557) ได้ทำการศึกษาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บังคับการนิสิต/นักศึกษา ในสถาบันบัณฑิตศึกษาในทศวรรษหน้า โดยได้วิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บังคับการนิสิต/นักศึกษาไว้โดยประกอบด้วย 13 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง 3) ความสามารถในการจูงใจ 4) ความมุ่งมั่น 5) การทำงานเป็นทีม 6) ความคิดสร้างสรรค์ 7) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 8) การอุทิศตน 9) การยืดหยุ่น 10) ความสามารถในการแก้ปัญหา 11) ความเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น 12) ความไว้วางใจ และ 13) การสนับสนุน

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557, น. 47) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ด้านจินตนาการ 2) ด้านมีความยืดหยุ่น และ 3) ด้านวิสัยทัศน์

พนิตา ไชยเทพ (2558, น. 64) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยศึกษาใน 5 องค์ประกอบ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) การใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี 2) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 3) การเจรจาต่อรอง 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การสื่อสาร

ทวีภรณ์ วรชิน (2559, น. 60) ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากการศึกษางานวิจัยต่างๆ สรุปได้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ 2) ผู้นำการเรียนรู้แบบทีม 3) ผู้นำของผู้นำ 4) ผู้นำมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน 5) ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อลูกค้า และ 6) ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี

ภรณ์ทิพย์ บั่นก้อง (2559, น. 39) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาจากแนวคิดของนักวิชาการได้องค์ประกอบสำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ 1) จินตนาการ 2) ความยืดหยุ่น และ 3) วิสัยทัศน์

รัชฎากร อัครจันทร์ (2560, น. 82) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น

พื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน พบว่ามีทั้งสิ้น 6 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) ความยืดหยุ่น 3) การมีแรงจูงใจ 4) การมีจินตนาการ 5) ความสามารถในการแก้ปัญหา และ 6) การปฏิบัติสู่เป้าหมาย

รอซียะห์ ลาเต๊ะ (2561, น. 123) ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดปัตตานี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ใน 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) ความไว้วางใจ 2) จินตนาการ 3) วิสัยทัศน์ 4) ความยืดหยุ่น และ 5) แรงจูงใจ ตามลำดับ

เสาวนีย์ สมบูรณ์ศิริวัฒน์ (2562, น. 3) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยทำการศึกษาใน 5 องค์ประกอบ พบสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละองค์ประกอบเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ 1) จินตนาการ 2) การแก้ปัญหา 3) วิสัยทัศน์ 4) ความไว้วางใจ และ 5) ความยืดหยุ่น

Kelley (1998 อ้างถึงใน กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2555, น. 18) ได้สรุปองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีองค์ประกอบดังนี้ 1) ความท้าทาย (Challenge) เป็นการท้าทายในสถานการณ์ที่เป็นอยู่อย่างสร้างสรรค์ และ 2) จินตนาการ (Imagination) เป็นการละทิ้งแนวปฏิบัติเดิมและแสวงหาแนวทางและวิธีการใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์

Chemin (2001) ได้สรุปองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไว้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เกี่ยวกับความสามารถติดต่อประสานงานทั้งเกี่ยวกับตนเองและเกี่ยวกับทีมงาน ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้ 1) แรงบันดาลใจ 2) วิสัยทัศน์ และ 3) จินตนาการ

Couto & Eken (2002, p. 32) ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความหัวข้อ "To give their Gifts: Health, community, and democracy" ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ 2) จินตนาการ 3) การปฏิบัติเชิงสะท้อนผล และ 4) การคิดเชิงวิจารณ์ญาณ

Katz & Kahn (2003) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย 1) ความชำนาญ 2) ความยืดหยุ่น 3) จินตนาการ และ 4) แรงจูงใจ

Sousa (2003, p. 34) ได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) สติปัญญา 2) ความยืดหยุ่น 3) แรงจูงใจ และ 4) การแก้ปัญหา

Guntern (2004, p. 463) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะอยู่ในบุคคลที่มีความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ 1) แรงแบบดาลใจ 2) วิสัยทัศน์ 3) ความน่าเชื่อถือ และ 4) สติปัญญา

Parker & Begnaud (2004, p. 157) ซึ่งได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่น และ 3) ความสามารถในการแก้ปัญหา

Palus & Horth (2005) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 1) การให้ความสนใจ 2) บุคลิกภาพ 3) จินตนาการ 4) ความมุ่งมั่นทุ่มเท 5) การให้ความร่วมมือ และ 6) ความเชี่ยวชาญ

Casse & Claudel (2007, p. 176) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 1) จินตนาการ และ 2) ความยืดหยุ่น

Bennis (2007, p. 2) ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากหนังสือเรื่อง "The Challenges of Leadership in the Modern World" ว่าประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) ความไว้วางใจ (Trust) 3) การมุ่งความสำเร็จ (Success) และ 4) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

Ross (2007, p. 3) ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ที่จะประสบความสำเร็จว่าประกอบด้วย 1) มีเป้าหมาย 2) การตรวจสอบ 3) มีความยืดหยุ่น และ 4) มีวิสัยทัศน์

Powell (2008, p. 158 - 166) ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่าประกอบด้วย 1) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ 2) มีวิสัยทัศน์ขององค์กร 3) แรงจูงใจภายใน และภายนอก 4) การประเมินผล และ 5) ยอมรับความเสี่ยง

Danner (2008, p. 157) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อที่ชื่อว่า Creative Leadership in Art Education: Perspectives of an Art Educator ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ คือ 1) ความยืดหยุ่น และ 2) ความไว้วางใจ

Harris (2009) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความในหัวข้อ "Creative Leadership: developing future leaders" ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จะประกอบด้วย 1) ความยืดหยุ่น และ 2) ความท้าทาย

Delich (2010) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะประกอบไปด้วย 1) จินตนาการ และ 2) การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

Ubben, Hughes & Norris (2010) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) วัฒนธรรมเชิงบวก (Positive culture) 3) การบริหารจัดการ (Managing) และ 4) ปฏิสัมพันธ์ (Interacting)

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ แสดงดังตาราง 1





ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	รวม		
11. การมุ่งผลสำเร็จ	1. Kelley (1998)																							8*	
12. การมีความคิดสร้างสรรค์	2. Chemin (2001)																								13*
13. สติปัญญา	3. Munkasem (2001)																								3
14. การตรวจตอบ/ ประเมินผล	4. Couto & Eken (2002)																								3
15. การกระจายอำนาจ	5. Katz & Kahn (2003)																								1
16. การสื่อสาร	6. Sousa (2003)																								5*
17. ทักษะคิดเชิงบวก	7. Guntern (2004)																								3
18. การคิดเชิงวิเคราะห์	8. Parker & Bergaud (2004)																								1
19. การคิดแบบมีวิจารณญาณ	9. Falus & Horth (2005)																								2
20. การนำการเปลี่ยนแปลง	10. Casse & Claudel (2007)																								1
21. ความรับผิดชอบ	11. Bernis (2007)																								1
	12. Ash & Fersall (2007)																								
	13. Ross (2007)																								
	14. Larson (2007)																								
	15. Danner (2008)																								
	16. Powell (2008)																								
	17. Harris (2009)																								
	18. Stoll & Temperley (2009)																								
	19. Delich (2010)																								
	20. Ubben, Hughes & Norris (2010)																								
	21. ผู้รู้ทรงประพม (2543)																								
	22. อุคม มิ่งเกษม (2544)																								
	23. สนิท พงศ์วิวัฒน์ (2549)																								
	24. กรองทิพย์ นาควสุฑิต (2552)																								
	25. ศศ เตชะธีราวัฒน์ (2553)																								
	26. ไพรัช สันลารัตน์ (2554)																								
	27. กิตติกาญจน์ ปิณฑิษฐ์ (2555)																								
	28. วิมล อุนรัตน์แก้ว (2555)																								
	29. มณฑาทิพย์ เสงี่ยมคะ (2556)																								
	30. ศภาพ ฤทธิไธสง (2556)																								
	31. กาญจนา ศุลา (2556)																								
	32. ทิพย์วรรณ สุขใจรุ่งวัฒนา (2557)																								
	33. พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557)																								
	34. พิมพ์ดา ไชยเทพ (2558)																								
	35. กฤษพล อัมระนันท์ (2559)																								
	36. มณฑา ศิริวงษ์ (2559)																								
	37. ทวีภรณ์ วรฐิน (2559)																								
	38. กรณทิพย์ ปิ่นทอง (2559)																								
	39. รัชฎาภา อัครสุนทร (2560)																								
	40. รัชชิตะนันต์ ฉาปะ (2561)																								
	41. อุนจรี นุ้าขาว (2562)																								
	42. ทวีภรณ์ทิพย์ ภูสาระ (2562)																								
	43. เสาวนีย์ สมบูรณ์ศรีรัตน์ (2562)																								







จากตาราง 1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีทั้งส่วนที่คล้ายคลึงกัน และแตกต่างกัน สามารถจำแนกได้เป็น 42 องค์ประกอบ ในครั้งนี้ผู้วิจัยทำการคัดเลือกองค์ประกอบจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีความสอดคล้องกันมากที่สุด โดยมีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ทำให้ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งหมด 11 องค์ประกอบเรียงลำดับจากความถี่มากไปน้อย ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีความยืดหยุ่น 3) การมีจินตนาการ 4) การมีความคิดสร้างสรรค์ 5) การเรียนรู้แบบทีม 6) การมุ่งผลสำเร็จ 7) การมีความไว้วางใจ 8) การแก้ปัญหา 9) การมีแรงจูงใจ 10) การสื่อสาร และ 11) การมีภาวะผู้นำ ไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อสร้างและประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์

#### 1.1 ความหมายของวิสัยทัศน์

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2551) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารในการมองภาพในอนาคต ประกอบด้วย 1) การตระหนักรู้ตัวเอง 2) การมองการณ์ไกล และ 3) การสร้างมโนทัศน์

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555, น. 29) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ เป็นการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ถึงการมองภาพในอนาคตที่เป็นไปได้ นำสู่การเปลี่ยนแปลงที่เป็นเลิศ โดยประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญคือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

มณฑาทิพย์ เสยยงคะ (2556, น. 10) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ เป็นการที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมแสดงออกถึงการมีความคิดเร็ว คิดกว้าง คิดไปถึงอนาคต รวมทั้งสามารถสร้างกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน มุ่งเน้นความสำเร็จของงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสร้างกลยุทธ์และบริหารงานอย่างมืออาชีพ

กฤษพล อัมระนันท์ (2559, น. 51) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร สามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขตที่จะนำองค์กร ไปสู่ความสำเร็จ โดยวัดได้จากตัวบ่งชี้สำคัญ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ และ 4. การเป็นแบบอย่างที่ดี

Zaccaro & Banks (2004) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ จะต้อง มี 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

Northouse (2012) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ เป็นการมองภาพในอนาคต ซึ่งเป็นภาพที่เป็นไปได้ วิสัยทัศน์จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และความท้าทาย ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ 1) ภาพในอนาคตที่ดีกว่าปัจจุบัน 2) การเปลี่ยนแปลง 3) ค่านิยม 4) เป้าหมาย และ 5) ความท้าทาย

สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพในอนาคตที่เป็นไปได้ อย่างชัดเจน โดยอยู่บนพื้นฐานของสภาพปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นั้นต้องสามารถแสดงออกถึงการสร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งเกิดจากการมองอนาคตที่กว้างไกล สามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ และสามารถชักจูงบุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเกิดขึ้นจริง

จากความหมายและแนวคิดของการมีวิสัยทัศน์ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการมีวิสัยทัศน์ของผู้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการมีวิสัยทัศน์

แนวคิด/องค์ประกอบ ของการมีวิสัยทัศน์	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550)	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2551)	กิตติกาญจน์ ปฎิพันธ์ (2555)	มณฑาทิพย์ เสวยงคะ (2556)	กฤษพล อัมระนันท์ (2559)	Zaccaro and Banks (2004)	Dubrin (2010)	Northouse (2012)	รวม
1. ความสามารถในการจินตนาการ ภาพในอนาคต								/	1
2. มองภาพกว้าง/ไกล		/							1
3. มุ่งความสำเร็จในอนาคต	/			/					2
4. ทำทาย								/	1
5. ไม่ยึดติด เปิดรับสิ่งใหม่	/								1
6. เข้าใจสภาพปัจจุบัน/รู้ตนเอง	/	/							2
7. การสร้างมโนทัศน์		/		/					2
8. การสร้างวิสัยทัศน์			/		/	/	/		4
9. การเผยแพร่วิสัยทัศน์			/		/	/	/		4
10. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์			/		/	/			3
11. แบบอย่างที่ดี					/				1
12. แรงจูงใจ	/								1

จากตาราง 2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์ จำนวน 12 องค์ประกอบ ผู้วิจัยคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่จากแนวคิดที่สอดคล้องกันมากที่สุด ทำให้ได้องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์ จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

## 1.2 ความสำคัญของวิสัยทัศน์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อ้างถึงใน เจริญ สุขทรัพย์, 2556) กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ไว้ว่า

1. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน

2. ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)

3. ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำท้าย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ

4. ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ไว้ว่า สิ่งต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้นำที่ขาดวิสัยทัศน์ จะไม่สามารถปรับตัวและนำคนอื่น ๆ เฝ้าดูการเปลี่ยนแปลงได้ ผลสุดท้ายก็คือความล้มเหลว เรากำลังอยู่ใน “ยุคบานพับประวัติศาสตร์โลก” หมายความว่า เป็นคนที่อยู่ในยุคของการเหวี่ยงประตูประวัติศาสตร์โลก จากยุคเก่าสู่ยุคใหม่ ให้เปิดกว้างออก การปรับตัวต้องอาศัยการพินิจพิจารณา การใช้ความคิดความอ่านพอสมควร จึงจะสามารถเอาตัวรอดได้ คนขาดวิสัยทัศน์จะขาดความหวัง ยิ่งเวลาที่มีอุปสรรคปัญหาเขาจะมองโลกในแง่ร้าย มีความคิดแง่ลบ เพราะเขาไม่มีภาพอื่นให้มองนอกจาก ปัญหาตรงหน้าที่เผชิญอยู่ ผู้นำจะนำสมาชิกไปข้างหน้าได้ ต่อเมื่อเขารู้ว่าเป้าหมายอยู่ที่ใดทั้งยังต้องรู้ทิศทาง หนทาง และวิธีการที่ใช้เดินไป แต่ถ้าผู้นำไม่มีวิสัยทัศน์ ก็จะไม่มีการพอใครไปที่ใดทั้งสิ้นเพราะยังไม่รู้เป้าหมาย วิสัยทัศน์นำมาซึ่งทิศทางที่จะเป็นกรอบให้แก่ ผู้บริหารในการจัดระบบและดำเนินการทุกอย่างในองค์กรอย่างประสานสอดคล้อง เกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพสูงสุด ถูกต้องตรงเป้าหมาย ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน จะวางแผนชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น มีทิศทางที่กำหนดไว้ชัดเจน มีแผนทั้งระยะสั้น กลาง และยาว ว่าต้องทำอะไรบ้าง วิสัยทัศน์ทำให้คนมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่งานจึงเป็นเอกภาพโดยอัตโนมัติ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ จะเป็นบุคคลผู้บรรลุทุกความฝันแห่งความสำเร็จในอนาคตแปรเปลี่ยนเป็นภาระใจและพลังผลักดันให้ความฝันนั้นเป็นจริงได้

สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ จะช่วยในการกำหนดทิศทางในการทำงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ช่วยให้สมาชิกในองค์กรมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนวิสัยทัศน์จะเป็นตัวกำหนดความเป็นมาตรฐานขององค์กรที่มีคุณภาพ

## 2. องค์ประกอบด้านการมีความยืดหยุ่น

### 2.1 ความหมายของความยืดหยุ่น

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555, น. 7) กล่าวว่า ความยืดหยุ่น เป็นการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีพศึกษาถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ

มณฑาทิพย์ เสยยงคะ (2556, น. 10) กล่าวว่า ความยืดหยุ่นว่าเป็นการยอมเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคคล ให้สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ และเปิดใจกว้างสำหรับสิ่งใหม่ ๆ การปรับเปลี่ยนแผนการทำงาน วิธีการทำงาน และการเข้าใจถึงข้อจำกัดและผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้น

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557, น. 9) กล่าวว่า ความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระนำไปสู่สิ่งใหม่และใช้การได้

รัชฎากร อัครจันทร์ (2560, น. 14) กล่าวว่า ความยืดหยุ่นว่าเป็นการแสดงออกให้เห็นถึงความเข้าใจตัวเองมากขึ้นพร้อมทั้งเข้าใจเพื่อนร่วมงาน รวมถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างในการปฏิบัติงาน คิดโดยพิจารณาอย่างรอบด้าน ไม่ยึดติดกับหลักเกณฑ์ใดหลักเกณฑ์หนึ่ง

Sousa (2003) กล่าวว่า ความยืดหยุ่น เป็นความยืดหยุ่นต่อการแก้ปัญหาและการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และความสามารถในการกระทำที่หลากหลายมิติ

Lussier (2001) กล่าวว่า ความยืดหยุ่น เป็นการมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่าง เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงและมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

Cho, Nijenhuis, Vianen, Kim & Lee (2010) กล่าวว่า ความยืดหยุ่น เป็นความสามารถในการตอบสนองหรือปรับตัวต่อสิ่งต่าง ๆ อย่างหลากหลายมิติ โดยการปรับตัวตามสถานการณ์ และการปรับความคิดตามสถานการณ์

Dubrin (2010) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลง เช่น รองรับกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ และการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ

สรุปได้ว่า การมีความยืดหยุ่น หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ เปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับความคิดและกระบวนการทำงานอย่างเหมาะสม

จากความหมายและแนวคิดของความยืดหยุ่น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการมีความยืดหยุ่นของผู้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังตาราง 3





ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการมีความยืดหยุ่น

แนวคิด/ องค์ประกอบของการมีความยืดหยุ่น	กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555)	มณฑาทิพย์ เสยงตะ (2556)	พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557)	รัฐภากร อัครจันทร์ (2560)	Sousa (2003)	Lussier (2001)	Cho, Nijenhuis, Vianen, Kim & Lee (2010)	Dubrin (2010)	รวม
	1. การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ	/	/	/		/	/	/	/
2. ปรับเปลี่ยนความคิดอย่างอิสระ	/		/			/	/		4
3. การไม่อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์	/			/					2
4. การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน		/			/				2
5. การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ	/	/	/					/	4
6. การเข้าใจถึงผลกระทบของ ปัญหาที่เกิดขึ้น		/							1
7. การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง				/					1

จากตาราง 3 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการมีความยืดหยุ่น จำนวน 7 องค์ประกอบ ผู้วิจัยคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่จากแนวคิดที่สอดคล้องกันมากที่สุด ทำให้ได้องค์ประกอบย่อยของการมีความยืดหยุ่น จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ 2) การปรับเปลี่ยนความคิดอย่างอิสระ และ 3) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ

## 2.2 ความสำคัญของการมีความยืดหยุ่น

ความยืดหยุ่นมีความสำคัญ คือ ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงมักถูกมองว่าเป็นเรื่องปรกติวิสัยที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยพื้นฐานถือเป็นเรื่องธรรมชาติที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป หรืออาจเกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันที่เป็นผลของการกระทำของบุคคลที่ตกอยู่ในภาวะความผันผวนของสถาบันการเงินโลก วิกฤตทางการเมือง สภาพสังคมที่วุ่นวาย ซึ่งมีทั้งการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นจะ เรียกว่า การพัฒนา ส่วนการเปลี่ยนแปลงที่เลวลงกว่าเดิมจะเรียกว่า ไม่มีการพัฒนา ดังนั้น การเรียนรู้และทำความเข้าใจในสาเหตุ และผลของการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงการมีความรู้สึกที่ไวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Sensitivity of Change) จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิผล องค์กรจึงต้องมีการออกแบบ โครงสร้าง ให้มีความยืดหยุ่น มีกลไกในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกระบวนการผลิต การใช้ทรัพยากรในการผลิต และปฏิบัติงานการหยั่งรู้ถึงแนวโน้มสภาพตลาดในอนาคต ทั้งนี้ เพื่อให้มีความพร้อมในการปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งในปัจจุบันและอนาคตถือว่าการเปลี่ยนแปลงนำมาซึ่งการสร้างความเข้มแข็งและการสร้างเสถียรภาพต่อองค์กร (พัชรนันท์ กลั่นแก้ว, 2552, น. 40)

สรุปได้ว่า การมีความยืดหยุ่น จะสามารถช่วยในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป จะส่งผลให้องค์กรสามารถรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสร้างสรรค์ เกิดความเข้มแข็งและมีเสถียรภาพในองค์กร

## 3. องค์ประกอบด้านการมีจินตนาการ

### 3.1 ความหมายของจินตนาการ

วิเชียร วิทย์อุดม (2550) กล่าวว่า ผู้นำที่มีจินตนาการจะต้องเป็นบุคคลที่มีลักษณะการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และเป็นบุคคลที่มีอารมณ์ขัน

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555, น. 7) คือ การแสดงออกของผู้บริหาร ถึงความคิด อารมณ์ และสติปัญญาในเชิงสร้างสรรค์

มณฑาทิพย์ เสยยงคะ (2556, น. 9) นิยามความหมายของการมีจินตนาการว่า เป็นกระบวนการคิด การสร้างภาพ การสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ของมนุษย์ที่มีบทบาทต่อการดำเนินชีวิตมนุษย์ ให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ พฤติกรรมใหม่ อาจเกิดจากประสบการณ์ทัศนคติที่เปิดกว้าง หรือเสรีภาพทางความคิด นำไปสู่การพัฒนาเป็นวิธีการทำงาน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาซึ่งกระบวนการดังกล่าวอาจเกิดหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557, น. 9) กล่าวว่า การมีจินตนาการ (Imagination) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำทั้งด้านความคิด และอารมณ์อย่างสร้างสรรค์ และมีไหวพริบในการแก้ปัญหา

รัชฎากร อัครจันทร์ (2560, น. 13) กล่าวว่า การมีจินตนาการ เป็นการแสดงออกให้เห็นถึงการจัดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ สร้างแนวคิดใหม่ ๆ วิธีใหม่ ๆ ในการพัฒนาตนเองจนนำไปสู่การปฏิบัติที่เห็นผลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ 1) ความคิดสร้างสรรค์ และ 2) อารมณ์ขัน

Sousa (2003) กล่าวว่า จินตนาการ หมายถึง ภาพที่ผ่านการประมวลการไตร่ตรองแล้วอย่างมีประสิทธิภาพในสมอง ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมนำไปสู่การตัดสินใจและการแก้ปัญหา โดยมีตัวบ่งชี้สำคัญคือ การตัดสินใจ และการคิดไตร่ตรอง

Chodakowski (2009 อ้างถึงใน ภรณ์ทิพย์ ปั่นก้อน, 2559, น. 39) กล่าวว่า จินตนาการ หมายถึง ภาพที่ยืดหยุ่นในจิตใจ โดยมีตัวบ่งชี้สำคัญได้แก่ อารมณ์ขัน ประสบการณ์ ความรู้ และความรู้สึกที่อิสระ

Garrett (2009) กล่าวว่า จินตนาการเป็นภาพที่เกิดขึ้นในความคิดที่ไม่ซ้ำกับใคร โดยมีตัวบ่งชี้สำคัญคือ อารมณ์ขัน และความคิดเชิงสร้างสรรค์

Kaminker (2011) กล่าวว่า จินตนาการไม่ได้อยู่ที่อดีตหรือปัจจุบัน จินตนาการ เป็นการสร้างภาพในสมองที่มีความเป็นไปได้ในอนาคต โดยผู้วิจัยกำหนดตัวบ่งชี้ของจินตนาการสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ คือ อารมณ์ขัน จะทำให้เป็นคนมีความสุข มีอิสระจะไปสู่จินตนาการที่สร้างสรรค์ สติปัญญา สติปัญญาที่เป็นเลิศเหนือกว่าปกติธรรมดาจะนำไปสู่การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า การมีจินตนาการ หมายถึง การแสดงออกให้เห็นถึงทัศนคติที่เปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ ๆ แตกต่างจากเดิมนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์

จากความหมายและแนวคิดของการมีจินตนาการ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการมีจินตนาการของผู้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังตาราง 4

ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการมีจินตนาการ

แนวคิด/ องค์ประกอบของการมีจินตนาการ	นักคิด/นักวิจัย									รวม
	วิเชียร วิทยอุดม (2550)	กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555)	มณฑาทิพย์ เสวยงคะ (2556)	พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557)	รัชฎาภากร อัครจันทร์ (2560)	Sousa (2003)	Chodakowski (2009)	Garrett (2009)	Kaminker (2011)	
1. การมีอารมณ์ขัน	/	/		/	/		/	/	/	7
2. การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	/	/	/	/	/			/		6
3. สติปัญญา		/		/					/	3
4. ความรู้สึกอิสระ							/			1
5. ประสบการณ์			/				/			2
6. ทักษะคิดที่เปิดกว้าง			/							1
7. การไตร่ตรอง						/				1
8. การตัดสินใจ						/				1

จากตาราง 4 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการมีจินตนาการ จำนวน 8 องค์ประกอบ ผู้วิจัยคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่จากแนวคิดที่สอดคล้องกันมากที่สุด ทำให้ได้องค์ประกอบย่อยของการมีจินตนาการ จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอารมณ์ขัน 2) การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และ 3) สติปัญญา

### 3.2 ความสำคัญของการมีจินตนาการ

จินตนาการเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นควบคู่กับมนุษย์มาช้านาน เพราะการมีจินตนาการจะทำให้เกิดจินตภาพและสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามให้เกิดขึ้นในโลก ซึ่งมโนส โทมลทาล (2552) ได้สรุป ความสำคัญของจินตนาการ โดยยกตัวอย่าง Einstein ว่าในอดีตนั้นเขาเป็นเด็กเรียนช้าชั้น อดีตเด็กที่เรียนรู้ได้ช้า แต่เขาเคยกล่าวเอาไว้ว่า “จินตนาการสำคัญกว่าความรู้ Imagination is more important than knowledge” จินตนาการสำคัญกว่าความรู้ เป็นวลีอันอมตะที่ Einstein ทิ้งเอาไว้ให้แก่โลก ความรู้ ทำให้เราฉลาดขึ้น แต่มันจะเป็นสิ่งที่ยู่คงเดิมอย่างนั้น หากเราไม่นำความรู้นั้นไปใส่จินตนาการเพิ่มเติม เปรียบเทียบง่าย ๆ ความรู้ก็เหมือนกับ

ปัจจุบัน ขณะที่จินตนาการเปรียบได้กับอนาคต แม้แต่ผู้ที่ได้รับ การยกย่องจากนักวิชาการ นักวิทยาศาสตร์ทั่วโลกว่าเป็นผู้ทรงความรู้อย่าง Einstein ยังไม่เอากให้ เราจับแค่ความรู้และให้ ความสำคัญกับจินตนาการมากกว่า เพราะเป็นสิ่งที่สามารถสร้างสรรค์เรื่องราว ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น บนโลกของเรามานักต่อนักแล้ว

หนึ่งตัวอย่างที่ดี คือ ก่อนปี ค.ศ. 1903 ความรู้คือมนุษย์ไม่สามารถบินได้ และคงได้ หัวเราะกันจนฟันโยกแน่ ๆ ถ้าในปีนั้น อยู่ดี ๆ มีใครมาบอกว่า “ในวันข้างหน้า มนุษย์จะ บินขึ้นไปบนฟ้าได้” แต่พี่น้องตระกูลไรต์ ใช้จินตนาการมองเห็นสิ่งที่ต่างออกไป พวกเขาทำการบิน ขึ้นฟ้า ครั้งแรกในวันที่ 17 ธันวาคม ค.ศ. 1903 จนมาถึงวันนี้ทุกคนมีความรู้ใหม่ จากจินตนาการ ของพี่น้องตระกูลไรต์ ว่า “มนุษย์สามารถบินขึ้นไปบนฟ้าได้ด้วยเครื่องบิน”

เราใช้ความรู้ที่มีสร้างจินตนาการ แล้วใช้จินตนาการสร้างความรู้ใหม่ เพื่อที่จะได้ จินตนาการต่อ สองสิ่งนี้พัฒนาควบคู่กันไปยิ่งดีมาก ๆ

จากคำกล่าวข้างต้นของ Einstein เป็นจริงหรือไม่ หรือเป็นไปได้มากน้อย ขนาดไหนกัน เพราะเห็นกันพูดอยู่ว่า “ความรู้สำคัญกว่าอื่นใด” คนเราสามารถนำความรู้ทำทุกสิ่ง ทุกอย่างได้ คนที่มี ความรู้ท่านเรียกว่า นักปราชญ์ แต่ทำไม Einstein ถึงได้กล่าวในทางที่ตรงกัน ข้ามเช่นนั้น มีเหตุผลอื่น ประการใดแอบแฝงหรือ หรือว่าเป็นการกล่าวขึ้นมาลอย ๆ อย่างไม่มี เหตุผลเลย ๆ

บางคนอาจมีข้อโต้แย้งว่า ความรู้ที่ทำให้โลกเราเกิดความเปลี่ยนแปลงไป ต่าง ๆ นานา เพราะไม่ว่ายุคไหน ๆ ก็เกิดความเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากการที่คนในสังคมมี ความรู้ต่างหาก ไม่ใช่เป็นเพราะการที่คนมีจินตนาการ ที่กล่าวเช่นนั้นก็ถูกแต่ก็ถูกไม่หมด แม้ว่า ความรู้จะก่อให้เกิดความ เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางต่าง ๆ ในสังคมแต่ละยุคสมัยจนถึงในยุคสมัย ปัจจุบัน เราจะอาศัยแต่เพียง ความรู้อย่างเดียวก็ไม่สามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงนี้ได้ หากไม่อาศัยจินตนาการด้วย ตามที่ได้กล่าวแล้วว่าจินตนาการและความรู้ต้องไปด้วยกันเสมอ ถึงแม้ว่าจินตนาการและความรู้มีความสำคัญพอ ๆ กัน แต่โดยส่วนตัวแล้ว จินตนาการย่อมมี ความสำคัญกว่า เพราะคนเราแม้ว่าตนเองจะมีความรู้ ต่อให้รู้มากขนาดไหนแต่ถ้าหากว่าไม่มี จินตนาการก็ไม่มีทางรู้เลยว่าเอาความรู้นั้นไปทำอะไร ไปใช้กับอะไร และเมื่อใช้ทำสิ่งนั้นแล้ว ผลที่ตามมาจะเป็นเช่นไร ก็ไม่สามารถที่จะใช้ความรู้นั้น ๆ ให้เกิดผลได้เลย

นอกจากนี้ Simonton (1980 อ้างถึงใน มนัส โกมลทา, 2552) ยังได้กล่าวถึงประโยชน์ของการมีจินตนาการและการผ่อนคลายไว้ว่า

1. เป็นเครื่องมือในการลดความตึงเครียด และความวิตกกังวลต่าง ๆ
2. ช่วยในการลดความหวาดกลัว ความหวาดกลัวส่วนมากจะเกิดขึ้นมาจาก ความรู้สึกที่อยู่ภายนอกอำนาจการควบคุมของจิตใจ การจินตนาการภาพและการผ่อนคลายจะช่วยให้บุคคลสามารถควบคุมตนเองได้
3. ช่วยในการเปลี่ยนแปลงเจตคติและเป็นพลังในการที่จะมีชีวิตอยู่ต่อไป
4. สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในร่างกาย คือ ร่างกายจะสร้างระบบภูมิคุ้มกันโรคและช่วยในการป้องกันสาเหตุของการเกิดโรคต่าง ๆ เนื่องจากกระบวนการทางจิต มีอิทธิพลโดยตรงต่อระบบภูมิคุ้มกันและการรักษาระดับฮอร์โมนของร่างกาย ดังนั้น การเปลี่ยนแปลง ของสภาพร่างกาย จึงมีผลโดยตรงต่อระบบความคิดด้วยเช่นกัน
5. สามารถที่จะใช้เป็นวิธีการในการประเมินความเชื่อในขณะปัจจุบัน และแก้ไข ความเชื่อเหล่านั้นได้ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของสัญลักษณ์และภาพพจน์ต่าง ๆ นี้สามารถจะใช้เป็น กลไกในการเปลี่ยนแปลงความเชื่อต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องของสุขภาพได้
6. เป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารกับระดับจิตไร้สำนึกของมนุษย์ ซึ่งเป็น ระดับที่ความเชื่อต่าง ๆ ได้ถูกเก็บไว้
7. ช่วยในการเปลี่ยนแปลงความรู้สึกผิดหวัง และความรู้สึกสิ้นหวังให้กลับมี ความรู้สึกมั่นคง และมองโลกในแง่ดี

สรุปได้ว่า การมีจินตนาการ มีความสำคัญกับมนุษย์ทุกคน เพราะจินตนาการเป็นการสร้างภาพขึ้นมาในจิตใจ ทำให้รู้ว่าอนาคตเราต้องทำอะไรบ้าง และผลที่ตามมาจะเป็นเช่นไร จินตนาการช่วยลดความตึงเครียดและความวิตกกังวลต่าง ๆ ช่วยให้มีสมาธิที่ดี สามารถเปลี่ยนแปลงความรู้สึกสิ้นหวังให้มีความรู้สึกมั่นคงและมองโลกในแง่ดีนำไปสู่การเกิดทัศนคติเชิงบวก

## 4. องค์ประกอบด้านการมีความคิดสร้างสรรค์

### 4.1 ความหมายของความคิดสร้างสรรค์

ณัฐนิชา เตมสินวาณิช (2550, น. 34) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ คือ กระบวนการคิดและการกระทำเพื่อทำให้ได้ผลผลิตที่แปลกใหม่และมีคุณค่า

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551, น. 177) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็น ความสามารถในการจินตนาการและรวบรวมความรู้ ความคิดเดิมอย่างหลากหลายและรวดเร็ว แล้วสร้างเป็นความรู้ ความคิดใหม่ของตนเอง สามารถคิดนอกกรอบได้ มีผลงานการคิดสามารถ ริเริ่ม และสร้างสรรค์ผลงานหรือสิ่งใหม่ ๆ ได้

สุนัสดา สำราญ (2552, น. 54) ได้สรุปความหมายของความคิด สร้างสรรค์ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการคิดแบบอเนกนัย หรือคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำใคร ส่งผลให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ คือ คิดคล่อง คิดยืดหยุ่น คิดริเริ่ม และคิดละเอียดลออ

อุษณีย์ อนุรุทธ์วงศ์ (2555, น. 16) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็น กระบวนการทางความคิดที่มีจุดเริ่มต้นจากการมองเห็นประเด็นของปัญหา หรือสิ่งที่ยังเป็น ช่องว่างที่ทำให้เกิดการแก้ปัญหาในรูปแบบใหม่ หรือความคิดใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ เหมาะสม และสามารถใช้ได้จริง จากการใช้กลยุทธ์ทางความคิดที่หลากหลายทั้งการวิเคราะห์ประเด็น การ นำเอาความรู้ที่มีอยู่มาเชื่อมโยง การใช้จินตนาการ การมองหาช่องทางที่แตกต่างจนสามารถตอบ โจทย์ที่ตั้งใจได้

ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์ (2559, น. 3) สรุปเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ว่า ความคิดสร้างสรรค์ เป็นการคิดประเภทหนึ่ง มีลักษณะเป็นการคิดนอกกรอบ จากความคิดเดิมที่มี จุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ความคิดใหม่ ความคิดริเริ่ม หรือความคิดต้นแบบ ซึ่งสามารถนำไปใช้ ประโยชน์ได้ดี องค์ประกอบสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ คือ การคิดคล่อง (Fluency) การคิด ยืดหยุ่น (Flexibility) การคิดละเอียดลออ (Elaboration) และการคิดริเริ่ม หรือคิดต้นแบบ (Originality)

DuBrin (2007, p. 501) กล่าวว่า การสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง การ สร้างความคิดที่แปลกใหม่และมีประโยชน์ ส่วนความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) เป็นการ เรียนรู้ของผู้มีความคิดสร้างสรรค์เอง โดยอาศัยความสามารถของตนเองเรียนรู้สิ่งที่ไม่เคยปรากฏ มาก่อน และใช้ความรู้ที่มีอยู่บางอย่างมาจัดระเบียบความรู้ใหม่ โดยมีขั้นตอนในการคิดอย่าง สร้างสรรค์ ขั้นตอนในกระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์นั้นมีขั้นตอนที่สำคัญประกอบด้วย

- 1) การตระหนักถึงโอกาสและปัญหา (Opportunity or Problem recognition) 2) การมีจิตใจจดจ่อกับปัญหา (Immersion) 3) การใช้ความคิด (Incubation) 4) การเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Insight) 5) การพิสูจน์ว่าเป็นจริงได้และนำไปใช้ได้จริง (Verification and application)

สรุปได้ว่า การมีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การแสดงออกที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นบุคคลที่มีความคิดริเริ่ม คิดได้ยืดหยุ่นหลากหลายมิติ คิดคล่องแคล่ว คิดละเอียดลออ เพื่อตัดแปลงหรือสร้างสิ่งใหม่ ๆ พัฒนาเป็นสิ่งใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ที่มีคุณค่า

จากความหมายและแนวคิดของความคิดสร้างสรรค์ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ของผู้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังตาราง 5

ตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการมีความคิดสร้างสรรค์

แนวคิด/ องค์ประกอบของการมีความคิดสร้างสรรค์	แนวคิด/						รวม
	ณัฐธิดา เต็มสินวาณิช (2550)	สุนัดดา สำราญ (2551)	ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551)	อุษณีย์ อนุทรวิรังศ์ (2555)	ทวิศักดิ์ จินดานันท์รักษ์ (2559)	DuBrin (2007)	
1. ความคิดริเริ่ม	/	/	/	/		/	5
2. ความคิดคล่อง		/	/	/			3
3. ความคิดยืดหยุ่น		/	/	/			3
4. ความคิดละเอียดลออ		/	/				2
5. เผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ				/			2
6. ค้นคว้า ทดลอง แสวงหาคำตอบด้วยตนเอง	/			/	/		3
7. จดจ่อ มีสมาธิ						/	2
8. มีจินตนาการ							1



จากตาราง 5 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการมีความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 8 องค์ประกอบ ผู้วิจัยคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่จากแนวคิดที่สอดคล้องกันมากที่สุด ทำให้ได้องค์ประกอบย่อยของการมีความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความคิดริเริ่ม 2) ความคิดคล่อง 3) ความคิดยืดหยุ่น และ 4) ค้นคว้า ทดลอง แสวงหาคำตอบด้วยตนเอง

#### 4.2 ความสำคัญของการมีความคิดสร้างสรรค์

ทวิศักดิ์ จินดานุรักษ์ (2559, น. 2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลสำคัญของโลกว่า นักคิดที่เป็นอัจฉริยะหลายท่านมีแนวคิดที่ต่างจากคนอื่น เช่น นิวตัน (Newton) เห็นลูกแอปเปิลตกลง มาจากต้นแต่คิดต่างจากคนอื่นโดยเชื่อมโยงการตกลงของลูกแอปเปิลกับแรงโน้มถ่วงที่โลกดึงดูดวัตถุและยัง คิดเชื่อมโยงไปถึงแรงดึงดูดระหว่างโลกกับดวงจันทร์ด้วย ไอน์สไตน์ (Einstein) มองเห็นว่าสรรพสิ่งมีความสัมพันธ์กันหมดจนคิดสมการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสสารกับ พลังงานคือ  $E = mc^2$  ซึ่งนำมาใช้ในด้านพลังงานนิวเคลียร์ เลโอนาร์โด ดา วินชี (Leonardo da Vinci) เป็นผู้ที่มีความสามารถหลายด้าน เป็นจิตรกรวาดภาพสำคัญคือ ภาพโมนาลิซา (Mona Lisa) และยังสามารถคิดค้นแบบ สิ่งประดิษฐ์ที่ล้ำหน้าเกินยุค เช่น เครื่องร่อนเป็นต้นแบบของเครื่องบิน สกูตบินที่เป็นต้นแบบของเฮลิคอปเตอร์ ในปัจจุบัน เอดิสัน (Edison) เป็นนักคิดและนักประดิษฐ์ ที่สร้างเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์จำนวน มากกว่า 1,000 ชิ้น ผลงานการประดิษฐ์ของเขาเป็นสิ่งที่สร้างความสะดวกสบาย และเป็นประโยชน์อย่างมาก ให้กับสาธารณชน เขาสามารถคิดสร้างสิ่งที่คนในยุคนั้นคาดไม่ถึงว่าจะเป็นไปได้และทำได้สำเร็จ เช่น เครื่องเล่น แผ่นเสียง หลอดไฟฟ้า และกล้องถ่ายภาพยนตร์ เป็นต้น สตีฟ จอบส์ (Steve Jobs) และบิลเกต (Bill Gates) เป็นนักคิดยุคใหม่ที่คิดค้นผลงานทางคอมพิวเตอร์ที่ให้ ประโยชน์แก่มนุษยชาติเป็นจำนวนมาก นักคิดเหล่านี้ ล้วนมีวิถีคิดที่แตกต่างจากคนอื่นและยังสามารถพยายาม เสนอแนวคิดให้เป็นที่ยอมรับเพื่อให้ใช้ประโยชน์ต่อมาได้ วิถีคิดแบบนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญของการ คิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้การคิด สร้างสรรค์ เป็นการคิดที่สำคัญสำหรับทักษะในศตวรรษ ที่ 21 เพื่อให้ผู้เรียนสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในอนาคตได้อย่างมีคุณภาพ

นันทพร รอดผล (2557, น. 43) ได้สรุปความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์จากความเห็นของ Jersild (1967) ว่า ความคิดสร้างสรรค์มีความสำคัญต่อการเรียนและส่งเสริมนักเรียนในด้านต่าง ๆ คือ

1. ช่วยส่งเสริมสุนทรียภาพ
2. การทำงานอย่างสร้างสรรค์เป็นการผ่อนคลายอารมณ์ ลดความกดดัน ความคับข้องใจและลดความก้าวร้าว

3. สร้างเสริมนิสัยการทำงานที่ดี

4. เปิดโอกาสในการใช้จินตนาการในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ

สรุปได้ว่า การมีความคิดสร้างสรรค์เป็นส่วนสำคัญในการดำรงชีวิตของมนุษย์ เนื่องจากผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะนำมาซึ่งการเกิดวิทยาการ เทคโนโลยี วิธีการกระบวนการใหม่ ๆ ในการทำงานและดำรงชีวิต เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้าน

## 5. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้แบบทีม

### 5.1 ความหมายของการเรียนรู้แบบทีม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 177) กล่าวว่า การทำงานที่ชาญฉลาดของผู้นำในการบริหารงานยุคใหม่ คือ การมุ่งการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น มุ่งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความร่วมมือกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ดังนั้น การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมให้ดีขึ้นจำเป็นจะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และมุ่งตอบสนองความพึงพอใจสมาชิกในกลุ่มเป็นสำคัญ

อำนาจ วัดจินดา (2557) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม คือ การที่สมาชิกในทีมเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นวินัยที่เกี่ยวข้องกับสติปัญญา อารมณ์ สังคม และจิตใจ โดยเริ่มจากตนเองและพัฒนาความรู้ร่วมกับผู้อื่นในทีมเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องเป็นกระบวนการของการจัดการแนวคิดแนวปฏิบัติให้สอดคล้อง มีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน

DuBrin (2007, p. 261) ได้ให้ความหมายคำว่าทีมและทีมงานไว้ว่า ทีม (Team) หมายถึง คนจำนวนหนึ่งที่มีทักษะที่แตกต่างกัน มาทำงานร่วมกัน โดยมีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

บทความจาก สถาบัน HR. Note. asia (2019) ได้ระบุถึง การทำงานระบบทีม ประกอบด้วย

1. การปฏิสัมพันธ์ของคนในทีม การทำงานระบบทีมที่ดีต้องมีการปฏิสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน พุดคุย ปรีกษา ช่วยเหลือ สื่อสารการทำงานระหว่างกัน หากการทำงานระบบทีมเป็นแบบทำใครทำมัน ไม่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน นั้นไม่เรียกว่าการทำงานเป็นทีม และก่อให้เกิดผลเสียหายได้ง่าย

2. การมีเป้าหมายร่วมกัน นั้นถือเป็นหัวใจสำคัญของระบบการทำงานเป็นทีมเลยก็ว่าได้ หากการทำงานในระบบทีมถึงแม้จะดีเพียงไรก็ตาม หากไม่มีเป้าหมายชัดเจน ก็จะไม่มิติศทางของการทำงานที่แน่ชัด และจะไม่มีความร่วมมือร่วมใจกันที่มีพลัง ไม่มีแรงผลักดันให้ปฏิบัติภารกิจหน้าที่การงานให้สำเร็จ ซึ่งสิ่งนี้ที่ทำให้การทำงานแบบทีมต่างจากการทำงานแบบกลุ่ม

3. การกำหนดโครงสร้างระบบการทำงานที่ชัดเจน เมื่อเกิดการ ทำงานแบบทีมแล้วสิ่งที่จะช่วยทำให้การทำงานระบบนี้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นก็คือการวางโครงสร้างของการทำงานตลอดจนหน้าที่การงานของแต่ละคนให้ชัดเจน มีภาระกิจที่เข้าใจได้ง่าย และปฏิบัติได้ตามความสามารถ การวางโครงสร้างนั้นอาจหมายถึงการวางตำแหน่งการทำงานด้วย นั้นรวมถึงการวางโครงสร้างอำนาจ มีระบบหัวหน้าทีมและลูกน้อง เพื่อบริหารงานที่มีประสิทธิภาพด้วย รวมถึงการเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างดี และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของคนอื่นให้ทีมให้ถึถ้วน

4. การมีความรู้สึกร่วมกันและมีทัศนคติในทิศทางเดียวกัน สิ่งสำคัญอย่างยิ่งอีกอย่างของการทำงานเป็นทีมก็คือทุกคนในทีมต้องมีความรู้สึกร่วม มุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกัน ตลอดจนมีทัศนคติในการทำงานไปในทางเดียวกัน หากทีมที่มีทัศนคติสวนทางกัน หรือไม่มีความรู้สึกร่วมกัน ก็ย่อมเหมือนเรือที่ฝีพายพายอย่างสะเปะสะปะ ไม่พร้อมเพรียง พายแบบตัวใครตัวมัน หรือคนหนึ่งพายไปข้างหน้า อีกคนพายถอยหลัง อีกคนชี้เก็ยและไม่พายเลย เรือก็ย่อมไม่พุ่งไปข้างหน้าแน่นอน ที่สำคัญความรู้สึกร่วมและทัศนคติในทิศทางเดียวกันนั้นก่อให้เกิดความสามัคคีได้ง่ายอีกด้วย

5. เปิดเผย ตรงไปตรงมา จริงใจต่อกันและไว้นือเชื่อใจ การเปิดใจกันเป็นส่วนสำคัญของการทำงานระบบทีมเช่นกัน เพราะการทำงานระบบทีมนั้นวัดความสำเร็จที่องค์รวม ฉะนั้นทุกคนจึงควรเปิดใจกัน ยอมรับกัน พุดกันอย่างตรงไปตรงมาไม่อ้อมค้อม ทำงานแบบช่วยเหลือกันแทนที่จะแข่งขันกัน ไว้นือเชื่อใจกัน ไม่ปิดบังข้อมูลกัน หากแต่ละคนเห็นแก่ตัว เอาแต่ประโยชน์ส่วนตน ไม่ร่วมมือร่วมแรง ไม่เปิดเผยข้อมูลต่อกัน กันให้อีกฝ่ายไม่ได้ประโยชน์ที่เหนือกว่าตน ความไม่จริงใจต่อกันนี้ย่อมทำให้ระบบทีมล่มสลายได้เช่นกัน

สรุปได้ว่า การเรียนรู้แบบทีม หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กรร่วมทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยเริ่มตั้งแต่การร่วมกำหนดเป้าหมาย แนวทางในการดำเนินงาน ร่วมปฏิบัติ โดยมีการปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

จากความหมายและแนวคิดของการเรียนรู้แบบทีม ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการเรียนรู้แบบทีม ของผู้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังตาราง 6

ตาราง 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการเรียนรู้แบบทีม

แนวคิด/ องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบทีม	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	อำนาจ วัตจินดา (2553)	DuBrin (2007)	สถาบัน HR.Note.asia (2019)	รวม
1. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	/	/	/	/	4
2. การมีส่วนร่วม		/	/	/	3
3. เปิดเผย จริงใจ				/	1
4. กำหนดโครงสร้างของระบบทีม				/	1
5. ปฏิสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	/	/		/	3
6. เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง					1

จากตาราง 6 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการเรียนรู้แบบทีม จำนวน 6 องค์ประกอบ ผู้วิจัยคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่จากแนวคิดที่สอดคล้องกันมากที่สุด ทำให้ได้องค์ประกอบย่อยของการเรียนรู้แบบทีม จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) ปฏิสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3) การมีส่วนร่วม

## 5.2 ความสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม

การเรียนรู้เป็นทีมเป็นการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานกับการเรียนรู้ ซึ่งช่วยขยายความรู้ความสามารถของบุคลากรในขณะทำงานร่วมกันเนื่องจากการเรียนรู้เป็นทีมเป็นคุณลักษณะที่ปฏิบัติได้จริง มิใช่แค่ทฤษฎีอีกทั้งการเรียนรู้ของทีม (Team learning) เป็นรูปแบบการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะข้ามฝ่ายงาน (Cross Functional) ได้อีกด้วย นอกจากนี้การเรียนรู้เป็นทีมสามารถสร้างคุณค่าของทีมให้อยู่เหนือกว่าคุณค่าของบุคคลโดยการนำความแตกต่างและศักยภาพของแต่ละคนในทีมนั้นผสมผสานเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพเหล่านั้นให้เกิดเป็น “พลังแห่งความหลากหลาย” ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นทีม มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจเทคโนโลยีและความรู้ ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ และความต้องการทางสังคมรวมทั้งบทบาทของทีมงาน จะมีความสำคัญยิ่งในองค์กรยุคสมัยใหม่เนื่องจากจะเป็นเวทีของการตัดสินใจที่สำคัญ (วิมล จันทร์แก้ว, 2555, น. 48)

บทความจากสถาบัน HR.Note. Asia (2019) ได้ระบุถึงประโยชน์ของการสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. สร้างกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก เมื่อการทำงานระบบทีมสามารถบรรลุความสำเร็จได้ ย่อมเกิดความภาคภูมิใจกลับมามีกำลังใจต่อองค์กรและสมาชิกทุกคน สิ่งนี้จะช่วยสร้างกำลังใจในการทำงานให้ทำงานได้ดีเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และก่อให้เกิดผลสำเร็จอยู่เรื่อย ๆ

2. สร้างความมั่นคงในอาชีพ เมื่อการทำงานระบบทีมทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น แน่นอนว่าย่อมก่อให้เกิดผลสำเร็จกับองค์กรได้อย่างงดงาม ผลประกอบการดี องค์กรมีกำไร และผลประโยชน์จะตอบกลับมาที่พนักงานด้วย และเมื่อพนักงานทำงานระบบทีมได้ดี องค์กรก็ต้องยอมอยากรักษาทีมงานไว้ นั่นส่งผลให้เกิดความมั่นคงในการทำงานในระยะยาวได้ในที่สุดเช่นกัน

3. สร้างระบบการทำงานที่ดี การทำงานระบบทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นเกิดจากการวางแผนและระบบงานที่ดี ซึ่งทำให้การทำงานราบรื่น ก่อให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด

หากการทำงานระบบทีมแข็งแกร่ง การทำงานขององค์กรในภาพรวมก็จะยิ่งสะดวก ไม่ติดขัด ไม่ก่อให้เกิดข้อผิดพลาด หรือหากเกิดข้อผิดพลาดก็จะแก้ไขได้เร็ว ทำให้ระบบการทำงานในองค์กรรวมเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ

4. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีของการทำงานและสมาชิกในทีม หลักหนึ่งในการทำงานระบบทีมที่ทุกคนจะต้องยึดถือร่วมกันให้ดีก็คือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ทั้งในระดับบุคคลไปจนถึงระดับแผนกและองค์กร เพราะหากความสัมพันธ์นั้นย่อมส่งผลกระทบโดยตรงต่อการทำงานระบบทีมแน่นอน การเชื่อมสัมพันธ์ที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็น และเมื่อทุกคนเชื่อมสัมพันธ์กันอย่างสม่ำเสมอแล้วก็ย่อมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี องค์กรที่มีความสัมพันธ์ที่ดีย่อมมีพลังในการทำงานที่ดี นั่นทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้นด้วย

5. ทำให้องค์กรและบุคลากรเกิดการพัฒนาตลอดเวลา องค์กรที่ดีนั้นย่อมไม่หยุดพัฒนา และหากระบบการทำงานที่ดีทำให้องค์กรสำเร็จแล้ว พนักงานในองค์กรทุกคนย่อมอยากที่จะพัฒนาตัวเองมากขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อที่จะให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป นั่นทำให้องค์กรจะพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ พนักงานทุกคนมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตัวเองให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ องค์กรก็จะเติบโตไปเรื่อย ๆ อย่างยอดเยี่ยม

สรุปได้ว่า การเรียนรู้แบบทีมอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะนำไปสู่การทำให้องค์กรมีประสิทธิผลและเกิดความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ องค์กรที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ย่อมสร้างผลสำเร็จได้อย่างยอดเยี่ยมเช่นกัน และก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรตลอดจนบุคลากรที่จะก้าวหน้าต่อไปเรื่อย ๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

## 6. องค์ประกอบด้านการมุ่งผลสำเร็จ

### 6.1 ความหมายของการมุ่งผลสำเร็จ

ละม้าย กิตติพร (2555, น. 9) กล่าวว่า การมุ่งมั่นพัฒนาเป็นการมุ่งสร้างความประทับใจในการให้บริการ สร้างความเชื่อมั่น กล่าวถึงองค์กร และผู้รับบริการในทางบวก มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีแจ้งอัตราการบริการก่อนการ ให้บริการเสมอ มีความเสียสละ และอุทิศตนต่อการให้บริการและสอบถามความคิดเห็นของผู้รับบริการผู้การแก้ปัญหาที่ดี

เกวียนทอง ต้นเชื้อ (2556, น. 13) กล่าวว่า การมุ่งมั่นในการทำงานเป็นกิจกรรมที่แสดงออกถึงความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเพียรพยายาม ทุ่มเท กำลังกาย กำลังใจ ในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดด้วยความรับผิดชอบ มีความภาคภูมิใจในผลงาน

แพง ชินพงศ์ (2559) กล่าวว่า คนที่จะประสบความสำเร็จมีลักษณะสำคัญประกอบด้วย

1. มีความมุ่งมั่น บุคลิกหนึ่งของคนที่จะประสบความสำเร็จคือ มีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อในการที่จะก้าวไปสู่สิ่งที่ตั้งใจไว้ โดยที่ไม่หวาดกลัวต่ออุปสรรคใด ๆ ทั้งสิ้น
2. มีความเชื่อ นับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมาก คนที่ประสบความสำเร็จทุกคนจะต้องมีสิ่งนี้เพื่อเป็นแรงขับที่เราจะไปให้ถึงจุดหมายได้ไม่ยาก เมื่อมีความมุ่งมั่นแล้ว เราต้องมีความเชื่ออย่างเต็มเปี่ยมว่าเราสามารถทำได้
3. กล้าที่จะเผชิญความกลัว ธรรมชาติของคนย่อมมีความกลัวด้วยกันทั้งนั้น แต่คนที่จะประสบความสำเร็จต้องกล้าเผชิญต่อความกลัว ยกตัวอย่างเช่น ถ้าอยากจะเป็นนักพูดที่มีชื่อเสียง เราต้องเอาชนะความประหม่าในการต้องออกไปพูดต่อหน้าคนอื่นให้ได้ หรือถ้าเราอยากเป็นหมอ แต่เรากลัวเลือด เราก็ต้องเอาชนะความกลัวนั้นให้ได้
4. ไม่กลัวงานหนัก กล้าสู้งานหนัก และมีความอดทน ความสำเร็จทุกอย่างไม่ว่าจะทำได้ในวันเดียว แต่ต้องมีความพยายามค่อย ๆ ก้าวไปเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายตามที่ได้วางไว้นั้น
5. ล้มแล้วลุกขึ้นยืน คนที่ประสบความสำเร็จมักเคยผ่านวันที่ล้มเหลวมาด้วยกันแทบทั้งนั้น แต่จงอย่าหยุดที่จะก้าวเดินต่อไป คนที่ล้มแล้วลุกขึ้นยืนต่อสู้อันตรายในวันที่ยากลำบาก สมควรได้รับชัยชนะ ไม่ว่าจะปัญหาเรื่องการเงิน เพื่อนร่วมงาน หรือปัญหาใด ๆ ก็ตาม

6. เป็นคนทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน คนที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นคนที่ทำหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน ใฝ่ที่จะเรียนรู้ทุกสิ่งทุกอย่าง ทำได้หลายโครงการ โดยอาจจะเริ่มจากโครงการเดียวแล้วค่อย ๆ ขยับขยายต่อยอดไปสู่โครงการอื่น ๆ และมีความสนใจในสิ่งตัวเองทำ เพื่อค้นหาวิธีที่จะทำให้สำเร็จ

7. สร้างเครือข่ายลักษณะหนึ่งของคนที่ประสบความสำเร็จในชีวิตคือ เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เพื่อที่จะทำให้งานก้าวหน้า ร่วมกันสร้างงาน เรียนรู้ไปกับพวกเขา ซึ่งนั่นไม่ได้หมายถึง การใช้คนเพื่อป็นป้ายหาประโยชน์ส่วนตน แต่เป็นการสร้างเครือข่าย เรียนรู้ สร้างสรรค์ ผลิตความคิดใหม่ ๆ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

สิริพิภรณ์ จิ่งสุทธิวงษ์ (2560, น. 12) กล่าวว่า การมุ่งมั่นพัฒนา เป็นการมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน และมีการพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

พิมพ์ศนิตา จิ่งสุทธิวงษ์ (2562, น. 11) นิยามความหมายของการมุ่งมั่นความสำเร็จไว้ว่า การมุ่งมั่นความสำเร็จ หมายถึง ความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ในการกระทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างจริงจัง มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผลตอบแทนตามที่มุ่งหวัง หรือต้องการเพื่อมุ่งพัฒนาการทำงานสู่ความเป็นเลิศ โดยประกอบด้วย ความตั้งใจในการทำงาน ความรับผิดชอบ การพัฒนาตนเอง

Wood (2001 อ้างถึงใน พิมพ์ศนิตา จิ่งสุทธิวงษ์, 2562, น. 55) กล่าวว่า ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน คือ การที่พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานเป็นอย่างมากและพยายามทำงานมากกว่าขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมาย

Schaufeli & Bakker (2002 อ้างถึงใน พิมพ์ศนิตา จิ่งสุทธิวงษ์, 2562, น. 55) กล่าวว่า ความมุ่งมั่นทุ่มเท ในการทำงานเป็นมิติความรู้สึกทางบวกที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่แสดงออกทางร่างกายและจิตใจ ถึงความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

Orlick (2005 อ้างถึงใน พิมพ์ศนิตา จิ่งสุทธิวงษ์, 2562, น. 55) กล่าวว่า ความมุ่งมั่นเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความตั้งใจจริงเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้ที่มีความตั้งใจจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ทำให้ดีกว่า 2) เก่งที่สุดเท่าที่จะเก่งได้ 3) ทำทุกสิ่งทุกอย่างที่ทำให้เกิดการพัฒนายิ่งขึ้น 4) พัฒนาจิต กาย และเทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศให้ได้ 5) ตั้งเป้าหมายอย่างชัดเจนและดำเนินตามนั้นอย่างแข็งขัน 6) ยืนกรานที่เผชิญหน้ากับอุปสรรคทั้งหลาย 7) ทุ่มเททุกสิ่งทุกอย่างเท่าที่จะทำได้



สรุปได้ว่า การมุ่งผลสำเร็จ หมายถึง ความตั้งใจอย่าง แน่วแน่ ในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างจริงจัง มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผลตอบแทนตามที่มุ่งหวังหรือต้องการ เพื่อมุ่งพัฒนาการทำงานสู่ความเป็นเลิศ

จากความหมายและแนวคิดของการมุ่งผลสำเร็จ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการมุ่งผลสำเร็จของผู้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังตาราง 7

ตาราง 7 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการมุ่งผลสำเร็จ

แนวคิด/ องค์ประกอบของ การมุ่งผลสำเร็จ	ละม้าย กิตติพร (2555)	เกวียนทอง ต้นเชื้อ (2556)	แพง ชินพงศ์ (2559)	สิริพรรณ ใจสุทธิวงษ์ (2560)	พิมพ์นิดา ใจสุทธิวงษ์ (2562)	Wood (2001)	Schaufeli and Bakker (2002)	Orlick (2005)	รวม
1. ความรับผิดชอบ		/	/	/	/				4
2. ความกระตือรือร้น			/				/		2
3. เผชิญหน้ากับอุปสรรค			/					/	2
4. มีเป้าหมายชัดเจน								/	1
5. ความตั้งใจในการทำงาน		/	/		/	/		/	5
6. ความเสียสละ	/								1
7. ความประทับใจ	/								1
8. ภาคภูมิใจในผลงาน		/							1
9. การพัฒนาตนเอง				/	/			/	3
10. ความเชื่อ/ความศรัทธา			/						1
11. ทำงานได้หลายมิติ			/						1
12. สร้างเครือข่าย			/						1

จากตาราง 7 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการมุ่งผลสำเร็จ จำนวน 12 องค์ประกอบ ผู้วิจัยคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่จากแนวคิดที่สอดคล้องกันมากที่สุด ทำให้ได้องค์ประกอบย่อยของการมุ่งผลสำเร็จ จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความตั้งใจในการทำงาน 2) ความรับผิดชอบ และ 3) การพัฒนาตนเอง

## 6.2 ความสำคัญของการมุ่งผลสำเร็จ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารและสถาบันพัฒนาการชลประทาน (2546 อ้างถึงใน อัครเดช ยมภักดี, 2558, น. 57 - 58) ได้นำเสนอให้เห็นถึงประโยชน์ของการนำระบบการบริหารแบบมุ่งความสำเร็จหรือมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไว้ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารรู้ตำแหน่งขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทราบว่าองค์กร อยู่ ณ ตำแหน่งใด ใกล้หรือไกลจากเป้าหมายหรือจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ การบริหารแบบนี้ จะช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการทั้งหลายรู้ว่าองค์กรกำลังปฏิบัติงานงานได้ดีเพียงไร งานที่ปฏิบัติมุ่งตรงไปสู่เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ประชาชนผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประโยชน์มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานที่อาจจะวัดจากคุณภาพของการให้บริการขององค์กรเพียงไร การปฏิบัติงานภายในองค์กรอยู่ในความควบคุมหรือไม่ และควรปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ใดบ้าง นอกจากนี้ ยังช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบความคืบหน้าของงานนั้นว่าเป็นไปในทิศทางที่กำหนดหรือไม่ เกิดผลที่ใกล้เคียงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสะท้อนไปถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรเพียงใด อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับแนวทางการบริหารจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะปัจจุบันของการดำเนินงาน

2. สนับสนุนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ เนื่องจากจะช่วยให้ผู้บริหารได้เห็นถึงรายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานนี้เป็นเสมือนสัญญาณเตือนให้ผู้บริหารรู้ว่าขณะนี้ผลการปฏิบัติงานขององค์กร กำลังมุ่งตรงไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดหรือผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย เพื่อให้ผู้บริหารเร่งดำเนินการแก้ไข

3. แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือมุ่งความสำเร็จ คือ การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเปรียบเทียบกับเป้าหมาย องค์กรสามารถนำวิธีการนี้ไปช่วยทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นจริงในทางปฏิบัติ โดยการแตกกลยุทธ์ออกเป็นแผนปฏิบัติการและแผนงาน/โครงการ พร้อมทั้งแบ่งมอบความรับผิดชอบให้หน่วยงานต่าง ๆ แล้วจึงวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้

4. ให้ข้อมูลเพื่อการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ การบริหารแบบรูปแบบนี้ จัดว่าเป็นเครื่องมือของการสื่อสารการดำเนินงานขององค์กรที่มีประโยชน์ทั้งสำหรับภายในและภายนอกองค์กร ภายในองค์กร ตัวชี้วัดผลงานหลักจะช่วยสะท้อนผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในเพื่อให้ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่เข้าใจเป้าหมายขององค์กร ตระหนักถึงความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ และรู้ว่าผลงานของตนส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กร ทิศนะเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ ส่วนการสื่อสารกับภายนอกองค์กรนั้น ข้อมูลผลการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นถึงความสามารถของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนความเหมาะสมของเครื่องมือเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการให้บริการขององค์กร ผู้บริหารสามารถให้ข้อมูลเหล่านี้แก่ทุกฝ่ายเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน

5. สร้างพันธะรับผิดชอบของผู้บริหาร ข้อมูลที่ได้รับจากการวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ ช่วยให้ผู้บริหารมุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์เพิ่มความโปร่งใสให้กับการปฏิบัติราชการ ทำให้ส่วนราชการเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เพื่อความคุ้มค่าต้องงบประมาณ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ และทำให้ผู้บริหารระดับสูงไม่อาจหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบที่มีต่อความสำเร็จ/ความล้มเหลวขององค์กร

6. จัดสรรงบประมาณได้ตรงกับความต้องการ และสถานการณ์ที่เป็นจริง โดยองค์กรสามารถพิสูจน์ให้เห็นถึงคุณค่าโครงการประโยชน์ของกิจกรรม ประสิทธิภาพและความสามารถในการให้บริการที่เพิ่มขึ้นโดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย

7. ให้ข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบาย อย่างเป็นระบบ รวมทั้งสนับสนุนผู้บริหารให้ตัดสินใจกำหนดนโยบาย ได้ตรงตามความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ

สรุปได้ว่า การมุ่งผลสำเร็จ เมื่อถูกนำมาใช้ในการบริหารจะมีประโยชน์สำคัญหลายประการ คือ 1) ประโยชน์ในการวางแผนและการตัดสินใจ 2) ประโยชน์ในแง่การดำเนินงาน และ 3) ประโยชน์ในแง่การควบคุม

## 7. องค์ประกอบด้านการมีความไว้วางใจ

### 7.1 ความหมายของความไว้วางใจ

อุทุมพร แก้วขุนทด (2550) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นระดับของความคาดหวัง ความเชื่อและความมั่นใจในความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่นคง ความเชื่อถือได้ ความเปิดเผย และความยุติธรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลด้วยความสมัครใจ และยอมทำตามการกระทำด้วยความคาดหวังว่าบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นจะกระทำตามคำพูด คำสัญญา ทั้งที่เป็นภาษาพูด ภาษา เขียน และจะกระทำในสิ่งที่ประนีประนอมด้วยความสามารถ ความเปิดเผย ความห่วงใย และความเชื่อถือได้ โดยไม่ต้องคำนึงถึงการควบคุมตรวจสอบ

เกศินี มั่นปาน (2552) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นความเชื่อมั่นในด้านคุณสมบัติของบุคคล หรือสิ่งต่าง ๆ ในด้านความจริง ความน่าเชื่อถือในความเที่ยงตรง ซื่อสัตย์สุจริต ความจงรักภักดี และความไว้นับถือใจได้ของบุคคลหรือสิ่งนั้น ๆ

พิเชษฐ์ ผุงเพิ่มตระกูล (2554, น. 14) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจ ว่าเป็นความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่เกิดจากความรู้สึกความเชื่อมั่นของบุคคลที่มีต่อบุคคลหรือกลุ่ม ว่าเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถพยากรณ์ได้ เมตตาต่อผู้อื่น มีความสามารถในการพึ่งพาอาศัยได้ ที่แสดงออกถึงความคาดหวังในคำพูดและการกระทำ รวมถึงการตัดสินใจในผู้อื่นที่มีผลกระทบต่อตนเอง

กาญจนา ศิลา (2556, น. 46) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารทำให้บุคคลากรเกิดความเชื่อถือและวางใจในการบริหารงาน โดยยึดตามหลักสากล ประกอบด้วย คุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีความเป็นกลาง กล่าวหาญ อดทน มีวิสัย และมีความมุ่งมั่น เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกในองค์กร รับฟัง และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น และให้ความช่วยเหลืออย่างเหมาะสม

ณัฐชุตดา วิจิตรจามรี (2558, น. 127) กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีความไว้วางใจว่าประกอบด้วย มีคุณธรรม มีความสามารถ ปฏิบัติอย่างสอดคล้อง มีความภักดี และเปิดกว้าง

วัฒนา ปกิกา (2560, น. 75) กล่าวว่า การมีความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง ความคาดหวัง ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจที่แสดงออกอย่างเปิดเผย ให้เกียรติผู้อื่น ให้การสนับสนุนต่อบุคคลอื่นและองค์กร

Mishra (1996 อ้างถึงในพิเชษฐ ผุงเพิ่มตระกูล, 2554, น. 19 - 20) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นความเต็มใจของบุคคลที่มีความมั่นคงต่อบุคคลอื่น โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 4 มิติ ดังนี้

1. มิติด้านความสามารถ (Competency dimension) หมายถึง ความสามารถที่เป็นพื้นฐานของความไว้วางใจ บุคคลจะให้ความไว้วางใจผู้นำด้วยความเชื่อว่า ผู้นำมีความสามารถในการทำงานได้ดี และมีความสามารถในการตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสม

2. มิติด้านความเปิดเผย (Openness dimension) หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกเชื่อมั่น และไว้วางใจในตัวผู้นำว่าเป็นบุคคลที่มีความเปิดเผยต่อบุคลากร และปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความจริงใจ ซึ่งการเปิดเผยนั้นจะต้องเปิดเผยความจริงของปัญหาและความสำเร็จที่ได้รับนอกจากนี้ บุคลากรยังต้องการการประเมินผลการทำงานอย่างยุติธรรม ทั้งเรื่องการปฏิบัติงาน ค่าจ้างและอนาคตการทำงาน ดังนั้น ความเปิดเผยและจริงใจของผู้นำจึงเป็นพื้นฐานของการสร้างความไว้วางใจในตัวผู้นำ โดยผู้นำจะยินดีรับฟังความคิดเห็นและปัญหาพร้อมนำไปพิจารณาและหา ข้อตกลงร่วมกัน ทั้งนี้ ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมการแสดงออกให้บุคลากรรับรู้ถึง ผู้นำมีความเปิดเผย และจริงใจ โดยการตั้งใจฟังในสิ่งที่บุคลากรพูด หรือแสดงความคิดเห็น ผู้นำควรกล่าวคำชื่นชมใน ข้อเสนอ และแสดงให้เห็นถึงการยอมรับและเคารพในความคิดเห็นของบุคลากร นอกจากนี้ผู้นำ ยังควรเปิดเผยถึงกระทำและตั้งใจของผู้นำด้วยเช่นกัน เพราะการเปิดเผยซึ่งกันและกัน เป็นพื้นฐานของความไว้วางใจ

3. มิติด้านความห่วงใย (Concern dimension) หมายถึง การที่บุคคลให้ความไว้วางใจว่าผู้นำจะไม่ฉกฉวยผลประโยชน์อย่างไม่เป็นธรรมจากบุคลากร แต่จะยึดถือประโยชน์ของบุคลากรเป็นสำคัญ และให้ความสนใจและห่วงใยต่อความผาสุกของบุคลากรเท่า ๆ กับความผาสุกของตนเอง นั้นหมายความว่าผู้นำจะสนใจและตอบสนองกับความต้องการและปัญหาของบุคลากรในองค์กร ทุกคนอย่างสม่ำเสมอ ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ด้วยความเข้าใจและให้คุณค่ากับสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นเหมือนครอบครัวเดียวกัน ซึ่งทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำจะให้ความสนใจและห่วงใยต่อความมั่นคงในงาน

4. มิติด้านความเชื่อถือได้ (Reliability dimension) หมายถึง บุคลากรคาดหวังให้ผู้นำมีความสม่ำเสมอ ในการพูดและการกระทำ นั่นคือ พูดในสิ่งที่ทำ ทำในสิ่งที่พูด ความไม่สม่ำเสมอในคำพูดและการกระทำของผู้นำ จะทำให้ความไว้วางใจในตัวผู้นำลดลง นอกจากความสม่ำเสมอของ พฤติกรรมแล้ว การตัดสินใจของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพในการทำงาน ซึ่งเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เหตุการณ์ผิดปกติ ปัญหา

หรือเหตุการณ์ในชีวิตประจำวัน ก็มีผลต่อความไว้วางใจในตัวผู้นำเช่นกัน เนื่องจากเหตุการณ์ ผิดปกติที่เกิดขึ้น บุคคล หรือผู้นำอาจมีเจตนาที่จะปิดบังข้อมูลสำคัญไว้ ก่อให้เกิดความเคลือบแคลงสงสัยต่อความรู้สึกไว้วางใจที่กำลังดำเนินอยู่ อย่างไรก็ตาม เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ที่มีผลกระทบต่อความไว้วางใจผู้นำมากที่สุด คือ เหตุการณ์ที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ในการทำงานประจำ ดังนั้น พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกจึงควรมีความสม่ำเสมอแน่นอน เป็นที่น่าเชื่อถือ

Marshall (2000) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นผลสะท้อนที่เกิดจากความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ ของบุคคลที่มีต่อลักษณะและความสามารถของบุคคลอื่น

สรุปได้ว่า การมีความไว้วางใจ หมายถึง การแสดงออกที่ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกในองค์กร ด้วยการยึดการบริหารสากล มีคุณธรรม จริยธรรม ยอมรับการทำงานของบุคคล ในองค์กร สอบถามเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น รวมทั้งรับฟังปัญหาและให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม

จากความหมายและแนวคิดของความไว้วางใจ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการมีความไว้วางใจของผู้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังตาราง 8

ตาราง 8 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการมีความไว้วางใจ

แนวคิด/ องค์ประกอบของการมีความ ไว้วางใจ	ผู้เขียน/ปี (2550)											รวม
	คชภูมิพร แก้วขุนทด (2550)	เกศินี มั่นปาน (2552)	เฉลิมชัย กิตติศักดิ์สินานัน (2552)	พิเชษฐพงษ์เพิ่มตระกูล (2554)	กาญจนา ศิลลา (2556)	ณัฐชัฐดา วิจิตรจามรี (2558)	วิวัฒนา ปกิดา (2560)	Fairholm (1994)	Mishra (1996)	Reynolds (1997)	Marshall (2000)	
1. เปิดกว้าง/รับฟังความคิดเห็น					/	/						2
2. มีความรู้ ความสามารถ	/			/		/			/	/		5
3. คุณธรรม	/			/	/	/					/	5
4. แบบอย่างที่ดี					/							1
5. เปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้	/						/		/	/		4
6. ความเชื่อถือได้	/	/	/			/		/	/	/		7
7. ความห่วงใย การสนับสนุน ด้วยความเสมอภาค	/		/		/	/	/		/	/		7

จากตาราง 8 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการมีความไว้วางใจ จำนวน 7 องค์ประกอบ ผู้วิจัยคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่จากแนวคิดที่สอดคล้องกันมากที่สุด ทำให้ได้องค์ประกอบย่อยของการมีความไว้วางใจ จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความเชื่อถือได้ 2) ความห่วงใย การสนับสนุนด้วยความเสมอภาค 3) ความรู้ ความสามารถ 4) คุณธรรม และ 5) เปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้

## 7.2 ความสำคัญของการมีความไว้วางใจ

ความไว้วางใจเป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์กรเพื่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่ง กาญจนา ศิลา (2556) ได้สรุปเกี่ยวกับความสำคัญของความไว้วางใจว่า เมื่อมีความไว้วางใจจะมี ผลลัพธ์ทางบวกของ การทำงานเป็นผลสืบเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของความไว้วางใจภายในองค์กร ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานและความผูกพันกับองค์กรอย่างเข้มแข็ง

Robbins (2005, p. 504) กล่าวถึง ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เนื่องจาก

1. ความสูญเสียทั่วไปของความไว้วางใจ ในปี ค.ศ. 1950 เป็นยุคที่ เชื่อว่ามีความซื่อสัตย์ต่อ การใช้อำนาจหน้าที่ แต่การคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานหน้าที่เกี่ยวกับ กฎหมาย ผู้บริหารทางธุรกิจ นักวิชาการ นักหนังสือพิมพ์ นักวิจัย และบุคคลที่ได้รับมอบอำนาจใน การทำงานที่มีชื่อเสียงนั้นไม่สามารถบอกความจริงได้ทุกครั้ง เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่แน่ใจเกี่ยวกับการ ใช้อำนาจหน้าที่ ดังนั้นความไว้วางใจจึงถูกทำลายแทบทั้งสิ้นในทุกสถาบัน

2. ความสัมพันธ์ของนายจ้างและพนักงานที่ไม่ดีในองค์กรเป็น จำนวนมาก การบริหาร การปฏิบัติเนื่องจากมีองค์กรเป็นจำนวนมากที่จ่ายค่าตอบแทนไม่เป็น ระเบียบ พนักงานต้องประสบปัญหาในการสื่อสาร สูญเสียความไว้วางใจเนื่องจากมีผลที่เกิดขึ้น ตามมา เช่น การปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาดไม่สำเร็จตามเงื่อนไขการให้รางวัล ละเลยความ รับผิดชอบ และการลดขนาดองค์กรทำให้ความไว้วางใจลดลงแต่ปัญหาไม่มากเท่าการปลด พนักงาน

3. เกิดการเปลี่ยนแปลงและความไม่มั่นคง ความไว้วางใจมี ความสำคัญมากในสภาพที่มีการเปลี่ยนแปลง และความไม่มั่นคงในสถานที่ทำงาน บุคคลจะต้อง เปลี่ยนไปมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ซึ่งระดับความไว้วางใจจะเป็นตัวกำหนด

4. ข้อสัญญาทางจิตวิทยาในรูปแบบใหม่ หมายถึง ข้อตกลงที่ไม่ได้มีการ เขียนถึงสิ่งๆ ผู้บริหารที่ไม่ได้คาดหวังจากพนักงาน และสิ่งที่พนักงานคาดหวังจากผู้บริหารใน แง่คิดของ พนักงานข้อสัญญาทางจิตวิทยา คือ การรับรู้ของพนักงานที่คิดว่าพวกเขาจะได้รับสิทธิ ซึ่งเป็นผลมา จากข้อสัญญาที่นายจ้างให้ไว้กับเขา ดังนั้น องค์กรต้องสร้างความสัมพันธ์และความ เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

5. โครงสร้างความสัมพันธ์รูปแบบใหม่ ความไว้วางใจเป็นสารหล่อลื่น ให้เกิดความราบรื่น มีการประสานกันอย่างดีในองค์กร โดยขจัดความขัดแย้งทางความคิด การบริหารในยุคปัจจุบัน ต้องการความไว้วางใจ ซึ่งเป็นหลักประกันที่สำคัญขององค์กร



6. การสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง การที่บุคคลมีความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นตัวกำหนดให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและรักษาสมาชิกในองค์กรให้คงอยู่

Reynold (1997, p. 6) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นวิถีทางหนึ่งของการสะท้อน สัมพันธภาพระหว่างบุคคลในองค์กรและเป็นสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่สำคัญ แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวในสัมพันธภาพกับความไว้วางใจ การตอบสนองต่อความไว้วางใจมี 3 ประการ ดังนี้ ประการแรก ความไว้วางใจต้องใช้เวลาในการพัฒนา การคงไว้ ซึ่งความไว้วางใจจะต้องทำให้มีอยู่อย่างสม่ำเสมอ แต่ก็ไม่อาจพูดได้ว่าการสร้างความไว้วางใจจะใช้ เวลานาน แต่อาจจะใช้เวลาสั้นก็ได้ โดยต้องมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจนและไม่มี การลงโทษจะทำให้ ความไว้วางใจพัฒนาได้เร็วขึ้น ซึ่งเป็นความท้าทายของผู้นำ ประการที่สอง ความต้องการความ ไว้วางใจต้องมีความอดทน ความไว้วางใจในองค์กรต่ำก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ ถ้าความไว้วางใจ ในองค์กรสูง จะทำให้บุคลากรทุกคนมีมาตรฐานในการทำงานที่สูง และสุดท้าย คือ ความไว้วางใจ ต้องใช้ทักษะและการฝึกปฏิบัติ ซึ่งการพัฒนาทักษะและจิตใจ เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อสัมพันธภาพความ ไว้วางใจในการปฏิบัติงาน

Marshall (2000, p. 17) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความไว้วางใจโดยมองความเป็นธรรมชาติของมนุษย์และกฎแห่งธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งหมายถึง การดำรงชีวิตด้วยความจริง ความไว้วางใจเป็นสิ่งจำเป็น มนุษย์ต้องการการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เป็นความต้องการทางด้านชีววิทยา เมื่อกำเนิดขึ้นมาในโลกความไว้วางใจก็เป็นสิ่งจำเป็น ทางด้านร่างกาย เนื่องจากเมื่อเกิดขึ้นมา ก็จะพบกับความไม่มั่นคง ไม่มีสิ่งปกคลุมร่างกายและได้รับความเสี่ยง ซึ่งไม่ได้มีการคำนึงถึงความ เปราะบางนี้ แต่ความไว้วางใจจะต้องมีความซื่อสัตย์และให้การดูแล ถ้าสิ่งเหล่านี้ไม่เกิดขึ้นความ ไว้วางใจก็จะถูกทำลาย เมื่อเจริญเติบโตขึ้นความไว้วางใจไม่สูญหายไป แต่ระดับของความไว้วางใจ จะอยู่ในรูปแบบของประสบการณ์และเป็นเหตุการณ์ที่ดำเนินต่อมา

สรุปได้ว่า การมีความไว้วางใจ มีความสำคัญอย่างมาก เป็นสิ่งที่ช่วยทำให้ความสัมพันธ์ภายในองค์กรดีขึ้น อันจะส่งผลให้มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานดีขึ้น และบุคคลจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและรักษาสมาชิกให้คงอยู่ต่อไปได้

## 8. องค์ประกอบด้านการแก้ปัญหา

### 8.1 ความหมายของการแก้ปัญหา

สุจิตรา เขียวศรี (2550, น. 13) กล่าวว่า ทักษะการแก้ปัญหา หมายถึง ความสามารถในการใช้ความคิดในการรวบรวม วิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูล เพื่อตัดสินใจอย่างหนึ่งเพื่อเสนอแนวทางขจัดอุปสรรคหรือสภาพการณ์ที่ไม่ต้องการให้ลดน้อยลงหรือหมดไป โดยประกอบด้วยทักษะสำคัญ คือ การระบุปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การเสนอวิธีแก้ปัญหา และการตรวจสอบผลการแก้ปัญหา

สมชาย สุริยะไกร (2550, น. 15) กล่าวว่า การแก้ปัญหา เป็นกิจกรรมทางความคิดในการรวบรวม วิเคราะห์ และตรวจสอบข้อมูลเพื่อขจัดปัญหา การแก้ปัญหาเริ่มต้นจากการเผชิญปัญหาไปจนถึงการได้คำตอบ รวมทั้งตรวจสอบคำตอบนั้นกับสภาพปัญหา

อัจฉริย์ พิมพิมูล (2553, น. 54) กล่าวว่า การแก้ปัญหาคือกระบวนการเรียนรู้อย่างหนึ่งที่ต้องพยายามใช้ความคิดวิเคราะห์อย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่องกันไป ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์เดิมที่อยู่ในการพิจารณาแก้ปัญหานั้นอย่างรอบคอบ

พรธนพร นามโนรินทร์ (2554) สรุปความหมายของ ทักษะการแก้ปัญหาไว้ว่า ทักษะการแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการบอกความสำคัญของปัญหา ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล โดยใช้แหล่งความรู้ผสมผสานกับประสบการณ์จริง นำเสนอวิธีการแก้ปัญหาได้หลายวิธี เลือกทางแก้อย่างสมเหตุสมผล เกิดเป็นความรู้ใหม่ นำไปปรับใช้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้

อำพล พاجرทิศ (2559, น. 27) สรุปความหมายของแก้ปัญหาไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่เป็นลำดับขั้นตอนในการขจัดสภาพการณ์ที่เป็นปัญหา โดยผ่านการคิดวิเคราะห์เชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์และบูรณาการทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อหาคำตอบแนวทางหรือวิธีการปัญหานั้น

วรตต์พัทธ์ ทวีเจริญกิจ (2561, น. 8) นิยามความหมายของทักษะการคิดแก้ปัญหาไว้ว่า เป็นความสามารถในการนำความรู้ ทักษะและศักยภาพของผู้เรียนที่คิดอย่างมีเหตุผลรวมทั้งสามารถสร้างความรู้และใช้วิธีที่หลากหลายในการแก้ปัญหา ได้อย่างครบถ้วน

Gagne (1985 อ้างถึงใน อำพล พاجرทิศ, 2559, น. 26) กล่าวว่า การแก้ปัญหา คือ เป็นรูปแบบของการเรียนรู้อย่างหนึ่งที่ต้องอาศัยการเรียนรู้ ประเภทหลักการที่มีความเกี่ยวข้องกัน ตั้งแต่สองประเภทขึ้นไปและการใช้หลักการนั้นประสมประสานกันจนเป็น

ความสามารถชนิดหนึ่งๆที่เรียกว่า ความสามารถทางด้านการคิดแก้ปัญหา ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยความสามารถในการมองเห็นลักษณะร่วมกันของสิ่งเร้าทั้งหมด

สรุปได้ว่า การแก้ปัญหา หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการคิด ตัดสินใจและลงมือทำ เพื่อขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยใช้ความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ปัญหา

จากความหมายและแนวคิดของการแก้ปัญหา ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการแก้ปัญหของผู้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังตาราง 9

ตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการแก้ปัญหา

แนวคิด/ องค์ประกอบของการแก้ปัญหา	สุจิตรา เขียวศรี (2550)	สมชาย สุริยะไกร (2550)	อัฉรีย์ พิณพิมูล (2553)	พรธนพร นามโนสินทร์ (2554)	อำพล พาดรทิศ (2559)	วรัถย์พัชร ทวีเจริญกิจ (2561)	Gagne (1985)	รวม
1. การทำความเข้าใจและวิเคราะห์ปัญหา			/	/	/	/	/	5
2. การวางแผนแก้ปัญหา			/	/	/	/	/	5
3. การดำเนินการแก้ปัญหตามแผน			/	/	/	/		4
4. การรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล				/				1
5. การประเมินผลการแก้ปัญหา				/	/	/	/	4
6. การประยุกต์ใหม่	/						/	2

จากตาราง 9 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการแก้ปัญหา จำนวน 6 องค์ประกอบ ผู้วิจัยคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่จากแนวคิดที่สอดคล้องกันมากที่สุด ทำให้ได้องค์ประกอบย่อยของการแก้ปัญหา จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การทำความเข้าใจ และวิเคราะห์ปัญหา 2) การวางแผนแก้ปัญหา 3) การดำเนินการแก้ปัญหาตามแผน และ 4) การประเมินผลการแก้ปัญหา

## 8.2. ความสำคัญของการแก้ปัญหา

ความซับซ้อน และความเป็นพลวัตของสังคมในปัจจุบันก่อให้เกิดผลที่ตามมาอย่างหลากหลายทั้งด้านบวกและด้านลบ ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร ความเจริญทางการแพทย์ ระบบการเมืองการปกครอง รวมถึงความเจริญก้าวหน้าทางด้านอุปโภคบริโภค ทำให้มนุษย์มีคุณภาพชีวิตที่ดี ในขณะเดียวกัน สิ่งที่มาพร้อมกับความเจริญด้านต่าง ๆ นั้นคือ ปัญหา ทั้งระดับนานาชาติจนถึงระดับบุคคล เช่น สิ่งแวดล้อมที่เสื่อมโทรม ระบบการเมืองการปกครอง การบริหารและการพัฒนา การคอร์รัปชัน อาชญากรรม การทะเลาะวิวาท ความเครียด การตั้งครม หรือปัญหาการฆ่าตัวตาย

มนุษย์ต้องปรับตัวและแก้ปัญหาเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ ความสามารถและทักษะการแก้ปัญหาจึงเป็นคุณลักษณะหนึ่งของบุคคลที่ใช้ชีวิตอยู่ในสังคมในปัจจุบัน เพราะสังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่ซับซ้อนและก้าวกระโดดนั่นเอง การทำงาน การดำเนินชีวิตย่อมประสบปัญหา ทั้งปัญหาเกี่ยวกับความรู้สึก และปัญหาที่เห็นเป็นรูปธรรม ปัญหาเป็นเสมือนกำแพงกั้นที่ไม่ให้บุคคลได้ไปถึงเป้าหมาย บุคคลที่มีความสามารถในการแก้ปัญหานั้นย่อมมีโอกาสที่จะไปสู่เป้าหมายได้ดีกว่าผู้ที่ไม่สามารถแก้ปัญหาได้

การคิดแก้ปัญหา ถือว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของการคิดทั้งหมด การคิดแก้ปัญหา เป็นสิ่งสำคัญต่อวิถีการดำเนินชีวิตในสังคมของมนุษย์ ซึ่งจะต้องใช้การคิดเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทักษะการคิดแก้ปัญหาเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องและมีประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่อุ่นวยสับสนได้เป็นอย่างดี ผู้ที่มีทักษะการคิดแก้ปัญหาจะสามารถเผชิญกับภาวะสังคมที่เคร่งเครียดได้อย่างเข้มแข็ง ทักษะการแก้ปัญหาจึงมิใช่เป็นเพียงการรู้จักคิดและรู้จักการใช้สมองหรือเป็นทักษะที่มุ่งพัฒนาสติปัญญาแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังเป็นทักษะที่สามารถพัฒนาทัศนคติ วิธีคิด ค่านิยมความรู้ ความเข้าใจในสภาพการณ์ของสังคมได้ดีอีกด้วย (Eberle & Slanish, 1996 อ้างถึงใน สุวิทย์ มูลคำ, 2547, น. 15)

สรุปได้ว่า การแก้ปัญหา จะช่วยให้มนุษย์สามารถจัดการกับความไม่สมดุลของสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ได้ รวมทั้งสามารถพัฒนาวิถีคิด ทักษะคิด ค่านิยม ความรู้ ความเข้าใจในภาพการณ์ของสังคมได้ด้วย

## 9. องค์ประกอบด้านการมีแรงจูงใจ

### 9.1 ความหมายของแรงจูงใจ

ชาญเดช วีรกุล (2552, น. 3) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ สิ่งเร้าจากภายใน สิ่งจูงใจหรือสิ่งโน้มน้าวใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรม เกิดความคิด ความเชื่อมั่นและความพยายามที่จะกระทำ และคงไว้ซึ่งการกระทำนั้น ๆ เพื่อจะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ใด วัตถุประสงค์หนึ่งตามที่ตัวบุคคลหรือองค์กรได้ตั้งไว้

ชาญยุทธ รัตนมงคล (2552, น. 7) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่เรา และกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพยายามและมีความต้องการในการประสบความสำเร็จใน จุดมุ่งหมาย แรงจูงใจอาจเกิดจากตัวเองหรือเกิดจากบุคคลอื่นกระตุ้นโดยการใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ภารดี อนันต์นาวิ (2552, น. 113) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ สภาพการณ์ที่ กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในทิศทางที่ตนต้องการ ทั้งนี้เพื่อไปสู่ จุดหมายปลายทางที่กำหนด

สุดชาติ สุชาบารุงศิลป์ (2553, น. 17) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ สิ่งที่อยู่ ภายในตัวบุคคลเป็นแรงขับ เป็นพลังงานของแต่ละคนที่ทำให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จ โดยมีกระบวนการเกิดจากการที่มนุษย์ทุกคนมีความคาดหวัง ความต้องการ และเป้าหมายในชีวิต ทำให้เกิดแรงขับ เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย เพราะฉะนั้น แรงจูงใจจึงมีอิทธิพลในการกระตุ้นให้บุคคล แสดงพฤติกรรมออกมาทิศทางใดทิศทางหนึ่ง และรักษาพฤติกรรมนั้นไว้เพื่อให้ตนเองนั้นได้สิ่งที่ คาดหวังหรือต้องการ

จันทรานี สงวนนาม (2553, น. 252 - 253) กล่าวว่า แรงจูงใจมีส่วน เกี่ยวข้องกับความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drivers) ซึ่งเกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ส่วนเครื่องล่อ หรือสิ่งจูงใจ (Incentives) เกิดจากการจูงใจภายนอก เมื่อบุคคลเกิดความต้องการก็จะส่งผลต่อ แรงขับให้แสดงพฤติกรรมเหล่านั้นออกมาเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง

สัมมา วรรณีย์ (2553, น. 133) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นความปรารถนาที่จะกระทำการใด ๆ ที่บุคคลคิดว่ามีคุณค่าและผลรางวัล ทำให้บุคคลเกิดความเต็มใจ และอุทิศแรงกายใจเพื่อกระทำสิ่งนั้นให้สำเร็จ โดยสิ่งเร้าที่มีผลกระตุ้นให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมา เช่น รางวัล คำชมเชย

เพลินพิศ วิบูลย์กุล (2558) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือพลังงานผลักดันให้คนมีพฤติกรรมและยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูงจะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรมหรือไม่ก็ล้มเลิกการกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย

Dubrin & Ireland (1993 อ้างถึงใน ธนัญพร สุวรรณคาม, 2559, น. 12) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน คือ กระบวนการที่ถูกใช้ เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายในขององค์กร

Newstrom (2007 อ้างถึงใน ศิริลักษณ์ สมัครวงศ์, 2551) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน คือ แรงผลักดันจากทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อการทำงาน เพื่อให้งานนั้นบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย

สรุปได้ว่า การมีแรงจูงใจ หมายถึง การมีแรงผลักดันทั้งจากภายในและภายนอกตัว ที่กระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลเกิดความเต็มใจ มุ่งมั่นในการกระทำใด ๆ จนเกิดผลสำเร็จ

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการมีแรงจูงใจของผู้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังตาราง

ตาราง 10 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการมีแรงจูงใจ

แนวคิด/องค์ประกอบ ของการมีแรงจูงใจ	ซาญเดชา วรรณกุล (2522)	ซาญเทพ รัตนมงคล (2552)	ภารดี อนันต์นาวิ (2552)	สุชาติดา สุชาบูรณ์ศิลป์ (2553)	จันทร์ภาณี สงวนนาม (2553)	สัมมา รัตนวิทย์ (2553)	เพ็ญพิศ วิบูลย์กุล (2558)	Dubrin & Ireland (1993)	Newstrom (2007)	รวม
1. แรงขับจากภายใน เช่น ความ ต้องการความพึงพอใจ ความ คาดหวัง	/	/	/	/	/	/	/	/	/	7
2. แรงขับจากสภาพแวดล้อม ภายนอก (สิ่งจูงใจ) เช่น รางวัล การยกย่องชมเชย		/	/		/			/	/	5

จากตาราง 10 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการมีแรงจูงใจ  
จำนวน 2 องค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบทั้ง 2 มีความถี่จากแนวคิดที่สอดคล้องกัน ดังนั้น  
ผู้วิจัยจึงเลือกทั้ง 2 องค์ประกอบเป็นองค์ประกอบย่อยของการมีแรงจูงใจ ได้แก่ 1) แรงขับจาก  
ภายใน เช่น ความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ และ 2) แรงขับจากสภาพแวดล้อม  
ภายนอก(สิ่งจูงใจ) เช่น รางวัล การยกย่องชมเชย

### 9.2 ความสำคัญของการมีแรงจูงใจ

ภารดี อนันต์นาวิ (2552, น. 113) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญ 2  
ประการคือ

- ส่งเสริมให้ทำงานสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรม  
แรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรม แรงผลักดันนั้น ๆ อาจเกิดจากภายในหรือภายนอกก็ได้ ให้พลังแก่  
อินทรีย์แสดงพฤติกรรม
- การกำหนดแนวทางของพฤติกรรมซึ่งควรเป็นไปในรูปใด นำ  
พฤติกรรมให้ตรงทิศทางเพื่อที่จะบรรลุเป้าประสงค์คือ สำเร็จตามต้องการ

ชนันดา ไตใหญ่ดี (2554, น. 48) สรุปความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ มีความสำคัญมากในองค์กร เพราะเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งของผู้บริหาร ที่จะหล่อหลอมจิตใจของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อันจะก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการและตามเป้าหมายที่กำหนด

รตวรรณ ประวิรัตน์ (2560, น. 10) ได้สรุปความสำคัญของแรงจูงใจว่าเป็นสิ่งที่มีอิทธิพล ต่อการเรียนรู้และการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก หากผู้เรียนหรือผู้ทำงานได้รับแรงจูงใจระดับสูง ย่อมทำให้พวกเขาตั้งใจเรียนหรือตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยไม่ย่อท้อ

สุภาภรณ์ ลาทุม วรรณรัฐ ประจิมนอก และ วัชรภรณ์ ชัยวรรณ (2560, น. 7) สรุปความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่า พฤติกรรมส่วนใหญ่จะมีแนวทางมุ่งไปยังเป้าหมายที่สัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสนองความต้องการพื้นฐานทางกาย ให้สอดคล้องความต้องการนั้น ๆ เช่น มนุษย์มีความต้องการทางร่างกายทำให้ต้องกิน นอน ขับถ่าย ฯลฯ อยู่ตลอดเวลา และคนเราจะมีวิธีการในการที่หาวิธีสนองความต้องการเหล่านั้น การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจจะช่วยให้เข้าใจถึงพฤติกรรมและสามารถสร้างหนทางเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ

สรุปได้ว่า การมีแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดพลังที่จะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจที่ดีก็จะมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ ช่วยส่งเสริมให้การทำงานนั้นสามารถสำเร็จได้ง่ายขึ้น

## 10. องค์ประกอบด้านการสื่อสาร

### 10.1 ความหมายของการสื่อสาร

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2551) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งข่าวและผู้รับข่าวโดยใช้การพูด การเขียน ท่าทางการสัมผัส และ สัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการสื่อความหมาย เพื่อให้ผู้รับข่าวทราบความหมายข่าวสารที่ผู้ส่งข่าวส่งไป

อัญชลี กิติ์ (2551, น. 24) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิด ความเห็น ข้อเท็จจริง หรือความรู้สึก ซึ่งอาจเป็นในรูปของคำพูด ตัวอักษร สัญลักษณ์ โดยมีเจตนาที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของอีกบุคคลหนึ่ง และมุ่งให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้ให้กับผู้รับและช่วยป้องกันความเข้าใจผิดระหว่างกันอีกด้วย



กาญจนา มีศิลป์วิภักย์ (2553) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของมนุษย์ทั้งที่ใช้ภาษาพูดและภาษาเขียนหรือพฤติกรรมที่ไม่ใช่ภาษาพูดและภาษาเขียน โดยบางคนถือว่าพฤติกรรมทุกอย่างของมนุษย์ที่สามารถสื่อความหมายได้ หรือก่อให้เกิดความหมายได้ก็ถือเป็น การสื่อสารทั้งสิ้น ถึงแม้ว่าผู้แสดงพฤติกรรมนั้นจะไม่มีเจตนาสื่อสารก็ตาม การสื่อสารของมนุษย์จะแตกต่างกันออกไปตามแนวคิดของแต่ละคน

นุจรี จันทร์เอี่ยม (2555) สรุปความหมายของการสื่อสารไว้ว่า การสื่อสารหมายถึง กระบวนการถ่ายทอดและเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่าง ผู้ส่งสาร/ผู้ส่งข่าวและผู้รับสาร/ผู้รับข่าวสารตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปโดย ผ่านสื่อไม่ว่าจะเป็นคำพูด หรือ กิริยาท่าทาง การสัมผัสต่าง ๆ โดยทั้งสองฝ่ายต้องแปลความหมายของการสื่อสารให้ตรงกันอาศัยปฏิกิริยาระหว่างกัน โดยผู้ส่งสารต้องมีทักษะสำคัญเพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพคือ ผู้ส่งสาร ต้องมีปัจจัยสำคัญ ได้แก่ 1) มีทักษะหรือความชำนาญในการส่งข่าวสาร 2) มีความรู้เกี่ยวกับสาร สื่อที่ใช้ในการสื่อสาร 3) มีทัศนคติที่ดีในการสื่อสาร 4) มีบุคลิกภาพที่ดีในการสื่อสาร

ฝากจิต ปาลินทร ลาภิจิตร (2556) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการส่งข่าวสารข้อมูลจากผู้ส่งข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อชักจูงให้ผู้รับข่าวสารมีปฏิกิริยาตอบสนองของกลับมา โดยคาดหวังให้เป็นไปตามที่ผู้ส่งต้องการ เป็นการที่บุคคลในสังคมมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกันผ่านทางข้อมูลข่าวสาร สัญลักษณ์และเครื่องหมายต่าง ๆ ด้วยซึ่งผู้สื่อสารจะสื่อสารได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้สื่อสาร คือ 1) ทักษะในการสื่อสาร 2) เจตคติ 3) ความรู้ 4) ระบบสังคมและวัฒนธรรม และอื่น ๆ เช่น บุคลิกภาพผู้ส่งสาร น้ำเสียง ความสนิทสนมระหว่างผู้ส่งและผู้รับ กระฉับกระเฉง ยิ้มแย้ม

วิโรจน์ สารรัตน์ (2556) ได้อธิบายความหมายและสำคัญของทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพว่าเป็นการนำเสนอความคิดอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการพูด การเขียน และการกระทำอย่างหลากหลายรูปแบบและเหมาะสมเข้ากับ สถานการณ์ใช้การสื่อสาร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่าง ๆ เช่น การแจ้งข่าว การสอน การจูงใจ และเชื้อเชิญ ตลอดจนนำสื่อและเทคโนโลยีมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและทราบถึงผลกระทบ

อภิชนา อยู่ในธรรม (2557) ได้เสนอว่า การสื่อสารในศตวรรษที่ 21 จะต้องสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถ ถ่ายทอดความคิดได้อย่างชัดเจนทั้งการพูด การเขียน และทักษะการสื่อสารทางอวัจนภาษา หลากหลายรูปแบบ และสื่อสารได้หลายภาษา ตลอดจนสามารถใช้การสื่อสารเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย ทั้งการให้ข้อมูล การสอน การกระตุ้นหรือการโน้มน้าว สามารถใช้ประโยชน์จากสื่อและเทคโนโลยีที่หลากหลาย เลือกใช้สื่อได้

อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถประเมินผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้สื่อเหล่านั้น และสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน

Rogers (1976 อ้างถึงใน ภัทรสุภา มณีพันธุ์, 2557, น. 14) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความคิด ความรู้สึก หรือการกระทำต่าง ๆ โดยมีเจตนาที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของอีกบุคคลหนึ่ง พฤติกรรมในที่นี้หมายรวมถึงการเปลี่ยนในความรู้ ทัศนคติและพฤติกรรมที่แสดงออกโดยเปิดเผย

Dessler (2004) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการส่งความหมายของข้อมูลข่าวสารนั้น

สรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ส่งสาร/ผู้ส่งข่าวและผู้รับสาร/ผู้รับข่าวสารตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปโดย ผ่านวิธีการ ช่องทาง เครื่องมือ ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นคำพูด หรือ กิริยาท่าทาง การสัมผัสต่าง ๆ โดยทั้งสองฝ่ายต้องแปลความหมายของการสื่อสารให้ตรงกันอาศัยปฏิริยาระหว่างกัน

จากความหมายและแนวคิดของการสื่อสาร ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการสื่อสารของผู้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังตาราง 11

ตาราง 11 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการสื่อสาร

แนวคิด/ องค์ประกอบของการสื่อสาร	นักวิจัย									รวม
	บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2551)	อัญชลี กิติ (2551)	กาญจนา มีศิลป์วิทย์ (2553)	นุรี จันทร์เยี่ยม (2555)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2556)	ฝากจิต ปาตินทร ลภกิจิตร (2556)	อภิญา อุทัยธรรม (2557)	Rogers (1976)	Dessler (2004)	
1. ความสามารถในการถ่ายทอด เช่น การพูด การเขียน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	8
2. เป็นผู้รับฟังที่ดี				/						1
3. ความสามารถในการเลือกวิธีการ เครื่องมือ และเทคโนโลยีในการสื่อสาร	/		/	/	/	/	/		/	7
4. มีเจตคติที่ดี				/		/				2
5. มีความรู้เกี่ยวกับสารที่ต้องการสื่อสาร				/						1
6. บุคลิกภาพที่ดีในการสื่อสาร	/	/	/	/		/				5
7. ความสามารถในการปรับเปลี่ยน การสื่อสารได้ตามสถานการณ์					/	/	/	/	/	5
8. ทักษะในการตีความ สรุปความ							/			1
9. ให้ความสำคัญกับผู้รับสาร						/				1
10. ทักษะการใช้คำถาม				/						1
11. ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง			/	/						2

จากตาราง 11 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการสื่อสาร จำนวน 11 องค์ประกอบ ผู้วิจัยคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่จากแนวคิดที่สอดคล้องกันมากที่สุด ทำให้ได้องค์ประกอบย่อยของการสื่อสาร จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสามารถในการถ่ายทอด 2) ความสามารถในการเลือกวิธีการ เครื่องมือ และเทคโนโลยีในการสื่อสาร 3) บุคลิกภาพที่ดีในการสื่อสาร 4) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนการสื่อสารได้ตามสถานการณ์

## 10.2 ความสำคัญของการสื่อสาร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2552) ชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารมีความสำคัญต่อมนุษย์ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญต่อการเป็นสังคม การที่มนุษย์สามารถรวมตัวเป็นกลุ่มเป็นสังคมนั้นอาศัยการสื่อสารเป็นพื้นฐาน มนุษย์ทำการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจกัน และทำความเข้าใจเพื่อสร้างกฎระเบียบของสังคม เพื่อจะได้อยู่ร่วมกันอย่าง เป็นสุข

2. ความสำคัญต่อชีวิตประจำวัน การสื่อสารถูกหลอมรวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งที่เราขาดไม่ได้ใน การดำเนินชีวิตประจำวัน ของมนุษย์ อาจกล่าวได้ว่าตลอดเวลาที่มนุษย์ตื่น มนุษย์เราทำการสื่อสารอยู่ตลอดเวลา

3. ความสำคัญต่ออุตสาหกรรมและธุรกิจ การสื่อสารเป็นเครื่องมือเพื่อการเผยแพร่ข่าวสาร ในภาคอุตสาหกรรมใช้ การสื่อสารสำหรับโฆษณาสินค้าผ่านสื่อต่าง ๆ และเพื่อประชาสัมพันธ์

4. ความสำคัญต่อการปกครอง การสื่อสารเป็นกลไกที่สำคัญในการ ดำเนินการปกครอง เพื่อกระตุ้นประชาชนให้ เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติตามนโยบายและ กฎเกณฑ์ของรัฐอันจะนำมาสู่ความเป็นระเบียบในสังคมและบรรลุเป้าหมาย ที่รัฐตั้งไว้

5. ความสำคัญต่อการเมืองการปกครองระหว่างประเทศ การสื่อสาร ทำให้สังคมโลกเป็นสังคมที่แคบลง พัฒนาการ ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารช่วยให้ประเทศ ต่าง ๆ สามารถติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารกันได้สะดวก รวดเร็ว เพื่อดำเนิน ความสัมพันธ์ระหว่าง ประเทศ และนโยบายการเมืองระหว่างประเทศ

ทองทิภา วิริยะพันธ์ (2553) กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารว่า การสื่อสารมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างมาก เนื่องจากการทำงานเป็นทีมต้องอาศัย คนหลายคน หรือคนหนุ่มมากมาทำงานร่วมกัน ทำงานเป็นทีมงาน หากสมาชิกในทีมสามารถที่จะ พุดจา สื่อสาร ระหว่างกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานนั้นจะเป็นไปอย่างราบรื่น ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายมาประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าสมาชิกในทีมไม่

สามารถสื่อสารระหว่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสที่งานที่ได้รับมอบหมายจะประสบความสำเร็จย่อมมีน้อยลง

Davis (2000) กล่าวว่า ปัญหาหลักที่สำคัญยิ่งขององค์กร คือ การสื่อสาร และองค์กรส่วนใหญ่มักมีปัญหาด้านการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน และก่อให้เกิดความไม่เข้าใจต่อกัน หรือการแปลความผิด ทำให้เกิดความขัดแย้งต่อกัน เป็นต้น ดังนั้น การสื่อสารจึงเป็นประเด็นสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในยุคปัจจุบันที่ทีมงานต้องทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการค้า/การแข่งขัน การสื่อสารยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพด้วย

สรุปได้ว่า การสื่อสาร มีความสำคัญโดยเกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในเรื่องต่าง ๆ ตลอดจนมีความสำคัญต่อภาคธุรกิจ ภาครัฐ การปกครองประเทศ และในการทำงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งซึ่งจะต้องอาศัยทีมในการทำงาน การสื่อสารจะเป็นไปเพื่อการรวบรวมข้อมูล การวางแผนและการปฏิบัติ หรือเพื่อลดความตึงเครียดระหว่างทีม ดังนั้น ถ้าทีมมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยงานการทำงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

## 11. องค์ประกอบด้านการมีภาวะผู้นำ

### 11.1 ความหมายของการมีภาวะผู้นำ

ในการนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับความหมายของการมีภาวะผู้นำนั้น ผู้วิจัยได้นำเสนอความหมายภาวะผู้นำ และคุณลักษณะผู้นำไว้แล้วในหน้าที่ 29 - 31 และขอนำเสนอนิยามความหมายของภาวะผู้นำเพิ่มเติมดังนี้

อมรรัตน์ เทพพิทักษ์ (2552, น. 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศักยภาพความสามารถของผู้นำ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตนที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มหรือความสามารถของผู้นำ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตนที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มหรือความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นเห็นด้วยและให้ความร่วมมือโดยดี ตลอดจนสามารถเกลี้ยกล่อมให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผนงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ธีระ รุญเจริญ และละแวงสนา ศรีไพโรจน์ (2554, น. 158) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลาย มาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งงาม

Yulk (2005 อ้างถึงใน สมุทรา ชำนาญ, 2553, น. 49) ทำการสรุป  
นิยามของภาวะผู้นำไว้หลากหลายแนวทาง เช่น

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของเอกัตบุคคลที่สามารถสั่งการและ  
ชี้นำกลุ่มให้ปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้

ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลของบุคคลที่มีอยู่เหนือบุคคลอื่นในการ  
ปฏิบัติงานในองค์กร

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่ทำให้การปฏิบัติงานใน  
องค์กรบรรลุผลโดยใช้ความเป็นสถาบันการเมือง จิตวิทยา ทรัพยากรอื่น ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามเกิด  
ความพึงพอใจ

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพลเพื่อทำให้เกิด  
ประสิทธิผลของกลุ่ม

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้วัฒนธรรมจากภายนอก  
องค์กรเพื่อเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

สรุปได้ว่า การมีภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถใน  
การสั่งการ ชี้นำ ชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อฟัง คล้อยตาม และร่วมปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ  
จนนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายและแนวคิดของการมีภาวะผู้นำที่ได้กล่าวไว้แล้วใน  
เบื้องต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการมีภาวะผู้นำของ  
ผู้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังตาราง 12



จากตาราง 12 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการมีภาวะผู้นำ จำนวน 12 องค์ประกอบ ผู้วิจัยคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่จากแนวคิดที่สอดคล้องกันมากที่สุด ทำให้ได้องค์ประกอบย่อยของการมีภาวะผู้นำ จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) มีความรู้ความสามารถ 2) ทักษะในการจูงใจในการทำงาน 3) มนุษย์สัมพันธ์ 4) ความสามารถในการใช้อำนาจ และ 5) แบบอย่างที่ดี

### 11.2 ความสำคัญของการมีภาวะผู้นำ

สุภาวดี นพรุจจินดา (2553, น. 25) ได้สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ โดยกล่าวว่า องค์การจะไม่สามารถปฏิบัติงานจนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรได้ ถ้าผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์กร หากผู้บริหารไม่สามารถใช้ทักษะภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพก็จะทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งไม่สามารถกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อความสำเร็จขององค์กร แม้ว่าผู้นำจะเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย แต่ความเป็นเลิศขององค์กรจะเกิดขึ้นจากการพัฒนาและสร้างสรรค์ของผู้นำ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่ต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากโลกมีการแข่งขันระหว่างชาติมากขึ้นและมีการพัฒนาทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว นำไปสู่การแข่งขันที่รุนแรงขึ้น องค์กรเพิ่มความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติที่ดีกว่า ส่งผลต่อผลลัพธ์มีประสิทธิภาพสูงกว่า นอกจากนั้นการเปลี่ยนแปลงขององค์กรคือการเติบโตขององค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้องค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น เกิดปัญหาความยากลำบากในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อวิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ทั้งหมดทั้งปวงของการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน องค์กรต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำ มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถ และเป็นผู้บริหารที่เป็นผู้นำมีอาชีพ เพื่อให้การจัดการองค์กรในช่วงเวลาที่วิกฤต สามารถยืนอยู่ในยุคแห่งการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554, น. 48 - 49) ได้สรุปถึงความสำคัญและความจำเป็นของผู้นำอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของระบบเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์และความซับซ้อนของการแข่งขันในปัจจุบันก่อให้เกิดความไม่แน่นอนและความไม่มั่นคงต่อองค์กรซึ่งองค์กรที่เคยประสบความสำเร็จไม่สามารถที่จะรับประกันได้ว่าจะไม่ประสบความล้มเหลวโดยเฉพาะผู้บริหารที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตนเอง และเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกดังกล่าว ผู้บริหารในองค์กรจึงต้องพยายามแก้ไขปัญหาและพัฒนา



หน่วยงานเพื่อที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและ แสวงหาโอกาสในอนาคตโดยพยายามพัฒนาองค์กรในทุก ๆ มิติรวมถึงการส่งเสริมและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร การเปลี่ยนแปลงจะต้องเริ่มต้นจาก ผู้นำ (Leader) ในทุกระดับขององค์กร โดยที่ผู้นำต้องมีความเข้าใจในปัญหาเพื่อให้สามารถกำหนด วิสัยทัศน์กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและ นำสมาชิกให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการอย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า การมีภาวะผู้นำ มีความจำเป็นต่อองค์กร ถ้าองค์กรใดมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ก็จะสามารถนำพาสมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าต้องรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปมากน้อยเพียงใดก็ตาม

## 12. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หรือหน่วยงานต่าง ๆ มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเลือกวิชาการและรูปแบบการพัฒนาที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวทางการพัฒนาไว้หลากหลายวิธี ดังนี้

จกกลนี้ ชูติมาเทวินทร์ (2544, น. 10 - 11) ได้เสนอวิธีการอบรม และพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ประเภท คือ

1. การศึกษาอบรมก่อนประจำการ (Pre-entry Training)
2. การศึกษาอบรมระหว่างประจำการ (In-service Training)
3. การศึกษาอบรมในโครงการ (Project Related Training)
4. การศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง (Self-development Training)

สมชาติ กิจบรรจง (2544, น. 74 - 77) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากร 3 วิธี คือ

1. การให้การศึกษาระดับสูงและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง
2. การฝึกอบรมและพัฒนา
3. การพัฒนาในงาน

ณรงคฤทธิ อินทนาม (2553, น. 19 - 21) ได้สรุปองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ

1. การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน (Shared norms and Values)

2. การวางเป้าหมายรวมกันสู่การเรียนรู้ของนักเรียน (Collective focus on student learning)

3. การร่วมมือหรือรวมพลัง (Collaboration)

4. การชี้แนะการปฏิบัติ (Deprivatized practice)

5. การสะท้อนผลการปฏิบัติ (Reflective dialogue)

สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล (2554, น. 272) ให้ความหมายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือ Professional Learning Community หมายถึง การร่วมมือ ร่วมใจกันของครู ผู้บริหารโรงเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปที่ผู้เรียน ให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ผ่านการวางแผน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรม หรือชุมชนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นวิถีชีวิตในโรงเรียน

จิตติมา ไชยมหา (2556, น. 160) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
2. การศึกษาดูงาน
3. การติดตามและประเมินผลการพัฒนา
4. การใช้ชุดการพัฒนา
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
6. การสร้างเครือข่ายการจัดการเรียนรู้
7. การให้มีคู่มือรูปแบบการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

รัชฎากร อัครจันทร์ (2560, น. 161 - 162) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 วิธี ดังนี้

1. การศึกษาด้วยตนเอง
2. การฝึกปฏิบัติจริง
3. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ผู้วิจัยจึงเลือกใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว มากำหนดเป็นเทคนิคและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตาราง 13 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

นักการศึกษา/แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ณรงค์ฤทธิอินทนาม (2553)	เสริมศักดิ์ ติวีธาภิรมย์	กัลยารัตน์ เมืองสง (2550)	วิเชียร วิทยอดูม (2550)	เนตรพัฒน์ ยาริราช (2552)	สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล (2554)	วิจารณ์ พานิช (2555)	สุติมา ไชยมหา (2556)	รัชฎาภากร อัครจันทร์ (2560)	Dessler (1991)	Trulove (1992)	ความถี่
การรวมกลุ่มจัดการ เรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	/	/		/		/	/	/			/	7
การฝึกปฏิบัติจริง		/		/	/			/	/	/		6
การศึกษาเอกสาร ประกอบ		/		/				/	/		/	5
การฝึกอบรมเชิง ปฏิบัติการ				/				/	/	/		4
การประชุมเชิงปฏิบัติการ			/	/								2
การศึกษาดูงาน		/						/				2
การระดมสมอง			/									1
การสอนงาน									/			1

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นเทคนิคและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถสรุปได้ว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 วิธี คือ

1. การรวมกลุ่มจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) หมายถึง การร่วมแรง ร่วมใจกันของผู้บริหาร และครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีเป้าหมายสอดคล้องกัน มีวิสัยทัศน์ มุ่งพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปที่ผู้บริหารให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาและเรียนรู้ด้วยตัวเอง มีความมุ่งมั่นในการบริหารงาน ร่วมมือร่วมพลังกันกับครูและนักเรียน

รวมถึงผู้ปกครอง มีการอภิปรายหรือวิพากษ์วิจารณ์กันเชิงสร้างสรรค์ รวมถึงมีการรวบรวมและใช้ การ ประเมินและข้อมูลต่าง ๆ เพื่อค้นหาและทำการตัดสินใจ เกี่ยวกับความก้าวหน้าของ การทำงานที่ต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมืออาชีพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาร่วมกัน ถือเป็นเวทีหรือเครื่องมือสำหรับ ให้ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมตัว กันเป็นชุมชน (Community) ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติการบริหารภายในสถานศึกษาที่เกิด จาก ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติการบริหารดำเนินการ คู่ขนานและเสริมแรง กันทั้งจากภายในและภายนอก

PLC คือ การรวมกลุ่มจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการรวมตัวกัน จัดการความรู้ของผู้บริหารในโรงเรียนเป็น KM ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกช่วยสนับสนุนให้ ผู้บริหารสร้างความรู้ขึ้นเพื่อใช้บริหารงานในสถานศึกษาและนำความรู้ไปใช้ทำหน้าที่ผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารเกิดการเรียนรู้ชนิด “รู้จริง” (mastery) ในทาง KM การรวมตัวกันจัดการความรู้ของ คนที่ทำงานเดียวกันหรือคล้าย ๆ กัน เรียกว่า CoP (Community of Practice) เรียกในชื่อไทยว่า ชุมชนแนวปฏิบัติ ชุมชนแนว ปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาก็คือ PLC ผู้บริหารสถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การจัดการ PLC ผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงใช้หลักการและวิธีการของ CoP PLC ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายร่วมกัน ที่ส่งผลต่อผู้บริหารสถานศึกษาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ให้เกิด Learning Outcome ดีขึ้นและผลต่อตัวผู้บริหารสถานศึกษาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือเองให้เก่งขึ้น มีความสุขขึ้น ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

PLC ย่อมาจาก Professional Learning Community ซึ่งหมายถึง Community of Practice (CoP) ใน การทำหน้าที่ ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ นั่นเอง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง เป็นการรวมตัวกันทำงานไปพัฒนาทักษะและ การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมตัวกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงทำให้การทำหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม ซึ่งอาจเป็นทีม ในโรงเรียนเดียวกัน ก็ได้ ต่างโรงเรียนกันก็ได้หรืออาจจะอยู่ห่างไกลกันก็ได้ โดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่าน ICT

ความสำคัญของ PLC นั้น จากผลการวิจัยโดยตรงที่ยืนยันว่าการดำเนินการในรูปแบบ PLC นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพทั้งด้านวิชาชีพและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนจากการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดตั้ง PLC โดยใช้คำถามว่า สถานศึกษาดังกล่าวมีผลลัพธ์อะไรบ้าง ที่แตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไป ที่ไม่มีชุมชนแห่งวิชาชีพ และถ้าแตกต่างแล้วจะมีผลดีต่อผู้บริหารสถานศึกษาอย่างไรบ้างซึ่งมี ผลสรุป 2 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 ผลดีต่อครูผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า PLC ส่งผลต่อผู้บริหาร กล่าวคือ ลดความรู้สึกโดดเดี่ยวของผู้บริหารสถานศึกษา เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจ และ เป้าหมายของสถานศึกษามาก

ประการที่ 2 ผลดีต่อครูพบว่า PLC ส่งผลต่อครู กล่าวคือสามารถลด อัตราการลางานน้อยลง มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุพันธกิจของสถานศึกษา ร่วมกัน มีความรู้และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนมากยิ่งขึ้น

สรุป PLC หมายถึง การรวมตัวกัน การร่วมใจร่วมพลังร่วมเรียนรู้ ร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร มีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน โดยทำงานร่วมกันแบบ ทีมเรียนรู้และพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ร่วมกันแบบดูผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และสนับสนุนสู่การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพเปลี่ยนแปลงคุณภาพตนเองสู่ความสำเร็จ หรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมถึงความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชน การ เรียนรู้

2. การฝึกปฏิบัติจริง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้วิธีการฝึกปฏิบัติจริง นับได้ว่าเป็นวิธีการพัฒนาที่มุ่งจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับการดำรงชีวิต เหมาะสมกับความสามารถและความเข้าใจผู้เข้ารับการพัฒนาโดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีส่วนร่วมและลงมือปฏิบัติจริงทุกขั้นตอนจนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยใช้เทคนิควิธีการที่หลากหลาย

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในการจัดการเรียนรู้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องนำวิธีการพัฒนามาโดย ฝึกปฏิบัติจริง มาใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะและความสามารถในการบริหารงานในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

3. การศึกษาเอกสารประกอบ เป็นรูปแบบการพัฒนาที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับ การพัฒนาได้มีการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยเลือกรูปแบบที่สามารถเรียนรู้ได้ตามลำดับขั้น ความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิกิริยาการตอบสนองด้วยตนเอง โดยผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมตามที่ออกแบบไว้ นอกจากนี้ยังเป็นระบบที่ช่วยบริหารจัดการข้อมูลการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ช่วยลดภาระงานด้วยเอกสารสำนักงาน จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีเวลาพัฒนาด้านการบริหาร และใกล้ชิดกับครู นักเรียนและชุมชน

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น จึงถือได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดทักษะ ความชำนาญและมีความสามารถในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติตาม ภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

4. การอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมุ่งเน้นให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงาน ให้มีทัศนคติที่ดีต่องานต่อผู้บริหารและองค์กร ตลอดจนก่อให้เกิดทักษะ ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรไว้รองรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือการขยายตัวอย่างรวดเร็ว เป็นการเตรียมความพร้อมในการรับสภาพปัญหาอันอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา นอกจากนี้การอบรมเชิงปฏิบัติการยังเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา พัฒนา รักษาไว้และใช้ประโยชน์ การได้มาซึ่งบุคลากร ที่ผ่านการคัดเลือก สรรหา จนได้คนเก่งที่มีความรู้จากระบบการศึกษามาสู่องค์กรแล้ว จำเป็นต้องพัฒนาคนเก่งให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า วิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีหลายวิธีและการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ มีความเข้าใจ และมีความสามารถ เพื่อพัฒนาทักษะผู้บริหาร ที่จะส่งผล ต่อการพัฒนา ครูและนักเรียนอันจะส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในลำดับต่อไป

## 5. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ

### 5.1 ความหมายของรูปแบบ

มีผู้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ดังนี้

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2544, น. 27) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบคือ การถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ให้ปรากฏ โดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผังต่อเนื่อง หรือสมการทางคณิตศาสตร์ ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย

ทศนา เขมณี (2545, น. 218) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบายเป็นแผนผังไดอะแกรมหรือแผนภาพ ทำให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น

ศิริชัย กาญจนวาสี (2547, น. 46) ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบอาจเป็นเพียงของจริงหรือการจำลองของจริง หรืออาจจะมีลักษณะเป็นทฤษฎี หรืออาจเป็นการเชื่อมโยงทฤษฎีสู่รูปธรรมหรือการปฏิบัติได้

สมาน อัครภูมิ (2550, น. 5) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองง่าย ๆ หรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบพัฒนาขึ้นมา เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์

วาโร เฟ็งส์วัตตี (2553, น. 3) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบ ที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

Good (1973, p. 78) ได้รวบรวมความหมายรูปแบบไว้ในพจนานุกรมการศึกษา 4 ประการ คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือการทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น การออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ
3. เป็นแผนภูมิรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการ หรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัว ประกอบเป็นสัญลักษณ์ระบบทางสังคม อาจเขียนออกมาเป็นสูตรคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Smith & others (1980, p. 6) ได้กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง การย่อส่วนของจริง ให้เล็กลง เพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรัชญาการณหรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริง แต่ไม่ใช่ข้อเท็จจริงหรือปรัชญาการณทั้งหมดที่เกิดขึ้น

Stoner & Wankel (1986, p. 12) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการจำลองความจริงของปรัชญาการณเพื่อทำให้เราเข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรัชญาการณนั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น

Willer (1986, p. 15) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรัชญาการณ ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยามความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบรูปนัยที่เกี่ยวข้อง

Daft (1986, p. 20) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่าย ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมิติหรือปรัชญาการณที่สำคัญ ๆ บางมิติขององค์กร

Corsini & Auerbach (1996, p. 573 - 574) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ชุดของความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นระหว่างปรัชญาการณในโลกความจริง และโครงสร้างของสิ่งที่กำลังศึกษา ซึ่งเป็นตัวแทนของปรัชญาการณในโลกความจริง

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองหรือแบบย่อส่วนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเช่น โมเดลบ้าน หรืออาจหมายถึง โครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ เพื่อช่วยให้เข้าใจองค์ประกอบสำคัญ ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ง่ายขึ้น โดยอาจอยู่ในรูปแผนภาพ แผนผัง เป็นต้น หรืออาจหมายถึง กรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบ ที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการประเมิน รูปแบบการบริหาร เป็นต้น

## 5.2 ประเภทของรูปแบบ

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังเช่น

Smith และคณะ (1980, p. 461) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น

### 1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า



1.2 รูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลอง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือ เครื่องฝึกหัดบิน เป็นต้น

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) จำแนกออกเป็น

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) เป็นการใช้อธิบายปรากฏการณ์ตามธรรมชาติในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น Bertalanffy (1968) ผู้สร้างทฤษฎีระบบกล่าวว่าการมีรูปแบบข้อความนั้นแม้บางครั้งจะเข้าใจยาก แต่ก็ยังดีกว่าไม่มีรูปแบบเสียเลย เพราะอย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบประเภทอื่นต่อไป

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

Bush (1986, p. 19) ได้แบ่งรูปแบบของการจัดการศึกษาออกเป็น 5 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบปกติ (Formal Model)
2. รูปแบบประชาธิปไตย (Democratic Model)
3. รูปแบบทางการเมือง (Political Model)
4. รูปแบบจิตวิสัย (Subjective Model)
5. รูปแบบคลุมเครือ (Ambiguity Model)

Joyce and Weil (1986, p. 6) ได้จัดประเภทของรูปแบบการสอนตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยายและอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ ไว้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มที่เน้นการประมวลผลข้อมูล (The Information Processing Family) เป็นรูปแบบที่เน้นการหาคำตอบของปัญหาต่างๆ จากการค้นคว้าหาข้อมูล และประมวลผล ผู้เรียนได้พัฒนาความคิดและสร้างมโนทัศน์ เช่น รูปแบบการสอนมโนทัศน์ รูปแบบการสอนแบบสืบสวนทางวิทยาศาสตร์ และรูปแบบการสอนกลยุทธ์การจำ

2. กลุ่มที่เน้นตัวบุคคล (The Personal Family) เป็นรูปแบบที่เน้นการพัฒนาตัวบุคคลเป็นหลัก เพื่อให้บุคคลเกิดความเข้าใจในตนเอง เช่น รูปแบบการสอนแบบไม่สั่งการ และรูปแบบการฝึกความตระหนักรู้

3. กลุ่มที่เน้นปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (The Social Family) เป็นรูปแบบที่เน้นให้ผู้เรียนให้มีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นการมีส่วนร่วม

โดยใช้หลักการประชาธิปไตย เช่น รูปแบบการสอนแบบสืบสอบทางสังคม และรูปแบบการสอนแบบให้ค้นคว้าเป็นกลุ่ม

4. กลุ่มที่เน้นการปรับพฤติกรรม (The Behavioral System Family) เป็นรูปแบบการฝึกความกล้าแสดงออก และรูปแบบการเรียนรู้โดยไม่มีเงื่อนไข

Keeves (1988, p. 561 - 565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษา และสังคมศาสตร์ไว้ 4 ประเภท คือ

1. Analogue Model (รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์เป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน อนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้า และปล่อยน้ำออกจากถังนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเทียบได้กับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้น นักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับ นักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

2. Semantic Model (รูปแบบเชิงภาษา) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ

3. Mathematical Model (รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

4. Causal Model (รูปแบบเชิงสาเหตุ) เป็นการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจ สังคมของบิดามารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้านและระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

Steiner (1988, อ้างถึงใน วาโร เฟ็งสวัสต์, 2553, น. 5) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น รูปแบบเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริง แต่มีขนาดย่อ

1.2 รูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เป็นรูปแบบจำลองที่ออกแบบไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้า ต้องสร้างรูปแบบเท่าของจริงขึ้นมาก่อนแล้วจึงผลิตสินค้าตามรูปแบบนั้น

## 2. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) จำแนกออกเป็น

2.1 รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model of) เป็นรูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เช่น รูปแบบที่สร้างมาจากทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

2.2 รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model for) เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นมาเพื่ออธิบายทฤษฎี หรือปรากฏการณ์ เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

สรุปได้ว่า ประเภทของรูปแบบสามารถจำแนกได้หลากหลาย ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ในการจำแนกอย่างไร เช่น การจำแนกตามลักษณะทางกายภาพ อาจจำแนกเป็น รูปแบบเชิงกายภาพ และรูปแบบเชิงสัญลักษณ์ การจำแนกตามรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ อาจจำแนกเป็น รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบเชิงภาษา รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุ เป็นต้น

### 5.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

ธีระ รุญเจริญ (2550 ก, น. 162 - 163) ได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบไว้ 6 องค์ประกอบคือ

1. หลักการของรูปแบบ
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
3. ระบบและกลไกของรูปแบบ
4. วิธีดำเนินงานของรูปแบบ
5. แนวทางการประเมินผลรูปแบบ
6. เงื่อนไขของรูปแบบ

สมาน อัครภูมิ (2550, น. 83 - 84) กล่าวไว้ว่า ได้แยกองค์ประกอบของรูปแบบออกเป็นสองส่วน คือ

1. องค์ประกอบของรูปแบบ หมายถึง ส่วนประกอบที่เป็นตัวรูปแบบที่สร้างขึ้นนั้นมีอะไรบ้าง ทำงานอย่างไร มีความสัมพันธ์ และทำงานร่วมกับองค์ประกอบอื่นอย่างไร

2. องค์ประกอบของเอกสารรูปแบบ หมายถึง องค์ประกอบที่เป็นสาระหลักในการนำเสนอรูปแบบที่สร้างขึ้นว่าควรจะนำเสนอเรื่องใดบ้างและได้กำหนดกรอบในการวิเคราะห์รูปแบบออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ 1) บริบทของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) หลักการของรูปแบบ 4) องค์ประกอบหลักของรูปแบบ และ 5) การประเมินผลรูปแบบ

Brown & Moberg (1980, p. 16 - 17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม
2. เทคโนโลยี
3. โครงสร้าง
4. กระบวนการจัดการ
5. การตัดสินใจสั่งการ

Bardo & Hartman (1982, p. 112) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า การที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้นควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้น ๆ

Bush (1986, p. 19, อ้างถึงใน อรรถภรณ์ สมบูรณ์, 2557, น. 51) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษา 4 ประการ คือ

1. เป้าหมาย
2. โครงสร้างองค์การ
3. สภาพแวดล้อม
4. ภาวะผู้นำ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบที่สำคัญประกอบด้วย หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ กลไกการดำเนินการ/วิธีดำเนินงานของรูปแบบ แนวการประเมินรูปแบบ นอกจากนี้การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร มีโครงสร้าง และ

ความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่กำลังศึกษา ซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ

#### 5.4 การพัฒนารูปแบบ

วาโร เฟ็งส์ว็ลด์ (2553, น. 9 – 11) ได้สังเคราะห์กระบวนการพัฒนารูปแบบโดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ เริ่มต้นขบวนการจากการสร้างรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1. ศึกษาจากงานวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้อง
2. การศึกษาจากบริบทจริง ประกอบด้วย
  - 2.1 ศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น
  - 2.2 การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณี หน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ หรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษา เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ
  - 2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น
3. การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1 และ 2 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัย เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ อย่างไรก็ตามในงานวิจัยบางเรื่องนอกจากจะศึกษาตามขั้นตอนที่กล่าว

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ภายหลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรกแล้วจำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคล ซึ่งผลการวิจัยที่ผ่านมา นั้น เป็นเพียงข้อมูลที่เป็นไปในทิศทางที่ได้ทำการตั้งสมมติฐาน การเก็บข้อมูลจริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลจริงหรือความสำคัญของตัวแปรและองค์ประกอบ โดยผู้วิจัยอาจปรับเปลี่ยนรูปแบบให้สอดคล้องกับงานวิจัยของตนเอง ซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นการทดสอบรูปแบบอาจกระทำได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

1. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนด ประกอบด้วย มาตรฐาน 4 ด้าน (สุวิมล ว่องวานิช, 2549, น. 54 – 56, อ้างถึงใน วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2553, น. 10) ดังนี้

- 1.1 มาตรฐานความเป็นไปได้
- 1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์
- 1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม
- 1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม

2. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การทดสอบรูปแบบในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการประเมินค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ หรือการดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ แต่งานวิจัยบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป ซึ่ง Eisner (1976, p. 192 - 193) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีแนวคิด ดังนี้

2.1 การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์เชิงลึกจากผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูล คุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากรูปแบบการประเมินนี้อาจไม่ได้มีเครื่องมืออะไรมาวัด ดังนั้นจึงต้องใช้ความรู้และความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ดังนั้น ผู้ศึกษาควรมีองค์ความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรม และมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.4 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

3. การทดสอบรูปแบบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มักจะใช้กับการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดยผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในรอบ

สุดท้ายมาจัดทำเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเหมาะสม

4. การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบ การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบนี้ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย มีการดำเนินการตามกิจกรรมอย่างครบถ้วนผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงรูปแบบต่อไป

Willer (1986, p. 83) กล่าวถึง การพัฒนารูปแบบว่า การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบและการหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

Joyce & Weil (2000) กล่าวถึงขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบการสอนไว้ดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมา ระบบสังคม สถาบัน บทบาท ความคาดหวัง พฤติกรรมที่แสดงออก สังคมมีติบุคคล บุคลิกภาพ ความต้องการ บุคลามิติพัฒนาเป็นรูปแบบ

2. นำแนวคิดสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ มากำหนดหลักการเป้าหมายและองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เห็นว่าสำคัญ และจำเป็นอันจะทำให้รูปแบบการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งกำหนดทิศทาง ลำดับความสำคัญและรายละเอียดขององค์ประกอบเหล่านั้น

3. กำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขต่าง ๆ ในการนำรูปแบบการสอนไปใช้

4. การประเมินรูปแบบ เป็นขั้นทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้นโดยปฏิบัติ ดังนี้

4.1 การประเมินความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎี เป็นการประเมินความสอดคล้องภายในระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบและด้านการเรียนการสอนทั้งในทฤษฎีและการนำไปปฏิบัติ

4.2 การประเมินความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติการ เป็นการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในสถานการณ์จริง นำคะแนนผลสัมฤทธิ์ก่อนและหลังเรียนของกลุ่มที่สอนแบบเดิมและกลุ่มที่สอนโดยใช้รูปแบบมาคำนวณค่าประสิทธิภาพของรูปแบบ หรือคำนวณค่าเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้น หรือคำนวณความความแตกต่างด้านสถิติ

#### 5. การปรับปรุงรูปแบบ แบ่งออกเป็น 2 ระยะคือ

5.1 ระยะก่อนการนำรูปแบบไปทดลองใช้ การปรับปรุงแบบระยะนี้ใช้ข้อมูลจากการประเมินความเป็นไปได้เชิงทฤษฎีของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้น

5.2 ระยะที่สอง เป็นการปรับปรุงรูปแบบการสอนโดยใช้ข้อมูลจากผลการทดลองใช้ ซึ่งการปรับปรุงรูปแบบการสอน และนำไปทดลองซ้ำ อาจทำได้หลายครั้งจนกว่าจะได้ผลเป็นที่พอใจ

สรุปได้ว่า จากแนวความคิดการพัฒนารูปแบบโดยรวมมีขั้นตอนที่สามารถนำไปเป็นแนวทางพัฒนารูปแบบในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามที่สนใจได้ 3 ขั้นตอนหลัก คือ

1. ขั้นการศึกษาหลักการข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างรูปแบบ
2. ขั้นสร้างรูปแบบ โดยนำข้อมูลจากหลายแหล่งมาสังเคราะห์สร้างรูปแบบตามกรอบแนวความคิด
3. ขั้นประเมินรูปแบบที่สร้างขึ้น โดยนำรูปแบบพัฒนาขึ้นไปทดสอบด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับลักษณะของงานที่ศึกษาวิจัย รวมทั้งมีการปรับปรุงรูปแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น



## 5.5 การประเมินรูปแบบ

การประเมินรูปแบบหรือการตรวจสอบรูปแบบก็มีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นการตรวจสอบว่ามีคุณภาพ และน่าเชื่อถือเพียงใด โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะประเมินรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการประเมินรูปแบบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้น ๆ และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป

สมาน อัครภูมิ (2550, น. 83) ได้เสนอขั้นตอนสุดท้ายในการพัฒนารูปแบบ คือ การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ ซึ่งโดยทั่วไปอาจจะเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งต่อไปนี้ตามความเหมาะสมของรูปแบบ เวลา และงบประมาณในการดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยจะนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้นต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 15 - 20 คน พร้อมกับแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบตลอดจนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่าง ๆ

2. ตรวจสอบโดยการประชุมสัมมนา โดยผู้วิจัยจัดประชุมสัมมนากับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่ง แล้วนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้น เสร็จแล้วให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาวิพากษ์ ประเมินรูปแบบทั้งในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์พร้อมให้ข้อเสนอแนะต่อไป

3. ตรวจสอบโดยการทดลอง โดยผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นในสภาพจริงหรือเหตุการณ์จำลอง ตามแบบแผนที่ออกแบบไว้เพื่อสังเกต รวบรวมข้อมูลและความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงรูปแบบต่อไป

Maduas, Scriven & Stufflebeam (1983, p. 399 - 402) ได้เสนอแนวทางการประเมินรูปแบบดังนี้

1. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ เป็นลักษณะการประเมินความเป็นไปได้ในการไปปฏิบัติจริง

2. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์เป็นลักษณะการประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม เป็นลักษณะการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและคุณธรรม

4. มาตรฐานด้านความถูกต้อง ครอบคลุม เป็นลักษณะการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้เนื้อหาครอบคลุม ครบถ้วนตามความต้องการที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตามการประเมินรูปแบบควรต้องพิจารณาถึงว่าเหมาะสมและสอดคล้องกับงานวิจัยนั้นๆ โดยวิธีการทางสถิติหรือวิธีการเชิงปริมาณ จะได้รับความนิยมในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ แต่ก็ต้องคำนึงถึงความถูกต้องและแม่นยำเป็นอย่างสูง เพราะถ้าผิดพลาดย่อมส่งผลต่อผลการวิจัย

สรุปได้ว่า การตรวจสอบหรือประเมินรูปแบบมีหลายวิธี เช่น วิธีตรวจสอบความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบ โดยการประชุมสัมมนาบุคคลที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่ง หรือ โดยการทดลองใช้รูปแบบ โดยในการประเมินรูปแบบจะพิจารณามาตรฐานของรูปแบบใน 4 ด้าน คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ครอบคลุมเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นจะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนางานหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้เลือกแนวทางในการประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิทำการประเมินรูปแบบตามกรอบการประเมิน 4 ด้าน คือ ประเมินรูปแบบด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 งานวิจัยในประเทศ

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารที่มีอายุตามกัน มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) แรงจูงใจภายใน สภาพแวดล้อมแบบเปิด และความรู้เชิงลึก มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อศึกษาเปรียบเทียบด้านเพศ อายุ และประสบการณ์การเป็นผู้บริหารพบว่าไม่แตกต่างกัน 3) โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 4) ปัจจัยแรงจูงใจภายในมีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เท่ากับ 0.86 มีน้ำหนักอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม 0.44, 0.42 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือปัจจัยสภาพแวดล้อมแบบเปิดมีน้ำหนักอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เท่ากับ 0.73 มีน้ำหนักอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม -0.20, 0.94 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และปัจจัย

ความรู้เชิงลึกมีน้ำหนักอิทธิพลรวม และอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เท่ากับ 0.42 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งสามตัวร่วมกันอธิบายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาได้ร้อยละ 68

วิมล จันทรแก้ว (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า

1) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ สังเคราะห์คุณลักษณะ การสร้างรูปแบบการทดลอง รูปแบบการพัฒนาแบบ และการประเมินรูปแบบ

2) คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนา มี 5 คุณลักษณะ คือ 1) การเป็นผู้นำการเรียนรู้แบบทีม ผู้นำของผู้นำ ผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ 2) ผู้นำการบริหารความเสี่ยง และผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานทั้ง 4 กลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก 4) ผลที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ครูผู้สอนและนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

กาญจนา ศิลา (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากตามลำดับคือ ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้านการไว้วางใจ ด้านการเจรจาต่อรอง ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการบริหารเวลา 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวนสองด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และด้านการไว้วางใจ และจำแนกตามประเภทการดำเนินงานของครู พบว่า โดยรวมมีความแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ และด้านการเจรจาต่อรอง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการบริหารเวลา ด้านการสื่อสาร ด้านการไว้วางใจ ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ไม่แตกต่างกัน

ทิพย์วรรณ สุขใจรุ่งวัฒนา (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บังคับการ/นิสิต/นักศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2557 - 2566) ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการดำเนินงานของผู้บังคับการ/นิสิต/นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันโดยส่วนมากนิสิต/นักศึกษาจะมีส่วนร่วมในการดำเนินการส่วนต่าง ๆ ร้อยละ 100 2) คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บังคับการ/นิสิต/นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยตัวประกอบ ดังนี้ 2.1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 2.2) ด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง 2.3) ด้านความสามารถในการจูงใจ 2.4) ด้านความมุ่งมั่น 2.5) ด้านการทำงานเป็นทีม 2.6) ด้านความคิดสร้างสรรค์ 2.7) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 2.8) ด้านการอุทิศตน 2.9) ด้านการยืดหยุ่น 2.10) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา 2.11) ด้านเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น 2.12) ด้านความไว้วางใจ และ 2.13) ด้านการสนับสนุน 3) ข้อเสนอเชิงนโยบายในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บังคับการ/นิสิต/นักศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษาในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย 6 ประเด็น ข้อเสนอเชิงนโยบายที่ 1 การส่งเสริมทักษะความคิดเชิงสร้างสรรค์และพัฒนาความคิดเชิงระบบ ข้อเสนอเชิงนโยบายที่ 2 การพัฒนานิสิต/นักศึกษาให้เป็นผู้มีความสามารถและภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ข้อเสนอเชิงนโยบายที่ 3 การส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ ข้อเสนอเชิงนโยบายที่ 4 การสร้างเครือข่ายทุกภาคส่วนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศในอาเซียน ข้อเสนอเชิงนโยบายที่ 5 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการกิจกรรมนิสิต/นักศึกษา และข้อเสนอเชิงนโยบายที่ 6 การส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรม บำเพ็ญประโยชน์ จิตอาสา เติบโตเกียรติ

พนิตา ไชยเทพ (2558) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนกลุ่มตำบลแพรภษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนกลุ่มตำบลแพรภษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ การเจรจาต่อรอง การทำงานเป็นทีม และการสื่อสาร ตามลำดับ 2) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนกลุ่มตำบลแพรภษา สำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตามสถานศึกษาโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ทวีภรณ์ วรชิน (2559) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยมีขั้นตอนในการสร้างรูปแบบคือ ระยะเวลาที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลาที่ 2 สร้างรูปแบบ ระยะเวลาที่ 3 พัฒนาและใช้รูปแบบ และระยะเวลาที่ 4 ประเมินผลการใช้รูปแบบ พบว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ประกอบด้วยคุณลักษณะ 6 ด้าน คือ ผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำการเรียนรู้แบบทีม ผู้นำของ ผู้นำมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อลูกค้า และผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ได้แก่ กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้วยคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยผู้บริหารที่เข้ารับการอบรมพัฒนาตามคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดย ผู้บริหารที่เข้ารับการอบรมพัฒนาตามคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 และคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก

รัชฎากร อัครจันทร์ (2560, น. 82) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน โดยมีขั้นตอนการวิจัย 3 ระยะ คือ ระยะเวลาที่ 1 ศึกษารูปแบบและกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู โดยการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิและการวิจัยเชิง ระยะเวลาที่ 2 จัดทำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูและยืนยันรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ และระยะเวลาที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูในโรงเรียนประถมศึกษาประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบย่อย 63 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1.1) การมีวิสัยทัศน์ มี 3 องค์ประกอบย่อย 12 ตัวบ่งชี้ 1.2) การมีจินตนาการ มี 2 องค์ประกอบย่อย 12 ตัวบ่งชี้

1.3) การมีแรงจูงใจ มี 2 องค์ประกอบย่อย 9 ตัวบ่งชี้ 1.4) ความยืดหยุ่นมี 2 องค์ประกอบย่อย 9 ตัวบ่งชี้ 1.5) ความสามารถในการแก้ปัญหา มี 2 องค์ประกอบย่อย 10 ตัวบ่งชี้ และ 1.6) การปฏิบัติสู่เป้าหมาย มี 3 องค์ประกอบย่อย 10 ตัวบ่งชี้ 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 2.1) หลักการของรูปแบบ 2.2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 2.3) เนื้อหาของรูปแบบ 2.4) กระบวนการของรูปแบบ 2.5) สื่อ/แหล่งเรียนรู้ และ 2.6) การวัดและประเมินผล 3) ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และครูผู้สอนในสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนามีดัชนีความก้าวหน้าในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์คิดเป็นร้อยละ 38.77

เบญจมาศ หนูไทยทอง (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย ด้านการมีจินตนาการ ด้านการมีความยืดหยุ่น ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านความไว้วางใจ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ และ ประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งทั้งสองตัวแปรนี้ความสัมพันธ์กันในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางบวก ( $r = 0.84$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เสาวนีย์ สมบูรณ์ศิริโรจน์ (2562) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินการปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความต้องการจำเป็น (PNI modified) ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า ด้านจินตนาการมีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุด รองลงมาด้านการแก้ปัญหา ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความไว้วางใจ และด้านความยืดหยุ่น ตามลำดับ

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์กับประสิทธิผลของงาน พบผลการวิจัยที่สอดคล้องกัน คือ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารจะผลทางบวกต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากแนวคิดของนักวิจัยที่มีความสอดคล้องกันค่อนข้างสูง ได้แก่ จินตนาการ วิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้แบบทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์/มุ่งความสำเร็จ

3. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีขั้นตอนสำคัญ คือ 1) การศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องและการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จากแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และการใช้ผู้เชี่ยวชาญ 2) การสร้างพัฒนารูปแบบ (ยกร่าง สร้าง ทดลองใช้และปรับปรุง) และ 3) การประเมินรูปแบบ

## 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

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

Kelley (2005) แห่งภาควิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ ของ University of Nevada ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดบรรยากาศที่เหมาะสมกับโรงเรียน จากการศึกษาพบว่า ผู้นำในสถานศึกษาจำเป็นต้องมองเห็นถึงความต้องการของบรรดา ครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งหลาย รวมถึงจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้พวกเขาได้แสดงความคิดเห็น และแสดงวิสัยทัศน์ได้อย่างเต็มที่ในลักษณะการเพิ่มพลังอำนาจ ที่สำคัญจะต้องสามารถนำพาให้พวกเขาร่วมกันสร้างบรรยากาศที่ดีของสถานศึกษาได้อย่างสร้างสรรค์

Danner (2008) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความเป็นผู้นำความคิดสร้างสรรค์ในการศึกษาศิลปะ: มุมมองของศิลปะการศึกษา พบว่า งานวิจัยนี้นำเสนอความเป็นไปของครูศิลปะที่กำหนดความเป็นผู้นำความคิดสร้างสรรค์ผ่านการทำงานร่วมกับชุมชน และดำเนินการสำหรับเด็กเกี่ยวกับเรื่องชาติพันธุ์, ทฤษฎี, การวิจัยวิธีการ/กระบวนการ, สะท้อนให้เห็นรวมถึงการค้นพบที่มีความละเอียดในการทำงาน ในการเป็นผู้นำความคิดสร้างสรรค์ในงานศิลปะการศึกษาประสบการณ์แสดงให้เห็นถึงวิธีการใช้ความเป็นผู้นำความคิดสร้างสรรค์เป็นการปฏิบัติและการเรียนการสอน นอกจากนี้ให้เป็นตัวอย่งที่มีชีวิตอยู่เพื่อการศึกษาศิลปะ กระบวนการของการสร้างความเป็นผู้นำ

และการสร้างสรรค์ศิลปะเข้าใจความสัมพันธ์แบบไดนามิก ความเป็นผู้นำความคิดสร้างสรรค์ กลายเป็นหัวข้อที่ครอบคลุมในการเป็นผู้นำศิลปะ การศึกษาและการเชื่อมต่อว่างระหว่างความคิดสร้างสรรค์ในการทำศิลปะและความเป็นผู้นำ คำนิยามสำหรับความเป็นผู้นำความคิดสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการศึกษาศิลปะเพื่อความอยู่รอด

Rook & Torber (2010) ดำเนินการวิจัยเรื่อง ตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของ โรงเรียนคริสเตียนเอกชนในเท็กซัส ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ที่ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำและผู้ตาม ความสามารถในการลดผลกระทบของการบริหารคณะผู้ปกครอง และการรู้ บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

Hanrin และคณะ (2011) ดำเนินการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้การเรียนรู้ของ สถาบันการศึกษาระดับสูงที่เน้นการผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ของการเรียนรู้ขององค์กรที่สถาบันการศึกษาที่สูงขึ้น เน้นการผลิต บัณฑิตและพัฒนาสังคมและการทดสอบความสอดคล้องกันของรูปแบบโครงสร้างของตัวบ่งชี้ของ การเรียนรู้ขององค์กรที่สถาบันการศึกษาระดับสูงที่เน้นการผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม กับข้อมูล เชิงประจักษ์ ใช้เทคนิคการสุ่มแบบหลายขั้นตอนแบบสุ่ม เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามวิเคราะห์ ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับสถิติพื้นฐานและการวิเคราะห์ปัจจัยยืนยันกับข้อมูล เชิงประจักษ์ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของการทดสอบความสอดคล้องกันรูปแบบโครงสร้างของตัวชี้วัดของ การเรียนรู้ องค์กรที่มีข้อมูลเชิงประจักษ์มาใช้ทดสอบ Chi-square ดัชนีของความสอดคล้องกัน พอดี ดัชนีความสอดคล้องกันปรับและดัชนีอื่น ๆ พบว่า รูปแบบการแสดงให้เห็นสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Larsson (2018) ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผลการศึกษา พบว่า ผู้นำที่สร้างสรรค์จะมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) มุ่งเน้นผลลัพธ์และ ความสำเร็จของ องค์กรให้เกิดในระยะเวลาอันสั้น 2) ให้ความสำคัญกับลูกค้าขององค์กรอย่าง สม่าเสมอ 3) ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์และมุ่งเน้นผลงานขององค์กร และ 4) สร้างวัฒนธรรมของ องค์กรที่เข้มแข็งเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์

Olsson (2019) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำความคิดสร้างสรรค์และทฤษฎีการ แลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำและสมาชิก ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิด สร้างสรรค์ได้โดย การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตามปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ รวมถึงการ พัฒนาและสนับสนุนด้าน แหล่งทรัพยากรความรู้ ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่ดีจะ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นอีกด้วย



จากการศึกษางานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เกี่ยวข้อง  
ในเชิงของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทำให้สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การ  
มีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม การมีทัศนคติด้านบวก การมีความเป็นผู้นำ และการมีความสามารถ  
ในการปรับตัว

2. ผู้บริหารหรือผู้นำมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์  
ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อประสิทธิผลของงาน



### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

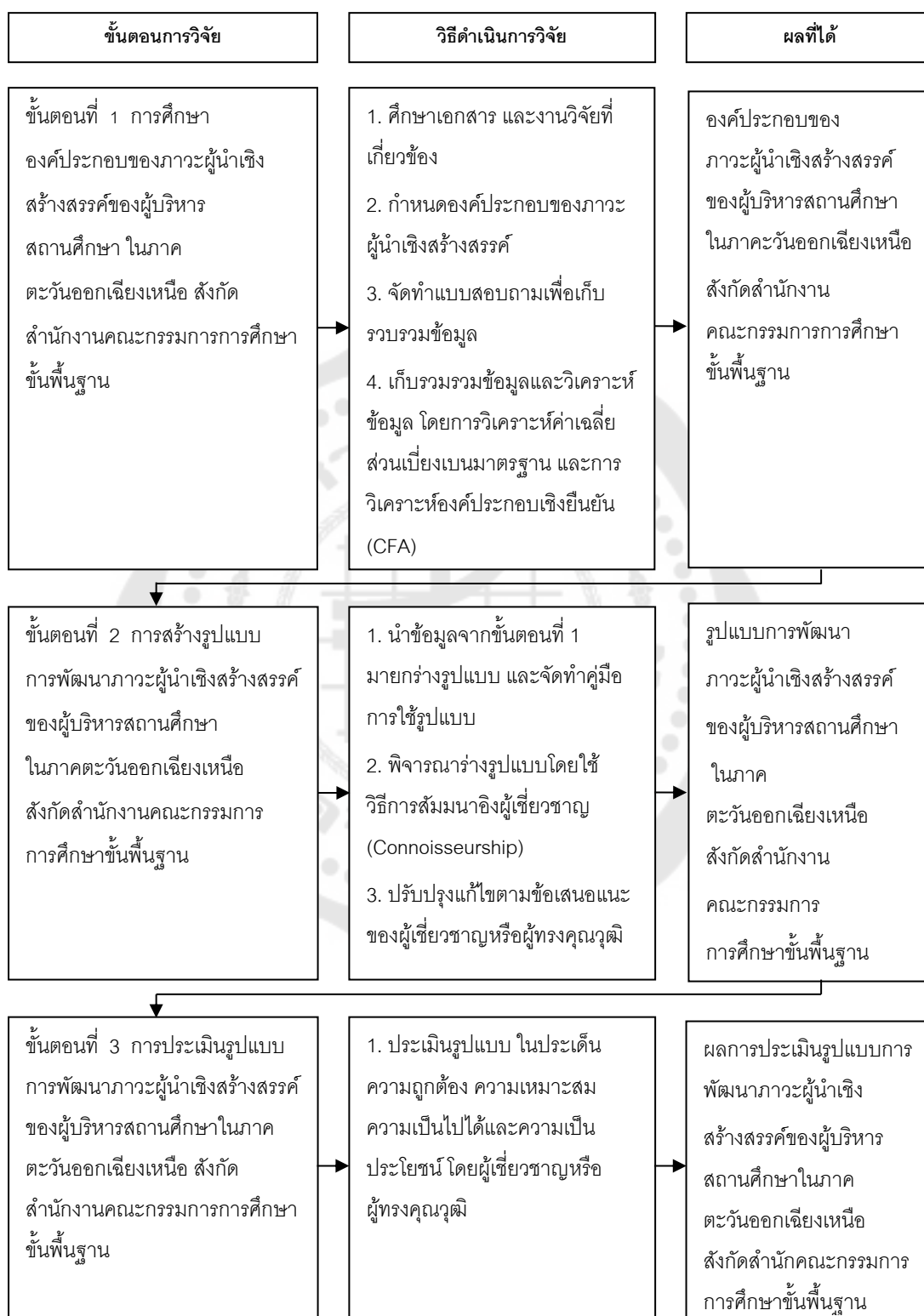
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยแสดงขั้นตอนการวิจัย ดังภาพประกอบ 2



## ขั้นตอนการวิจัย



ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนการวิจัย

## ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในส่วนของขั้นตอนของการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดของการดำเนินการดังนี้

### กรอบแนวคิด

การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จากเอกสารและงานวิจัย เพื่อนำแนวคิดมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยภาวะผู้นำของผู้นำ ตามแนวคิดของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550), สุเมธ แสงนิมนวล (2552), วิจิตร วรุตบงกูร และสุพิชญา ธีระกุล (2553), Koontz และคณะ (1994 และ Susan (2005) โดยภาวะผู้นำคือ สิ่งที่ต้องปรากฏในตัวของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งด้านความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อชักจูงให้ปฏิบัติตามและร่วมมือปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ คุณลักษณะของผู้นำจากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้ศึกษามีความสอดคล้องกับองค์ประกอบขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของนักวิชาการและงานวิจัยรวม 43 ท่าน ที่ผู้วิจัยได้ศึกษา เช่น แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยของ Ash & Persall (2007), Kelley (1998), วัชรินทร์ทองประทุม (2543), ไพฑูรย์ สิ้นลาร์ตัน (2553) เป็นต้น โดยมีองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 11 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีความยืดหยุ่น 3) การมีจินตนาการ 4) การมีความคิดสร้างสรรค์ 5) การเรียนรู้แบบทีม 6) การมุ่งผลสำเร็จ 7) การมีความไว้วางใจ 8) การแก้ปัญหา 9) การมีแรงจูงใจ 10) การสื่อสาร และ 11) การมีภาวะผู้นำ

### ขั้นตอนวิจัย

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากข้อเพื่อกำหนดกรอบเนื้อหาของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
3. นำข้อมูลที่ได้ในข้อ 2 มาจัดทำเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสร้างเป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Scale) ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยโดยการหาค่าความสอดคล้อง (IOC) และหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability)
4. เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงานและครูผู้สอน โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นในการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อยืนยันหาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

#### แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

1. แหล่งข้อมูลที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. แหล่งข้อมูลเพื่อใช้ในการสอบถามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้

## ประชากร

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน และครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 20 จังหวัด จำนวน 12,394 แห่ง โดยมีจำนวนครูและผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น จำนวน 118,565 คน (กลุ่มสารสนเทศ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563)

## การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงานและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 390 แห่ง (กำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 1,170 คน) ได้มาโดยการสุ่มหลายขั้นตอน (Multi - stage Random Sampling) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของแฮร์และคณะ (Hair et al.,2010) ขั้นตอนในการสุ่มดังนี้

1.1 เลือกจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจากชั้นที่เป็นเขตการปกครอง ได้แก่ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน จำนวน 11 จังหวัด และภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง จำนวน 9 จังหวัด เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนของภาคตะวันออกเฉียงเหนือจากทุกเขตการปกครอง

1.2 สุ่มจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละเขตการปกครอง โดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 60 โดยจะได้จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน จำนวน 7 จังหวัด และจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง จำนวน 5 จังหวัด รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 12 จังหวัด และทำการสุ่มจังหวัดโดยใช้วิธีการจับสลาก ได้จังหวัดตัวอย่างสำหรับใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังตาราง 14

ตาราง 14 จังหวัดที่ได้รับการสุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลำดับที่	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง
1	กาฬสินธุ์	ชัยภูมิ
2	ขอนแก่น	นครราชสีมา
3	มุกดาหาร	บุรีรัมย์
4	ร้อยเอ็ด	ศรีสะเกษ
5	อุดรธานี	อำนาจเจริญ
6	นครพนม	
7	หนองคาย	
<b>รวม</b>	<b>7</b>	<b>5</b>

1.3 กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง ในแต่ละเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาของจังหวัดตัวอย่าง จากปริมาณสถานศึกษาที่มีอยู่ เพื่อให้ได้สถานศึกษาครบ 390 แห่ง ดังตาราง 15

ตาราง 15 สัดส่วนของสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละจังหวัด

จังหวัด	เขต	จำนวนสถานศึกษา	จำนวนของสถานศึกษาที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง
กาฬสินธุ์	1	188	9
	2	175	8
	3	198	9
ขอนแก่น	1	172	8
	2	210	10
	3	200	10
	4	182	9
	5	266	13
มุกดาหาร	1	246	12

ตาราง 15 (ต่อ)

จังหวัด	เขต	จำนวนสถานศึกษา	จำนวนของสถานศึกษา ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง
ร้อยเอ็ด	1	238	11
	2	340	16
	3	218	10
อุดรธานี	1	236	11
	2	201	10
	3	215	10
	4	156	7
นครพนม	1	262	13
	2	185	9
หนองคาย	1	160	8
	2	107	5
ชัยภูมิ	1	258	12
	2	270	13
	3	198	9
นครราชสีมา	1	144	7
	2	177	8
	3	186	9
	4	184	9
	5	222	11
	6	183	9
	7	228	11
บุรีรัมย์	1	202	10
	2	231	11
	3	216	10
	4	194	9



ตาราง 15 (ต่อ)

จังหวัด	เขต	จำนวนสถานศึกษา	จำนวนของสถานศึกษา ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง
ศรีสะเกษ	1	261	12
	2	185	9
	3	202	10
	4	215	10
อำนาจเจริญ	1	246	12
<b>รวม</b>		<b>8,157</b>	<b>390</b>

1.4 ทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยทำการสุ่มสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของจังหวัดตัวอย่าง ตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ โดยให้สถานศึกษาในทุกเขตพื้นที่ในจังหวัดตัวอย่างมีโอกาสถูกเลือกโดยเท่าเทียมกัน โดยวิธีการจับสลาก เมื่อได้สถานศึกษาครบ 390 แห่งแล้ว กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสม โดยใช้แนวคิดของแฮร์และคณะ (Hair et al., 2010) ซึ่งเสนอว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อการวิเคราะห์ปัจจัยต้องมีขนาดอย่างน้อย 10-20 เท่าของตัวแปรที่ศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีจำนวนตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด 40 ตัวแปร ขนาด ของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามควรมีอย่างน้อย 800 คน เพื่อป้องกันการขาดหายของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงเพิ่มกลุ่มตัวอย่างเป็น 1,170 คน โดยมาจากสถานศึกษา 390 แห่ง ในแต่ละแห่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 1,170 คน

#### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert scale) ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับปานน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับน้อยที่สุด

### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือ ประกอบด้วย

1. ศึกษา วิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ข้อค้นพบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. จัดทำข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

3. แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1 สร้างข้อกระทงคำถามจากตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญา นิพนธ์

### วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษ จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

+1 หมายถึง มีความเห็นว่าสอดคล้อง

0 หมายถึง มีความเห็นว่าไม่แน่ใจ

-1 หมายถึง มีความเห็นว่าไม่สอดคล้อง

2. นำผลการพิจารณาความสอดคล้องของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ มาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยใช้สูตร IOC (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, น. 195)

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง  
 $\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
 N แทน จำนวนของผู้เชี่ยวชาญ

โดยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปจึงจะถือว่าข้อคำถามนั้น เป็นตัวแทนของสิ่งที่ต้องการวัด

3. ปรับแบบสอบถามความคิดเห็นตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ
4. นำแบบสอบถามไป try out กับกลุ่มตัวอย่างในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของคอนบราค (Alpha Cronbach Coefficient) โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, น. 117)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ  $\alpha$  แทน สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น  
 k แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด  
 $\sum S_i^2$  แทน ผลรวมของค่าความแปรปรวนของแต่ละข้อ  
 $S_t^2$  แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

5. คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าความเชื่อมั่นผ่านเกณฑ์ และจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. การใช้แบบวิเคราะห์เอกสาร เก็บรวบรวมข้อมูล คือ การทบทวนวรรณกรรม โดยการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ดำเนินการดังนี้

2.1 ทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เก็บรวบรวมข้อมูลไปยังสถานศึกษาเกี่ยวข้อง

2.2 ดำเนินการส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ฯ แบบสอบถาม ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยส่งแบบสอบถามด้วยตนเองหรือทางระบบออนไลน์

## การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ดำเนินการดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ระดับของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ดังนี้

ผู้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายไว้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, น. 120 -121)

ค่าเฉลี่ย 4.51 ขึ้นไป หมายถึง เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับน้อยที่สุด

2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้วิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ไลค์ลิสต์สูงสุด (Maximum likelihood: ML) และค่าสถิติตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่

2.2.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square) ระดับการยอมรับคือ ไม่มีนัยสำคัญหรือค่า  $p$ -valueมากกว่า .05

2.2.2 ค่า Factor Loading ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.30

2.2.3 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index = GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index = AGFI) ระดับการยอมรับ คือ มีค่ามากกว่า .90 ขึ้นไป

2.2.4 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) ใช้ประเมินความสอดคล้องของโมเดล โดย

ถ้ามีค่าระหว่าง 0.05 – 0.08 หมายถึง โมเดลค่อนข้างสอดคล้อง

ถ้ามีค่าระหว่าง 0.08 – 0.10 หมายถึง โมเดลสอดคล้องเล็กน้อย

ถ้ามีค่าสูงกว่า 0.10 หมายถึง โมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์  
ระดับการยอมรับ คือ น้อยกว่า 0.08

## ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในส่วนของขั้นตอนของการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดของการดำเนินการดังนี้

### กรอบแนวคิด

การดำเนินงานในส่วนของ การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนารูปแบบตามแนวคิดของวโรเพ็งสวัสดิ์ (2553), Willer (1986) และ Joyce & Weil (1996) โดยมีขั้นตอนสำคัญในการสร้างรูปแบบ คือ

1) การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างรูปแบบ 2) การสร้างรูปแบบ และ 3) การประเมินรูปแบบ และศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบจากแนวคิดของธีระรุญเจริญ (2550), สมาน อัครภูมิ (2550) และ Bush (1986) ทำให้ได้องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย โครงสร้าง/องค์ประกอบ กลไก/วิธีดำเนินการ แนวทางการประเมินผล และเงื่อนไข ทำให้ผู้วิจัยแบ่งองค์ประกอบของรูปแบบเป็น 3 ส่วนสำคัญ คือ ส่วนนำ (ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของรูปแบบ) ส่วนเนื้อหา (ประกอบด้วย องค์ประกอบ กระบวนการพัฒนาและแนวทางการประเมินผล) และส่วนการนำไปใช้ (ประกอบด้วย เงื่อนไขความสำเร็จและผลของการใช้รูปแบบ)

### ขั้นตอนการวิจัย

ในขั้นนี้ผู้วิจัยมีการดำเนินการวิจัยโดยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ

1. นำข้อมูลองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากขั้นตอนที่ 1 มาयर่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

### แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบรูปแบบ โดยใช้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาจำนวน 30 คน แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงโดยการกำหนดคุณสมบัติ ได้แก่

1. ผู้ทรงคุณวุฒิสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน
2. ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 2 คน
3. ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญหรือมีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน
4. ผู้ทรงคุณวุฒิสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 2 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 2 ฉบับ ได้แก่

- ฉบับที่ 1 ร่างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ฉบับที่ 2 เอกสารประกอบการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญคือ แบบตรวจสอบรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ

การสร้างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนการดำเนินงานโดยแบ่งเป็น 2 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 การยกร่างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มายกร่างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดที่ได้ศึกษาในเบื้องต้น ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

1.1 ส่วนนำประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย  
ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

1.2 ส่วนเนื้อหา ประกอบด้วย องค์ประกอบของภาวะผู้นำ  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตาม  
องค์ประกอบ และแนวทางการประเมินผล

1.3 ส่วนการนำไปใช้ ประกอบด้วย เงื่อนไขความสำเร็จ และผล  
ของการใช้รูปแบบ

2. นำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

3. ปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ดำเนินการดังนี้

1. จัดทำเอกสารประกอบการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ คือ แบบตรวจสอบ  
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขั้นตอนคือ

1.1 ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับวิธีการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ  
(Connoisseurship)

1.2 นำประเด็นเกี่ยวกับกรอบเนื้อหาของรูปแบบการพัฒนาภาวะ  
ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาสร้างแบบตรวจสอบ

1.3 จัดทำแบบตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน

1.4 นำแบบตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา



ชั้นพื้นฐาน ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท พร้อมทั้งดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

2. ประสานผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ

3. วางแผนการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ โดยการจัดเตรียมประเด็นการสัมมนาการจัดทำ เอกสารประกอบการสัมมนา การประสานงานติดต่อผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ทำการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญโดยวิธี Zoom Meeting

4. ดำเนินการสัมมนา

5. นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อคิดเห็นจากการวิพากษ์ของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิตามประเด็นการสัมมนา สรุป อภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะ

6. ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ

#### **การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้**

การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จากการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในส่วนของขั้นตอนการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดของการดำเนินการดังนี้

#### กรอบแนวคิด

การดำเนินงานในส่วนของขั้นตอนการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินรูปแบบและ การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบของสุวิมล ว่องวานิช (2549), สมาน อัครภูมิ (2550), Eisner (1976) และ Maduas, Scriven & Stufflebeam (1983) ทำให้ได้แนวคิดสำคัญ เกี่ยวกับการประเมินรูปแบบโดยทำการตรวจสอบและประเมินมาตรฐานของรูปแบบใน 4 ด้าน คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยทำการประเมิน โดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณามาตรฐานของรูปแบบ

#### ขั้นตอนการวิจัย

1. นำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากขั้นตอนที่ 2 ให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ทำการประเมินรูปแบบ ในประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

2. นำผลมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการตรวจสอบและประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยการกำหนดคุณสมบัติดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จำนวน 2 คน

2. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คน

3. ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญหรือมีวุฒิปริญญาเอก

จำนวน 2 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งตามมาตรฐานของการประเมินรูปแบบจำนวน 4 ด้าน คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert scale) ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง รูปแบบมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง รูปแบบมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง รูปแบบมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง รูปแบบมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง รูปแบบมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ในระดับน้อยที่สุด

### ขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

1. ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมินจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. นำประเด็นเกี่ยวกับกรอบเนื้อหาของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาสร้างประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์
3. นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท เพื่อพิจารณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ การใช้ภาษา พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท
4. นำแบบประเมินที่สร้างแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผลและด้านการบริหารการศึกษ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยการพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)
5. ปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน และจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. นำรายชื่อผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิเสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท เพื่อขอคำชี้แนะและขอความเห็นชอบ
2. ประสานผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. เก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน
4. ผู้วิจัยดำเนินการส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ฯ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแบบประเมินรูปแบบ ไปยังผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์

โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้เกณฑ์ตามแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2554, น. 120 - 121) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง รูปแบบมีความถูกต้อง ความเหมาะสม  
ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง รูปแบบมีความถูกต้อง ความเหมาะสม  
ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง รูปแบบมีความถูกต้อง ความเหมาะสม  
ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง รูปแบบมีความถูกต้องความเหมาะสม ความ  
เป็นไปได้อ และความเป็นประโยชน์ ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง รูปแบบมีความถูกต้องความเหมาะสม  
ความเป็นไปได้อ และความเป็นประโยชน์ ในระดับน้อยที่สุด

จากขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้ง 3 ขั้นตอน สามารถสรุปเป็นตารางแผน  
การดำเนินการวิจัย ดังตาราง 16

ตาราง 16 สรุปแผนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอน	วิธีการดำเนินงาน	เครื่องมือ	แหล่งข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล/สถิติที่ใช้	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	1.ศึกษาเอกสารและงานวิจัย 2.สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 3.จัดทำแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับและองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	1.แบบสอบถาม ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	1.เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2.สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 390 แห่ง กำหนดผู้ให้ข้อมูลแต่ละ 3 คน รวม 1,170 คน	1.การวิเคราะห์เนื้อหา 2.ค่าเฉลี่ย 3.ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 4.การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA)	องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตาราง 16 (ต่อ)

ขั้นตอน	วิธีการดำเนินงาน	เครื่องมือ	แหล่งข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล/สถิติที่ใช้	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
ขั้นตอนที่ 2 การสร้าง รูปแบบการ พัฒนาภาวะ ผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของ ผู้บริหาร สถานศึกษา ในภาค ตะวันออก เฉียงเหนือ สังกัด สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้น พื้นฐาน	1. นำข้อมูลจาก ขั้นตอนที่ 1 มายกร่าง รูปแบบ 2. สร้างรูปแบบ โดยใช้วิธีการ สัมมนาอิง ผู้เชี่ยวชาญ 3. การ ตรวจสอบ รูปแบบ	1. ร่างรูปแบบการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในภาคตะวันออก เฉียงเหนือ สังกัด สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้น พื้นฐาน 2. แบบตรวจสอบ รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้น พื้นฐาน	ผู้เชี่ยวชาญ และ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน	การวิเคราะห์ เนื้อหา (Content Analysis)	รูปแบบการ พัฒนาภาวะ ผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของ ผู้บริหาร สถานศึกษาใน ภาคตะวันออก เฉียงเหนือ สังกัด สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้น พื้นฐาน

ตาราง 16 (ต่อ)

ขั้นตอน	วิธีการดำเนินงาน	เครื่องมือ	แหล่งข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล/สถิติที่ใช้	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
ขั้นตอนที่ 3 การประเมิน รูปแบบการ พัฒนาภาวะ ผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของ ผู้บริหาร สถานศึกษา ในภาค ตะวันออก เฉียงเหนือ สังกัด สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้น พื้นฐาน	1.ประเมินรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน 4 ด้าน คือ ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็น ประโยชน์	1.แบบประเมิน รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรง คุณวุฒิ จำนวน 5 คน	1. ค่าเฉลี่ย 2. ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ผลการ ประเมิน รูปแบบการ พัฒนาภาวะ ผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของ ผู้บริหาร สถานศึกษาใน ภาคตะวันออก เฉียงเหนือ สังกัด สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้น พื้นฐาน



## บทที่ 4

### ผลการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียด ดังนี้

1. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

\*สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
p	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
$\chi^2$	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square)
GFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
CFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
RMSEA	แทน	ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อน โดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation)
SRMR	แทน	ค่าดัชนีรากมาตรฐานของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (Standard Root Mean Square Residual)
CITC	แทน	ค่าอำนาจจำแนก (Corrected Item-Total Correlation)

\*สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

V1 = การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

V2 = การมีความยืดหยุ่น (Flexibility)

V3 = การมีจินตนาการ (Imagination)

V4 = การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

V5 = การเรียนรู้แบบทีม (Team learning)

V6 = การมุ่งผลสำเร็จ (Success orientation)

V7 = การมีความไว้วางใจ (Trust)

V8 = การแก้ปัญหา (Problem-solving)

V9 = การมีแรงจูงใจ (Motivation)

V10 = การสื่อสาร (Communication)

V11 = การมีภาวะผู้นำ (Leadership)

## 2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยายเป็นความเรียงโดยแบ่งการนำเสนอเป็น 5 ตอน ดังนี้

2.1 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

2.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน

2.3 ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อยืนยันองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน

2.4 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน

2.5 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน

โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

### 2.1 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) โดยใช้ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทำให้ได้ข้อคำถามที่ผ่านการประเมิน ทั้ง 11 ด้าน จำนวน 55 ข้อ สำหรับนำไป Tryout

จำนวน 30 ชุด เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ซึ่งมีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

ตาราง 17 เกณฑ์ในการประเมินค่าความเชื่อมั่นจากสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	ระดับความเชื่อมั่น
> .90	ดีมาก
> .80	ดี
> .70	พอใช้
> .60	พอรับได้
> .50	ต่ำ
< .50	ไม่สามารถรับได้

ที่มา: George & Mallery (2003)

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวมทั้งแบบวัด (Corrected Item-Total Correlation: CITC) จากคะแนนการ Tryout จำนวน 30 ชุด ซึ่งข้อคำถามที่มีค่า CITC ต่ำกว่า .20 (ตามเกณฑ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ( $r$ ) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05) โดยจำแนกตามด้านต่างๆ ดังนี้

ตาราง 18 ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามด้านการมีวิสัยทัศน์

ตัวแปร	CITC
1. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน	0.642
2. ผู้บริหารเผยแพร่วิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร	0.634
3. ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา สภาพการทำงาน และแนวทางการทำงานในอนาคต	0.622

ตาราง 18 (ต่อ)

ตัวแปร	CITC
4. ผู้บริหารคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากการทำงานในปัจจุบันที่จะเกิด ในอนาคต	0.622
5. ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.601
<b>ค่าความเชื่อมั่น (<math>\alpha</math>) = 0.624</b>	

จากตาราง พบว่า แบบสอบถามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านการมีวิสัยทัศน์มีข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกมีค่าระหว่าง 0.601 ถึง 0.642 และมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับพอรับได้ คือ มีค่า Cronbach's alpha coefficient ( $\alpha$ ) เท่ากับ 0.624

ตาราง 19 ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามด้านการมีความยืดหยุ่น

ตัวแปร	CITC
6. ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม	0.624
7. ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนความคิดได้อย่างอิสระและมีความคิดที่หลากหลาย	0.639
8. ผู้บริหารเปิดกว้างรับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาได้อย่าง เหมาะสมตามสถานการณ์	0.606
9. ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะสร้างและรับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนา สถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ	0.596
10. ผู้บริหารนำแนวทางสู่ความสำเร็จที่หลากหลายวิธีโดยไม่ยึดติดหลักเกณฑ์ใด หลักเกณฑ์หนึ่ง	0.619
<b>ค่าความเชื่อมั่น (<math>\alpha</math>) = 0.617</b>	

จากตาราง พบว่า แบบสอบถามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการมีความยืดหยุ่นมีข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกมีค่าระหว่าง

0.596 ถึง 0.639 และมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับพอรับได้ คือ มีค่า Cronbach's alpha coefficient ( $\alpha$ ) เท่ากับ 0.617

ตาราง 20 ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามด้านการมีจินตนาการ

ตัวแปร	CITC
11. ผู้บริหารมีอารมณ์ขัน เป็นกันเองกับบุคลากร	0.623
12. ผู้บริหารเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่อคติ มองโลกในแง่ดี	0.628
13. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม วิเคราะห์และพัฒนางานให้ก้าวหน้าทันสมัยอย่างต่อเนื่อง	0.621
14. ผู้บริหารออกแบบกระบวนการทำงานใหม่โดยระบุขั้นตอนผู้ที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจน	0.621
15. ผู้บริหารใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาของสถานศึกษาได้อย่างสร้างสรรค์	0.622
<b>ค่าความเชื่อมั่น (<math>\alpha</math>) = 0.623</b>	

จากตาราง พบว่า แบบสอบถามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านการมีจินตนาการมีข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกมีค่าระหว่าง 0.621 ถึง 0.628 และมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับพอรับได้ คือ มีค่า Cronbach's alpha coefficient ( $\alpha$ ) เท่ากับ 0.623

ตาราง 21 ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามด้านการมีความคิดสร้างสรรค์

ตัวแปร	CITC
16. ผู้บริหารมุ่งมั่นค้นคว้า หาวิธีการทำงานใหม่ๆ และแสวงหาคำตอบด้วยตนเอง	0.628
17. ผู้บริหารสามารถคิดสังเคราะห์โดยรวมส่วนประกอบย่อย จนกลายเป็นสิ่งใหม่หรือแนวคิดใหม่	0.596
18. ผู้บริหารมีความรอบรู้ ความเข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่าง ๆ และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ	0.598

ตาราง 21 (ต่อ)

ตัวแปร	CITC
19. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิมสู่ความคิดที่แปลกใหม่แตกต่างไป จากความคิดเดิม	0.634
20. ผู้บริหารสร้างสิ่งใหม่ๆ ด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่มีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา	0.635
<b>ค่าความเชื่อมั่น (<math>\alpha</math>) = 0.618</b>	

จากตาราง พบว่า แบบสอบถามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านการมีความคิดสร้างสรรค์มีข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกมีค่าระหว่าง 0.596 ถึง 0.635 และมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับพอรับได้ คือ มีค่า Cronbach's alpha coefficient ( $\alpha$ ) เท่ากับ 0.618

ตาราง 22 ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามด้านการเรียนรู้แบบทีม

ตัวแปร	CITC
21. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายในการทำงานและแนวปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best practice)	0.629
22. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมงานภายในสถานศึกษาร่วมมือกันทำงาน	0.649
23. ผู้บริหารทำงานร่วมกันและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน และผู้ปกครอง	0.635
24. ผู้บริหารให้ความร่วมมือกับชุมชนและสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี	0.591
25. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทและเป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกัน	0.603
<b>ค่าความเชื่อมั่น (<math>\alpha</math>) = 0.621</b>	

จากตาราง พบว่า แบบสอบถามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านการเรียนรู้แบบทีมมีข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกมีค่าระหว่าง 0.591

ถึง 0.649 และมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับพอรับได้ คือ มีค่า Cronbach's alpha coefficient ( $\alpha$ ) เท่ากับ 0.621

ตาราง 23 ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามด้านการมีความคิดสร้างสรรค์

ตัวแปร	CITC
26. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและมีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกับบุคลากร	0.613
27. ผู้บริหารวางแผนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน	0.638
28. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้น อดทน ไม่ย่อท้อต่อการทำงานเพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา	0.585
29. ผู้บริหารปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร	0.606
30. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	0.613
<b>ค่าความเชื่อมั่น (<math>\alpha</math>)= 0.611</b>	

จากตาราง พบว่า แบบสอบถามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านการมีความคิดสร้างสรรค์มีข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกมีค่าระหว่าง 0.585 ถึง 0.638 และมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับพอรับได้ คือ มีค่า Cronbach's alpha coefficient ( $\alpha$ ) เท่ากับ 0.611

ตาราง 24 ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามด้านการมีความไว้วางใจ

ตัวแปร	CITC
31. ผู้บริหารมีความเป็นมิตรและเป็นที่ไว้วางใจกับเพื่อนร่วมงานทุกคน	0.621
32. ผู้บริหารสร้างความศรัทธา และความเชื่อมั่น ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ	0.612
33. ผู้บริหารมีพฤติกรรมการทำงานแบบเปิดเผย เป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน	0.631

ตาราง 24 (ต่อ)

ตัวแปร	CITC
34. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรมและใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง	0.591
35. ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	0.598
<b>ค่าความเชื่อมั่น (<math>\alpha</math>) = 0.611</b>	

จากตาราง พบว่า แบบสอบถามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านความไว้วางใจมีข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกมีค่าระหว่าง 0.591 ถึง 0.631 และมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับพอรับได้ คือ มีค่า Cronbach's alpha coefficient ( $\alpha$ ) เท่ากับ 0.611

ตาราง 25 ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามด้านการแก้ปัญหา

ตัวแปร	CITC
36. ผู้บริหารมีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์แล้วนำมากำหนดทางเลือกเป็นทิศทางของสถานศึกษาได้	0.619
37. ผู้บริหารมีกระบวนการหรือขั้นตอนที่ผ่านการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการแก้ไขปัญหา	0.587
38. ผู้บริหารคิดพิจารณาทบทวนก่อนการตัดสินใจและติดตามประเมินผลการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง	0.601
39. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหา วางแผนและแก้ปัญหาคำถามการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	0.612
40. ผู้บริหารมีการสะท้อนผลเพื่อนำมาปรับปรุง กระบวนการในการแก้ไขปัญหา	0.631
<b>ค่าความเชื่อมั่น (<math>\alpha</math>) = 0.610</b>	

จากตาราง พบว่า แบบสอบถามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น



พื้นฐานในด้านการแก้ปัญหาที่มีข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกมีค่าระหว่าง 0.587 ถึง 0.631 และมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับพอรับได้ คือ มีค่า Cronbach's alpha coefficient ( $\alpha$ ) เท่ากับ 0.610

ตาราง 26 ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามด้านการมีแรงจูงใจ

ตัวแปร	CITC
41. ผู้บริหารให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางกระตุ้นให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานภายในสถานศึกษา	0.598
42. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	0.595
43. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีและอบอุ่นในสถานศึกษาและห้องเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู	0.613
44. ผู้บริหารแสดงความยินดีกับบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	0.614
45. ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการทำงาน	0.622
<b>ค่าความเชื่อมั่น (<math>\alpha</math>) = 0.608</b>	

จากตาราง พบว่า แบบสอบถามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านแรงจูงใจมีข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกมีค่าระหว่าง 0.595 ถึง 0.622 และมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับพอรับได้ คือ มีค่า Cronbach's alpha coefficient ( $\alpha$ ) เท่ากับ 0.608

ตาราง 27 ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามด้านการสื่อสาร

ตัวแปร	CITC
46. ผู้บริหารสามารถวางแผนในการใช้เทคโนโลยีและบูรณาการเทคนิควิธีต่างๆ มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ	0.623
47. ผู้บริหารส่งเสริมการจัดหาสื่ออุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยีสำหรับครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเหมาะสม	0.613

ตาราง 27 (ต่อ)

ตัวแปร	CITC
48. ผู้บริหารใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการสถานศึกษา	0.612
49. ผู้บริหารจัดอบรมภายในสถานศึกษาให้บุคลากรเพื่อนำความรู้จากเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน	0.636
50. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้วิธีการสอนใหม่ๆ นวัตกรรม สื่อ เทคโนโลยี ที่ทันสมัย นำสนใจมาใช้ในการเรียนการสอน	0.630
<b>ค่าความเชื่อมั่น (<math>\alpha</math>) = 0.623</b>	

จากตาราง พบว่า แบบสอบถามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านการสื่อสารมีข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกมีค่าระหว่าง 0.612 ถึง 0.636 และมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับพอรับได้ คือ มีค่า Cronbach's alpha coefficient ( $\alpha$ ) เท่ากับ 0.623

ตาราง 28 ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามด้านการมีภาวะผู้นำ

ตัวแปร	CITC
51. ผู้บริหารมีความสามารถในการเป็นผู้นำในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจของสถานศึกษา	0.598
52. ผู้บริหารสร้างความเป็นผู้นำให้เกิดแก่ครูโดยมอบงานให้ปฏิบัติอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	0.595
53. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีที่แปลกใหม่มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา ร่วมกัน	0.613
54. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีด้านระเบียบวินัยและความรับผิดชอบ	0.614
55. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	0.622
<b>ค่าความเชื่อมั่น (<math>\alpha</math>) = 0.608</b>	

จากตาราง พบว่า แบบสอบถามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการมีภาวะผู้นำมีข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกมีค่าระหว่าง 0.595 ถึง 0.622 และมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับพอรับได้ คือ มีค่า Cronbach's alpha coefficient ( $\alpha$ ) เท่ากับ 0.608

## 2.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำแนวคิดมา กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550), สุเมธ แสงนิมนวล (2552), วิจิตร วรตบงกูร และสุพิชญา ธีระกุล (2553), Koontz และคณะ (1994) และ Susan (2005) โดย ภาวะผู้นำ คือ สิ่งที่ต้องปรากฏในตัวของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งด้านความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และเป็นแบบอย่างให้กับ บุคลากรในสถานศึกษาเพื่อชักจูงให้ปฏิบัติตามและร่วมมือปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ คุณลักษณะของผู้บริหารจากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้ศึกษามีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของ องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของนักวิชาการและงานวิจัยรวม 43 ท่าน ที่ ผู้วิจัยได้ศึกษา เช่น แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยของ Ash & Persall (2007), Kelley (1998), วัชรินทร์ทองประทุม (2543), ไพฑูรย์ สิ้นลาวัณ (2553) เป็นต้น โดยมีองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 11 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีความยืดหยุ่น 3) การมีจินตนาการ 4) การมีความคิดสร้างสรรค์ 5) การเรียนรู้แบบทีม 6) การมุ่งผลสำเร็จ 7) การมีความไว้วางใจ 8) การแก้ปัญหา 9) การมีแรงจูงใจ 10) การสื่อสาร และ 11) การมีภาวะผู้นำ

ตาราง 29 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	476	40.68
หญิง	694	59.32
รวม	1170	100.0

จากตาราง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 694 คน คิดเป็น ร้อยละ 59.32 และเพศชาย จำนวน 476 คน คิดเป็นร้อยละ 40.68

ตาราง 30 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้บริหารสถานศึกษา	390	33.33
หัวหน้ากลุ่มงาน	390	33.33
ครูผู้สอน	390	33.34
<b>รวม</b>	<b>1170</b>	<b>100.0</b>

จากตาราง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน และครูผู้สอน มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างละ 390 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33

ตาราง 31 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปริญญาตรี	390	33.33
ปริญญาโท	505	43.16
ปริญญาเอก	275	23.51
<b>รวม</b>	<b>1170</b>	<b>100.0</b>

จากตาราง พบว่า มีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 505 คน คิดเป็นร้อยละ 43.16 รองลงมา คือ ปริญญาตรี จำนวน 390 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และปริญญาเอก จำนวน 275 คน คิดเป็นร้อยละ 23.51

ตาราง 32 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์

ประสบการณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1-5 ปี	265	22.65
6-10 ปี	382	32.65
มากกว่า 10 ปี	523	44.70
รวม	1170	100.0

จากตาราง พบว่า มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี จำนวน 523 คน คิดเป็นร้อยละ 44.70 รองลงมา คือ มีประสบการณ์ 6-10 ปี จำนวน 382 คน คิดเป็นร้อยละ 32.65 และมีประสบการณ์ 1-5 ปี จำนวน 265 คน คิดเป็นร้อยละ 22.65

ตาราง 33 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมีวิสัยทัศน์

ด้านการมีวิสัยทัศน์	ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์					ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปล ผล
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ที่ทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ของสังคมในปัจจุบัน	267	752	151	-	-	4.09	0.589	มาก
2. ผู้บริหารเผยแพร่วิสัยทัศน์และ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร	335	600	235	-	-	4.08	0.693	มาก
3. ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาสภาพการทำงาน และ แนวทาง การทำงานในอนาคต	377	507	286	-	-	4.07	0.749	มาก

ตาราง 33 (ต่อ)

ด้านการมีวิสัยทัศน์	ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์					ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
4. ผู้บริหารคำนึงถึง การเปลี่ยนแปลงและผลกระทบ จากการทำงานในปัจจุบันที่จะ เกิดในอนาคต	248	527	395	-	-	3.87	0.730	มาก
5. ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์สู่การ ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	271	626	273	-	-	3.99	0.682	มาก
<b>รวม</b>						<b>4.02</b>	<b>0.688</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมีวิสัยทัศน์ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.02 อยู่ในระดับมาก ระดับของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 อยู่ในระดับ มาก รองลงมา คือ ข้อ 2 ผู้บริหารเผยแพร่วิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 อยู่ในระดับ มาก ข้อ 3 ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา สภาพการทำงาน และแนวทาง การทำงานในอนาคต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 อยู่ในระดับมาก ข้อ 5 ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 อยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุด คือ ข้อ 4 ผู้บริหารคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากการทำงานในปัจจุบันที่จะเกิดในอนาคต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 อยู่ในระดับ มาก

ตาราง 34 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน ด้านการมีความยืดหยุ่น

ด้านการมีความยืดหยุ่น	ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์					ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
6. ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ อย่างเหมาะสม	326	630	214	-	-	4.09	0.672	มาก
7. ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยน ความคิดได้อย่างอิสระและ มีความคิดที่หลากหลาย	324	646	200	-	-	4.10	0.661	มาก
8. ผู้บริหารเปิดกว้างรับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนา สถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ตามสถานการณ์	457	499	214	-	-	4.20	0.728	มาก
9. ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะสร้าง และรับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อ นำมาพัฒนาสถานศึกษาให้มี ประสิทธิภาพ	398	535	237	-	-	4.13	0.724	มาก
10. ผู้บริหารนำแนวทางสู่ ความสำเร็จที่หลากหลายวิธี โดยไม่ยึดติดหลักเกณฑ์ใด หลักเกณฑ์หนึ่ง	257	575	338	-	-	3.93	0.710	มาก
	<b>รวม</b>					4.09	0.699	มาก

จากตาราง พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐานด้านการมีความยืดหยุ่น ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.09 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 8 ผู้บริหารเปิดกว้างรับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อ

นำมาพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.20 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อ 9 ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะสร้างและรับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น เพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 อยู่ในระดับมาก ข้อ 7 ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนความคิดได้อย่างอิสระและมีความคิดที่หลากหลาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 อยู่ในระดับมาก ข้อ 6 ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 อยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ ข้อ 10 ผู้บริหารนำแนวทางสู่ความสำเร็จที่หลากหลายวิธี โดยไม่ยึดติดหลักเกณฑ์ใดหลักเกณฑ์หนึ่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 อยู่ในระดับมาก

ตาราง 35 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมีจินตนาการ

ด้านการมีจินตนาการ	ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์					ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปล ผล
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
11. ผู้บริหารมีอารมณ์ขัน เป็นกันเอง กับบุคลากร	225	606	339	-	-	3.90	0.687	มาก
12. ผู้บริหารเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่อคติ มองโลกในแง่ดี	860	244	66	-	-	4.67	0.575	มาก
13. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม วิเคราะห์ และพัฒนางานให้ก้าวหน้าทันสมัย อย่างต่อเนื่อง	258	874	38	-	-	4.18	0.466	มาก
14. ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะสร้างและรับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ	93	953	124	-	-	3.97	0.430	มาก
15. ผู้บริหารนำแนวทางสู่ความสำเร็จที่หลากหลายวิธี โดยไม่ยึดติดหลักเกณฑ์ใดหลักเกณฑ์หนึ่ง	821	283	66	-	-	4.64	0.584	มาก
	<b>รวม</b>					4.27	0.548	มาก



จากตาราง พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมีจินตนาการ ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.27 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อ 12 ผู้บริหารเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่อคติ มองโลกในแง่ดี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.67 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อ 15 ผู้บริหารนำแนวทางสู่ความสำเร็จที่หลากหลายวิธี โดยไม่ยึดติดหลักเกณฑ์ใดหลักเกณฑ์หนึ่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64 อยู่ในระดับมาก ข้อ 13 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม วิเคราะห์และพัฒนางานให้ก้าวหน้าทันสมัยอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 อยู่ในระดับมาก ข้อ 14 ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะสร้างและรับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 อยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ ข้อ 11 ผู้บริหารมีอารมณ์ขัน เป็นกันเองกับบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 อยู่ในระดับ มาก

ตาราง 36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์

ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์	ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์					ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
16. ผู้บริหารมุ่งมั่นค้นคว้า หาวิธีการทำงานใหม่ๆ และแสวงหาคำตอบด้วยตนเอง	370	595	205	-	-	4.14	0.687	มาก
17. ผู้บริหารสามารถคิดสังเคราะห์ โดยรวมส่วนประกอบย่อยจนกลายเป็นสิ่งใหม่หรือแนวคิดใหม่	379	592	199	-	-	4.15	0.686	มาก
18. ผู้บริหารมีความรอบรู้ ความเข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่าง ๆ และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ	329	621	220	-	-	4.09	0.678	มาก

ตาราง 36 (ต่อ)

ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์	ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์					ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
19. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถขยายขอบเขตความคิดที่ มีอยู่เดิมสู่ความคิด ที่แปลกใหม่แตกต่างไปจาก ความคิดเดิม	223	637	310	-	-	3.92	0.671	มาก
20. ผู้บริหารสร้างสิ่งใหม่ๆ ด้วยวิธีการ ใหม่ๆ ที่มีคุณค่าและเกิดประโยชน์ ต่อสถานศึกษา	589	381	200	-	-	4.33	0.751	มาก
	<b>รวม</b>					4.12	0.694	มาก

จากตาราง พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.12 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 20 ผู้บริหารสร้างสิ่งใหม่ๆ ด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่มีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.33 อยู่ในระดับมาก ข้อ 17 ผู้บริหารสามารถคิดสังเคราะห์โดยรวมส่วนประกอบย่อยจนกลายเป็นสิ่งใหม่หรือแนวคิดใหม่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 อยู่ในระดับมาก ข้อ 16 ผู้บริหารมุ่งมั่นค้นคว้าหาวิธีการทำงานใหม่ๆ และแสวงหาคำตอบด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 อยู่ในระดับมาก ข้อ 18 ผู้บริหารมีความรอบรู้ ความเข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่าง ๆ และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 อยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุด คือ ข้อ 19 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิมสู่ความคิดที่แปลกใหม่ มีแตกต่างไปจากความคิดเดิม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 อยู่ในระดับมาก

ตาราง 37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน ด้านการเรียนรู้แบบทีม

ด้านการเรียนรู้แบบทีม	ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์					ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
21. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย ในการทำงานและแนวปฏิบัติงานที่ เป็นเลิศ (Best practice)	316	466	388	-	-	3.93	0.773	มาก
22. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้สมาชิก ในทีมงานภายในสถานศึกษา ร่วมมือกันทำงาน	219	694	257	-	-	4.03	0.637	มาก
23. ผู้บริหารทำงานร่วมกันและมี ปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน และ ผู้ปกครอง	489	557	124	-	-	4.31	0.653	มาก
24. ผู้บริหารให้ความร่วมมือกับชุมชน และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ เป็นอย่างดี	298	567	305	-	-	3.99	0.718	มาก
25. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการ กำหนดบทบาทและเป้าหมายของ การปฏิบัติงานร่วมกัน	323	649	198	-	-	4.10	0.659	มาก
	<b>รวม</b>					<b>4.07</b>	<b>0.688</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน ด้านการเรียนรู้แบบทีม ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.07 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 23 ผู้บริหารทำงานร่วมกันและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน และผู้ปกครอง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.31 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อ 25 ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทและเป้าหมาย

ของการปฏิบัติงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 อยู่ในระดับมาก ข้อ 22 ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในที่ทีมงานภายในสถานศึกษาร่วมมือกันทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 อยู่ในระดับมาก ข้อ 24 ผู้บริหารให้ความร่วมมือกับชุมชนและสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 อยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุด คือ ข้อ 21 ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายในการทำงานและแนวปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best practice) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 อยู่ในระดับมาก

ตาราง 38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมุ่งผลสำเร็จ

ด้านการมุ่งผลสำเร็จ	ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์					ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
26. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและมีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกับบุคลากร	190	784	196	-	-	3.99	0.574	มาก
27. ผู้บริหารวางแผนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน	257	390	523	-	-	3.77	0.784	มาก
28. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นอดทน ไม่ย่อท้อต่อการทำงานเพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา	290	656	224	-	-	4.05	0.660	มาก
29. ผู้บริหารปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของทางราชการเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร	248	344	578	-	-	3.71	0.791	มาก
30. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	199	772	199	-	-	4.00	0.583	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.90</b>	<b>0.678</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมุ่งผลสำเร็จ ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 3.90 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 28 ผู้บริหารมีความกระตือรือร้น อดทน ไม่ย่อท้อต่อการทำงาน เพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.05 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อ 30 ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 อยู่ในระดับมาก ข้อ 26 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและมีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกับบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 อยู่ในระดับมาก ข้อ 27 ผู้บริหารวางแผนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 อยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุด คือ ข้อ 29 ผู้บริหารปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 อยู่ในระดับมาก

ตาราง 39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมีความไว้วางใจ

ด้านการมีความไว้วางใจ	ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์					ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
31. ผู้บริหารมีความเป็นมิตรและเป็น ที่ไว้วางใจกับเพื่อนร่วมงาน ทุกคน	258	874	38	-	-	4.18	0.466	มาก
32. ผู้บริหารสร้างความศรัทธา และ ความเชื่อมั่นในการทำงานให้ ประสบผลสำเร็จ	412	601	157	-	-	4.21	0.662	มาก
33. ผู้บริหารมีพฤติกรรมการทำงาน แบบเปิดเผยเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ เพื่อนร่วมงาน	625	395	149	-	-	4.40	0.704	มาก

ตาราง 39 (ต่อ)

ด้านการมีความไว้วางใจ	ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์					ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
34. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรมและใช้หลักธรรมา ภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของ ตนเอง	298	567	305	-	-	3.99	0.718	มาก
35. ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่น และไว้วางใจให้กับบุคลากร ในสถานศึกษา	329	621	220	-	-	4.09	0.678	มาก
	<b>รวม</b>					<b>4.17</b>	<b>0.645</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการมีความไว้วางใจ ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.17 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อ 33 ผู้บริหารมีพฤติกรรมการทำงานแบบเปิดเผย เป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.40 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อ 32 ผู้บริหารสร้างความศรัทธา และความเชื่อมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 อยู่ในระดับมาก ข้อ 31 ผู้บริหารมีความเป็นมิตรและเป็นทีไว้วางใจกับเพื่อนร่วมงานทุกคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 อยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ ข้อ 34 ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรมและใช้หลักธรรมาภิบาล ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 อยู่ในระดับมาก

ตาราง 40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับ  
พื้นฐาน ด้านการแก้ปัญหา

ด้านการแก้ไขปัญหา	ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์					ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
36. ผู้บริหารมีทักษะและไหวพริบใน การแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ แล้วนำมากำหนดทางเลือกเป็น ทิศทางของสถานศึกษาได้	579	392	199	-	-	4.32	0.748	มาก
37. ผู้บริหารมีกระบวนการหรือ ขั้นตอนที่ผ่านการคิดอย่างมี วิจารณญาณในการแก้ไขปัญหา	196	781	193	-	-	4.00	0.576	มาก
38. ผู้บริหารคิดพิจารณาทบทวน ก่อนการตัดสินใจและติดตาม ประเมินผลการแก้ไขปัญหา อย่างต่อเนื่อง	704	343	123	-	-	4.49	0.678	มาก
39. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ ปัญหา วางแผนและแก้ปัญหา การทำงานเพื่อให้บรรลุตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้	196	773	201	-	-	3.99	0.582	มาก
40. ผู้บริหารมีการสะท้อนผล เพื่อนำมาปรับปรุง กระบวนการ ในการแก้ไขปัญหา	699	399	72	-	-	4.53	0.610	มาก
<b>รวม</b>						<b>4.26</b>	<b>0.638</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะ  
ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน ด้านการแก้ปัญหา ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.26 อยู่ใน  
ระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 40 ผู้บริหารมีการสะท้อนผลเพื่อนำมาปรับปรุง  
กระบวนการในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.53 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อ

38 ผู้บริหารคิดพิจารณาทบทวนก่อนการตัดสินใจและติดตามประเมินผลการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 อยู่ในระดับมาก ข้อ 36 ผู้บริหารมีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์แล้วนำมากำหนดทางเลือกเป็นทิศทางของสถานศึกษาได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 อยู่ในระดับมาก ข้อ 37 ผู้บริหารมีกระบวนการหรือขั้นตอนที่ผ่านการคิดอย่างมีวิจรรย์ญาณในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 อยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุด คือ ข้อ 39 ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหา วางแผนและแก้ปัญหาคำการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 อยู่ในระดับมาก

ตาราง 41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมีแรงจูงใจ

ด้านการมีแรงจูงใจ	ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์					ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
41. ผู้บริหารให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางกระตุ้นให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานภายในสถานศึกษา	366	613	191	-	-	4.14	0.673	มาก
42. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	359	546	265	-	-	4.08	0.726	มาก
43. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีและอบอุ่นในสถานศึกษาและห้องเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู	418	492	260	-	-	4.13	0.749	มาก
44. ผู้บริหารแสดงความยินดีกับบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	249	639	282	-	-	3.97	0.673	มาก
45. ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการทำงาน	736	304	130	-	-	4.51	0.687	มาก
<b>รวม</b>						<b>4.16</b>	<b>0.701</b>	<b>มาก</b>



จากตาราง พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมีแรงจูงใจ ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.16 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 45 ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการทำงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.51 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อ 41 ผู้บริหารให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางกระตุ้นให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานภายในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย 4.14 อยู่ในระดับมาก ข้อ 43 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีและอบอุ่นในสถานศึกษาและห้องเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู มีค่าเฉลี่ย 4.13 อยู่ในระดับมาก ข้อ 42 ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 4.08 อยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุด คือ ข้อ 44 ผู้บริหารแสดงความยินดีกับบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.97 อยู่ในระดับมาก

ตาราง 42 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสื่อสาร

ด้านการสื่อสาร	ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์					ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
46. ผู้บริหารสามารถวางแผนในการใช้เทคโนโลยีและบูรณาการเทคนิควิธีต่างๆมากกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ	399	641	130	-	-	4.22	0.632	มาก
47. ผู้บริหารส่งเสริมการจัดหาสื่ออุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยีสำหรับครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเหมาะสม	387	523	260	-	-	4.10	0.735	มาก

ตาราง 42 (ต่อ)

ด้านการสื่อสาร	ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์					ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
48. ผู้บริหารใช้นวัตกรรมและ เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ สถานศึกษา	412	601	157	-	-	4.21	0.662	มาก
49. ผู้บริหารจัดอบรมภายใน สถานศึกษาให้บุคลากรเพื่อนำ ความรู้จากเทคโนโลยีไป ประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียน การสอน	282	531	357	-	-	3.93	0.736	มาก
50. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้วิธีการ สอนใหม่ๆ นวัตกรรม สื่อ เทคโนโลยี ที่ทันสมัยน่าสนใจ มาใช้ในการเรียนการสอน	380	575	215	-	-	4.14	0.699	มาก
<b>รวม</b>						<b>4.12</b>	<b>0.692</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสื่อสาร ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.12 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 46 ผู้บริหารสามารถวางแผนในการใช้เทคโนโลยีและบูรณาการเทคนิควิธีต่างๆ มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.22 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อ 48 ผู้บริหารใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย 4.21 อยู่ในระดับมาก ข้อ 50 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้วิธีการสอนใหม่ๆ นวัตกรรม สื่อ เทคโนโลยี ที่ทันสมัยน่าสนใจมาใช้ในการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ย 4.14 อยู่ในระดับมาก ข้อ 47 ผู้บริหารส่งเสริมการจัดหาสื่ออุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยีสำหรับครูแต่ละกลุ่มสาระ การเรียนรู้ที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 4.10 อยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุด คือ ข้อ 49 ผู้บริหารจัดอบรมภายในสถานศึกษาให้บุคลากรเพื่อนำความรู้จากเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ย 3.93 อยู่ในระดับมาก

ตาราง 43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน ด้านการมีภาวะผู้นำ

ด้านการมีภาวะผู้นำ	ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์					ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
51. ผู้บริหารมีความสามารถใน การเป็นผู้นำในการทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จ และบรรลุ วัตถุประสงค์ตามภารกิจของ สถานศึกษา	180	831	159	-	-	4.01	0.538	มาก
52. ผู้บริหารสร้างความเป็นผู้นำ ให้เกิดแก่ครูโดยมอบงานให้ ปฏิบัติอย่างเหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถ	345	608	217	-	-	4.10	0.684	มาก
53. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากร คิดหาวิธีที่แปลกใหม่มาใช้ ในการพัฒนาสถานศึกษา ร่วมกัน	218	761	191	-	-	4.02	0.591	มาก
54. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านระเบียบวินัยและ ความรับผิดชอบ	626	395	149	-	-	4.40	0.704	มาก
55. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วน ร่วมในการจัดการศึกษา	258	874	98	-	-	4.18	0.466	มาก
	<b>รวม</b>					<b>4.14</b>	<b>0.596</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะ  
ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมีภาวะผู้นำ ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.14 อยู่ใน  
ระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อ 54 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีด้านระเบียบวินัยและ

ความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.40 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อ 55 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีค่าเฉลี่ย 4.18 อยู่ในระดับมาก ข้อ 52 ผู้บริหารสร้างความเป็นผู้นำให้เกิดแก่ครูโดยมอบงานให้ปฏิบัติอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีค่าเฉลี่ย 4.10 อยู่ในระดับมาก ข้อ 53 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีที่แปลกใหม่มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 4.02 อยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ ข้อ 51 ผู้บริหารมีความสามารถในการเป็นผู้นำในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย 4.01 อยู่ในระดับมาก

### 2.3 ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

#### 2.3.1 การวิเคราะห์ผลเพื่อตรวจสอบสมมติฐาน

การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นผู้วิจัยได้นำคะแนนขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านต่างๆ มาคำนวณหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ความโด่ง และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA)

ตาราง 44 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามรายด้าน

องค์ประกอบ	$\bar{x}$	S.D	Sk.	Ku.
1) การมีวิสัยทัศน์ (Vision)	4.02	0.68	-0.47	-0.24
2) การมีความยืดหยุ่น (Flexibility)	4.09	0.69	-0.06	-0.33
3) การมีจินตนาการ (Imagination)	4.27	0.54	0.10	-0.71
4) การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	4.12	0.69	-0.26	-0.71
5) การเรียนรู้แบบทีม (Team learning)	4.07	0.68	0.20	-0.89
6) การมุ่งผลสำเร็จ (Success orientation)	3.90	0.67	-0.37	-0.37
7) การมีความไว้วางใจ (Trust)	4.17	0.64	0.29	-0.61
8) การแก้ปัญหา (Problem-solving)	4.26	0.63	0.20	-0.80
9) การมีแรงจูงใจ (Motivation)	4.16	0.70	0.41	0.17
10) การสื่อสาร (Communication)	4.12	0.69	0.69	0.20
11) การมีภาวะผู้นำ (Leadership)	4.14	0.59	0.46	-0.49

จากตารางพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านต่างๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.90 ถึง 4.27 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.54 ถึง 0.70 เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness: Sk.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง -0.47 ถึง 0.69 ซึ่งเป็นค่าที่อยู่ระหว่าง  $\pm 6.00$  ตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Bryne, 2010; Hair et al., 2010) จึงถือว่า คะแนนในแต่ละด้านขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเบ้อยู่ในระดับปกติ และค่าความโด่ง อยู่ระหว่าง -0.89 ถึง 0.20 ซึ่งอยู่ระหว่าง  $\pm 2.00$  สรุปได้ว่าข้อมูลชุดดังกล่าวมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผู้วิจัยจึงสรุปว่าทั้ง 11 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าความเบ้ และค่าความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ มีการแจกแจงที่เป็นปกติ เหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ในลำดับต่อไป

ตาราง 45 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

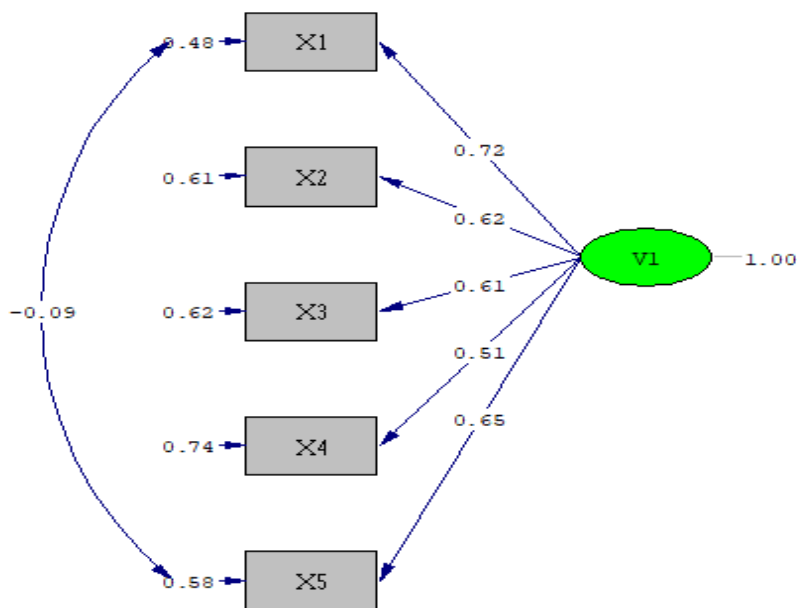
ตัวแปร	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11
V1	1										
V2	0.391**	1									
V3	0.365**	0.495**	1								
V4	0.336**	0.342**	0.305**	1							
V5	0.442**	0.313**	0.278**	0.339**	1						
V6	0.275**	0.323**	0.246**	0.382**	0.346**	1					
V7	0.340**	0.350**	0.250**	0.278**	0.302**	0.420**	1				
V8	0.374**	0.397**	0.309**	0.372**	0.366**	0.377**	0.316**	1			
V9	0.396**	0.418**	0.311**	0.332**	0.343**	0.324**	0.327**	0.377**	1		
V10	0.350**	0.304**	0.299**	0.206**	0.300**	0.671**	0.301**	0.472**	0.351	1	
V11	0.301**	0.334**	0.290**	0.391**	0.371**	0.344**	0.336**	0.332**	0.387**	0.333**	1

หมายเหตุ: \*\* หมายถึง  $p\text{-value} < 0.01$ , \* หมายถึง  $p\text{-value} < 0.05$

จากการตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ละองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ จำนวน 11 คู่ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.206 – 0.671 ซึ่งเป็นระดับความสัมพันธ์ที่ไม่เกิดภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) คือ มีค่าความสัมพันธ์น้อยกว่า 0.800 (Hair et al, 2010) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปว่า ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กันในระดับที่เหมาะสม เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติสามารถนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้

### 2.3.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis)

กรณีนี้ใช้ข้อมูลทั้งหมด 11 ด้านรวมทั้งหมด 11 ตัวแปร เพื่อยืนยันปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision) การมีความยืดหยุ่น (Flexibility) การมีจินตนาการ (Imagination) การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การเรียนรู้แบบทีม (Team learning) การมุ่งผลสำเร็จ (Success orientation) การมีความไว้วางใจ (Trust) การแก้ปัญหา (Problem-solving) การมีแรงจูงใจ (Motivation) การสื่อสาร (Communication) และการมีภาวะผู้นำ (Leadership) ได้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัด แสดงดังภาพที่ 3-14 และตารางที่ 46-57



Chi-Square=7.69, df=4, P-value=0.10355, RMSEA=0.028

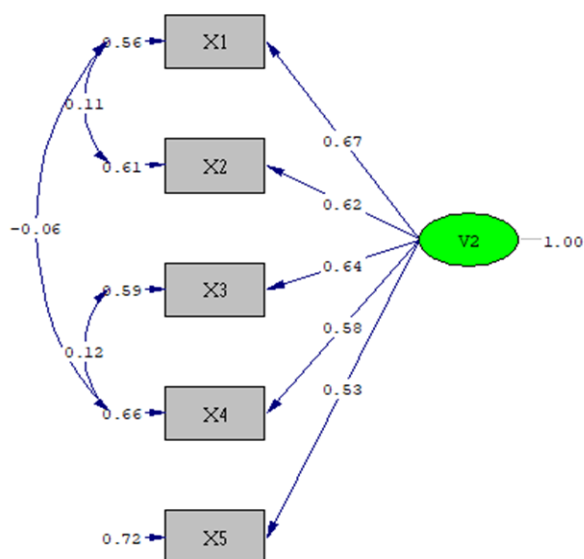
ภาพประกอบ 3 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision)

ตาราง 46 องค์ประกอบที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision)

ตัวแปร	รายการ(ข้อความ)	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	อันดับ
X1	1. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน	0.72	1
X2	2. ผู้บริหารเผยแพร่วิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร	0.62	3
X3	3. ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา สภาพการทำงาน และแนวทางการทำงานในอนาคต	0.61	4
X4	4. ผู้บริหารคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากการทำงานในปัจจุบันที่จะเกิดในอนาคต	0.51	5
X5	5. ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.65	2

จากตาราง พบว่า องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision) มีจำนวน 5 ตัวบ่งชี้ มีค่าตั้งแต่ 0.51-0.72 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูล

เชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ซึ่งพิจารณาจากค่าไคสแควร์  $\chi^2 = 7.69$ ,  $df = 4$   $P\text{-value} = 0.10$   $GFI = 1.00$   $CFI = 1.00$   $AGFI = 0.99$   $RMSEA = 0.028$   $NFI = 1.00$  และค่า  $\chi^2/df = 1.92$



Chi-Square=0.86, df=2, P-value=0.65149, RMSEA=0.000

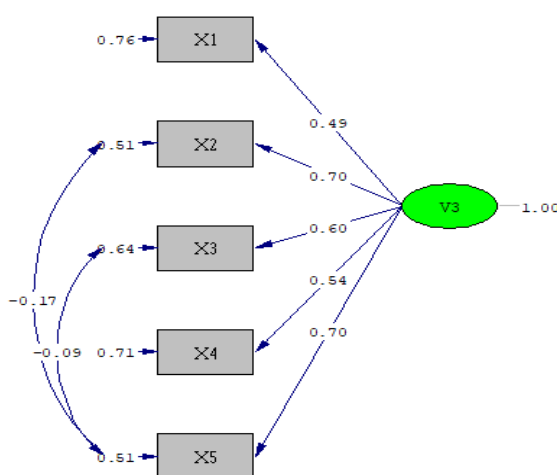
ภาพประกอบ 4 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านการมีความยืดหยุ่น (Flexibility)

ตาราง 47 องค์ประกอบที่ 2 ด้านการมีความยืดหยุ่น (Flexibility)

ตัวแปร	รายการ(ข้อคำถาม)	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	อันดับ
X1	6. ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงได้ อย่างเหมาะสม	0.67	1
X2	7. ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนความคิดได้อย่างอิสระ และมี ความคิดที่หลากหลาย	0.62	3
X3	8. ผู้บริหารเปิดกว้างรับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนา สถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์	0.64	2
X4	9. ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะสร้างและรับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อ นำมาพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ	0.58	4
X5	10. ผู้บริหารนำแนวทางสู่ความสำเร็จที่หลากหลายวิธี โดยไม่ยึดติด หลักเกณฑ์ใดหลักเกณฑ์หนึ่ง	0.53	5



จากตาราง พบว่า องค์ประกอบด้านการมีความยืดหยุ่น (Flexibility) มีจำนวน 5 ตัวบ่งชี้ มีค่าตั้งแต่ 0.53-0.67 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ซึ่งพิจารณาจากค่าไคสแควร์  $\chi^2 = 0.86$ ,  $df = 2$   $p\text{-value} = 0.65$  GFI = 0.99 CFI = 1.00 AGFI = 0.99 RMSEA = 0.000 NFI = 1.00 และค่า  $\chi^2/df = 0.43$



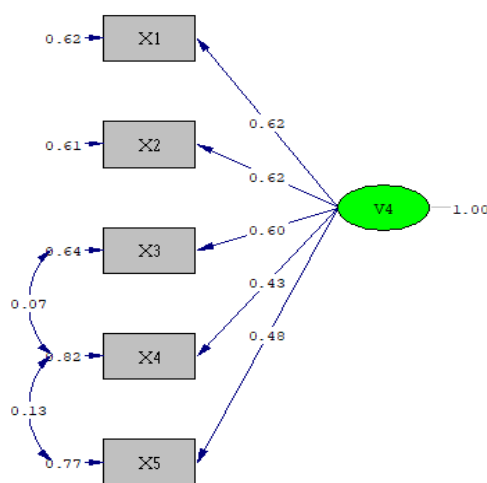
Chi-Square=0.18, df=3, P-value=0.98046, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 5 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านการมีจินตนาการ (Imagination)

ตาราง 48 องค์ประกอบที่ 3 ด้านการมีจินตนาการ (Imagination)

ตัวแปร	รายการ(ข้อคำถาม)	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	อันดับ
X1	11. ผู้บริหารมีอาการซึม เป็นกันเองกับบุคลากร	0.49	4
X2	12. ผู้บริหารเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่อคติ มองโลกในแง่ดี	0.70	1
X3	13. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม วิเคราะห์และพัฒนางานให้ก้าวหน้าทันสมัยอย่างต่อเนื่อง	0.60	2
X4	14. ผู้บริหารออกแบบกระบวนการทำงานใหม่โดยระบุนขั้นตอนผู้ที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจน	0.54	3
X5	15. ผู้บริหารใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาของสถานศึกษาได้อย่างสร้างสรรค์	0.70	1

จากตาราง พบว่า องค์ประกอบด้านการมีจินตนาการ (Imagination) มีจำนวน 5 ตัวบ่งชี้ มีค่าตั้งแต่ 0.49-0.70 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ซึ่งพิจารณาจากค่าไคสแควร์  $\chi^2 = 0.18$ ,  $df = 3$   $P\text{-value} = 0.98$   $GFI = 1.00$   $CFI = 1.00$   $AGFI = 1.00$   $RMR = 0.002$   $RMSEA = 0.000$   $NFI = 1.00$  และค่า  $\chi^2/df = 0.28$



Chi-Square=2.88, df=3, P-value=0.41068, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 6 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร  
ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

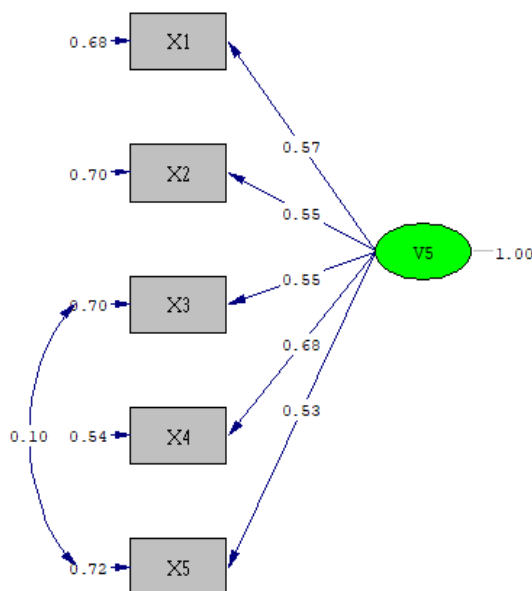
ตาราง 49 องค์ประกอบที่ 4 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

ตัวแปร	รายการ(ข้อคำถาม)	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	อันดับ
X1	16. ผู้บริหารมุ่งมั่นค้นคว้า หาวิธีการทำงานใหม่ๆ และแสวงหาคำตอบด้วยตนเอง	0.62	1
X2	17. ผู้บริหารสามารถคิดสังเคราะห์โดยรวมส่วนประกอบย่อยจนกลายเป็นสิ่งใหม่หรือแนวคิดใหม่	0.62	1
X3	18. ผู้บริหารมีความรอบรู้ ความเข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่าง ๆ และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ	0.60	2

ตาราง 49 (ต่อ)

ตัวแปร	รายการ(ข้อคำถาม)	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	อันดับ
X4	19. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถขยายขอบเขต ความคิดที่มีอยู่เดิมสู่ความคิดที่แปลกใหม่แตกต่างไป จาก ความคิดเดิม	0.43	4
X5	20. ผู้บริหารสร้างสิ่งใหม่ๆ ด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่มีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา	0.48	3

จากตาราง พบว่า องค์ประกอบด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มีจำนวน 5 ตัวบ่งชี้ มีค่าตั้งแต่ 0.43-0.62 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ซึ่งพิจารณาจากค่าไคสแควร์  $\chi^2 = 2.88$ ,  $df = 3$   $P\text{-VALUE} = 0.41$   $GFI = 1.00$   $CFI = 1.00$   $AGFI = 0.99$   $RMSEA = 0.000$   $NFI = 1.00$  และค่า  $\chi^2/df = 0.96$



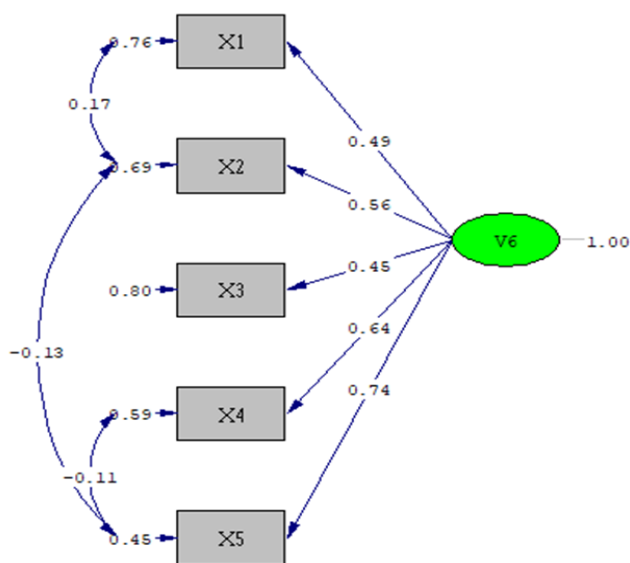
Chi-Square=1.00, df=4, P-value=0.90999, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 7 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านการเรียนรู้แบบทีม (Team learning)

ตาราง 50 องค์ประกอบที่ 5 ด้านการเรียนรู้แบบทีม (Team learning)

ตัวแปร	รายการ(ข้อความ)	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	อันดับ
X1	21. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายในการทำงานและแนวปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best practice)	0.57	2
X2	22. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในที่มงานภายในสถานศึกษาร่วมมือกันทำงาน	0.55	3
X3	23. ผู้บริหารทำงานร่วมกันและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน และผู้ปกครอง	0.55	3
X4	24. ผู้บริหารให้ความร่วมมือกับชุมชนและสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี	0.68	1
X5	25. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทและเป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกัน	0.53	4

จากตาราง พบว่า องค์ประกอบด้านการเรียนรู้แบบทีม (Team learning) มีจำนวน 5 ตัวบ่งชี้ มีค่าตั้งแต่ 0.53-0.68 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ซึ่งพิจารณาจากค่าไคสแควร์  $\chi^2 = 1.00$ ,  $df = 4$   $P\text{-value} = 0.90$   $GFI = 1.00$   $CFI = 1.00$   $AGFI = 1.00$   $RMR = 0.004$   $RMSEA = 0.000$   $NFI = 1.00$  และค่า  $\chi^2/df = 0.25$



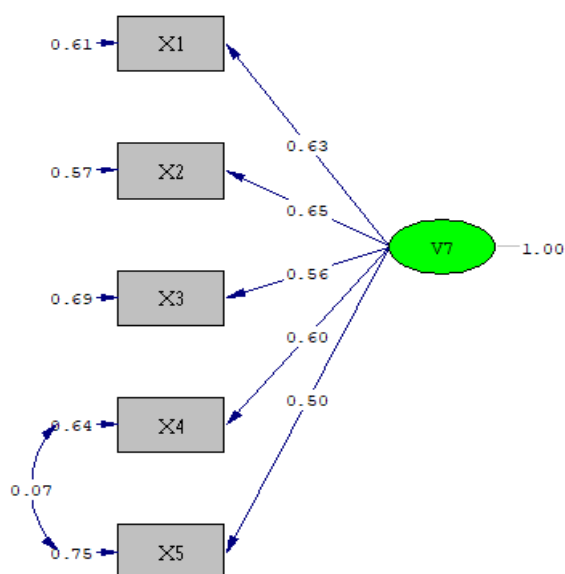
Chi-Square=1.90, df=2, P-value=0.38676, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 8 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร  
ด้านการมุ่งผลสำเร็จ (Success orientation)

ตาราง 51 องค์ประกอบที่ 6 ด้านการมุ่งผลสำเร็จ (Success orientation)

ตัวแปร	รายการ(ข้อความ)	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	อันดับ
X1	26. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและมีความรับผิดชอบ ในการทำงานร่วมกับบุคลากร	0.49	4
X2	27. ผู้บริหารวางแผนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน	0.56	3
X3	28. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้น อดทน ไม่ย่อท้อต่อการทำงาน เพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา	0.45	5
X4	29. ผู้บริหารปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร	0.64	2
X5	30. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	0.74	1

จากตาราง พบว่า องค์ประกอบด้านการมุ่งผลสำเร็จ (Success) มีจำนวน 5 ตัวแปรที่มีค่าตั้งแต่ 0.45-0.74 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ซึ่งพิจารณาจากค่าไคสแควร์  $\chi^2 = 1.90$ ,  $df = 2$   $P\text{-value} = 0.38$   $GFI = 1.00$   $CFI = 1.00$   $AGFI = 0.99$   $RMSEA = 0.000$   $NFI = 1.00$  และค่า  $\chi^2/df = 0.95$



Chi-Square=3.77, df=4, P-value=0.43827, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 9 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านการมีความไว้วางใจ (Trust)

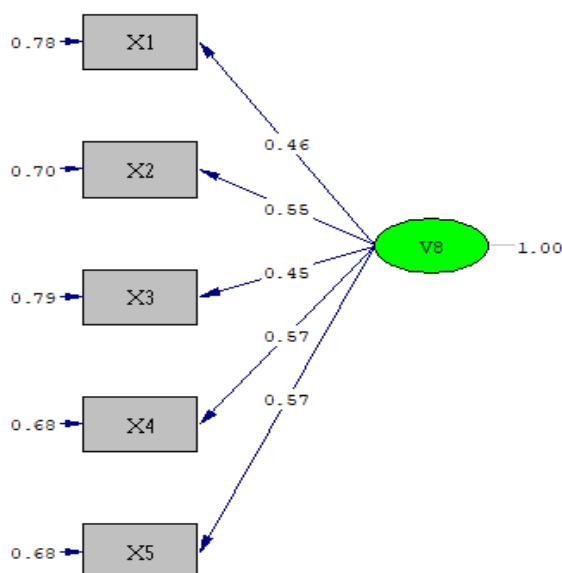
ตาราง 52 องค์ประกอบที่ 7 ด้านการมีความไว้วางใจ (Trust)

ตัวแปร	รายการ(ข้อคำถาม)	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	อันดับ
X1	31. ผู้บริหารมีความเป็นมิตรและเป็นที่ไว้วางใจกับเพื่อนร่วมงานทุกคน	0.63	2
X2	32. ผู้บริหารสร้างความศรัทธา และความเชื่อมั่น ในการทำงานให้ ประสบผลสำเร็จ	0.65	1
X3	33. ผู้บริหารมีพฤติกรรมการทำงานแบบเปิดเผย เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ เพื่อนร่วมงาน	0.56	4

ตาราง 52 (ต่อ)

ตัวแปร	รายการ(ข้อความ)	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	อันดับ
X4	34. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรมและใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง	0.60	3
X5	35. ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	0.50	5

จากตาราง พบว่า องค์ประกอบด้านการมีความไว้วางใจ (Trust) มีจำนวน 5 ตัวบ่งชี้ที่มีค่าตั้งแต่ 0.50-0.65 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ซึ่งพิจารณาจากค่าไคสแควร์  $\chi^2 = 3.77$ ,  $df = 4$   $P\text{-value} = 0.43$   $GFI = 1.00$   $CFI = 1.00$   $AGFI = 1.00$   $RMSEA = 0.000$   $NFI = 1.00$  และค่า  $\chi^2/df = 0.94$



Chi-Square=0.74, df=5, P-value=0.98051, RMSEA=0.000

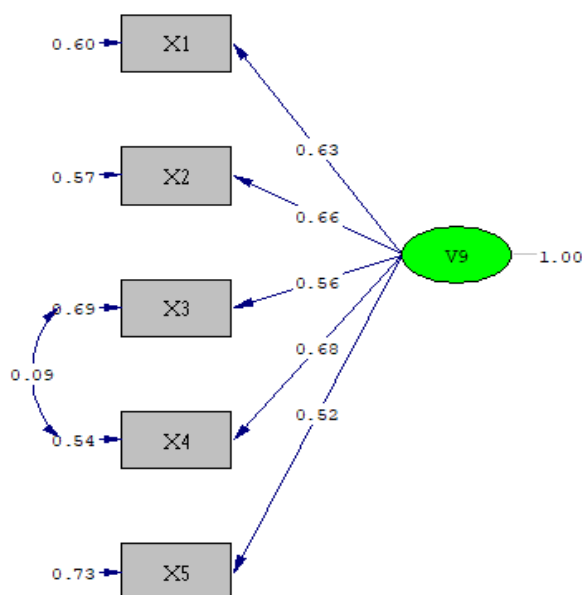
ภาพประกอบ 10 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านการแก้ปัญหา (Problem-solving)

ตาราง 53 องค์ประกอบที่ 8 ด้านการแก้ปัญหา (Problem-solving)

ตัวแปร	รายการ(ข้อความ)	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	อันดับ
X1	36. ผู้บริหารมีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ แล้วนำมากำหนดทางเลือกเป็นทิศทางของสถานศึกษาได้	0.46	3
X2	37. ผู้บริหารมีกระบวนการหรือขั้นตอนที่ผ่านการคิดอย่างมี วิจรรณญาณในการแก้ไขปัญหา	0.55	2
X3	38. ผู้บริหารคิดพิจารณาทบทวนก่อนการตัดสินใจและติดตาม ประเมินผลการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง	0.45	4
X4	39. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหา วางแผนและแก้ปัญหาการ ทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	0.57	1
X5	40. ผู้บริหารมีการสะท้อนผลเพื่อนำมาปรับปรุง กระบวนการในการ แก้ไขปัญหา	0.57	1

จากตาราง พบว่า องค์ประกอบด้านการแก้ปัญหา (Problem – Solving) มีจำนวน 5 ตัวบ่งชี้ มีค่าตั้งแต่ 0.45-0.57 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ซึ่งพิจารณาจากค่าไคสแควร์  $\chi^2 = 0.74$ ,  $df = 5$   $P\text{-value} = 0.98$   $GFI = 1.00$   $CFI = 1.00$   $AGFI = 1.00$   $RMSEA = 0.000$   $NFI = 1.00$  และค่า  $\chi^2/df = 0.14$





Chi-Square=6.11, df=4, P-value=0.19079, RMSEA=0.021

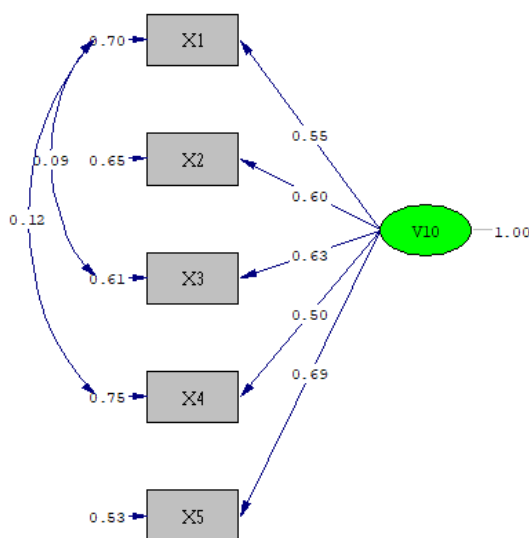
ภาพประกอบ 11 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านการมีแรงจูงใจ (Motivation)

ตาราง 54 องค์ประกอบที่ 9 ด้านการมีแรงจูงใจ (Motivation)

ตัวแปร	รายการ(ข้อคำถาม)	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	อันดับ
X1	41. ผู้บริหารให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางกระตุ้นให้ขวัญและกำลังใจ ในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานภายในสถานศึกษา	0.63	3
X2	42. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	0.66	2
X3	43. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีและอบอุ่นในสถานศึกษาและ ห้องเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู	0.56	4
X4	44. ผู้บริหารแสดงความยินดีกับบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการ ปฏิบัติงาน	0.68	1
X5	45. ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการ ทำงาน	0.52	5

จากตาราง พบว่า องค์ประกอบด้านการมีแรงจูงใจ (Motivation) มีจำนวน 5 ตัว  
บ่งชี้ที่มีค่าตั้งแต่ 0.52-0.68 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับ

ข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ซึ่งพิจารณาจากค่าไคสแควร์  $\chi^2 = 6.11$ ,  $df = 4$   $P\text{-value} = 0.19$   $GFI = 1.00$   $CFI = 1.00$   $AGFI = 0.99$   $RMSEA = 0.021$   $NFI = 1.00$  และค่า  $\chi^2/df = 1.52$



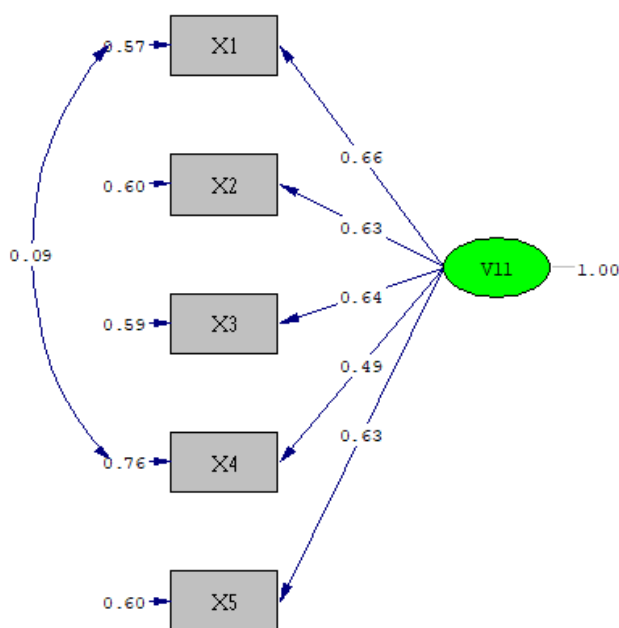
Chi-Square=0.65, df=3, P-value=0.88592, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 12 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านการสื่อสาร (Communication)

ตาราง 55 องค์ประกอบที่ 10 ด้านการสื่อสาร (Communication)

ตัวแปร	รายการ(ข้อคำถาม)	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	อันดับ
X1	46. ผู้บริหารสามารถวางแผนในการใช้เทคโนโลยีและบูรณาการ เทคนิควิธีต่างๆ มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ	0.55	4
X2	47. ผู้บริหารส่งเสริมการจัดหาสื่ออุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยีสำหรับ ครูแต่ละกลุ่มสาระ การเรียนรู้ที่เหมาะสม	0.60	3
X3	48. ผู้บริหารใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ สถานศึกษา	0.63	2
X4	49. ผู้บริหารจัดอบรมภายในสถานศึกษาให้บุคลากรเพื่อนำความรู้ จากเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน	0.50	5
X5	50. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้วิธีการสอนใหม่ๆ นวัตกรรม สื่อ เทคโนโลยี ที่ทันสมัยน่าสนใจมาใช้ในการเรียนการสอน	0.69	1

จากตาราง พบว่า องค์ประกอบด้านการสื่อสาร (Contact) มีจำนวน 5 ตัวบ่งชี้ มีค่าตั้งแต่ 0.50-0.69 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ซึ่งพิจารณาจากค่าไคสแควร์  $\chi^2 = 0.65$ ,  $df = 3$   $P\text{-value} = 0.88$   $GFI = 1.00$   $CFI = 1.00$   $AGFI = 1.00$   $RMSEA = 0.000$   $NFI = 1.00$  และค่า  $\chi^2/df = 0.21$



Chi-Square=5.34, df=4, P-value=0.25422, RMSEA=0.025

ภาพประกอบ 13 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านการมีภาวะผู้นำ (Leadership)

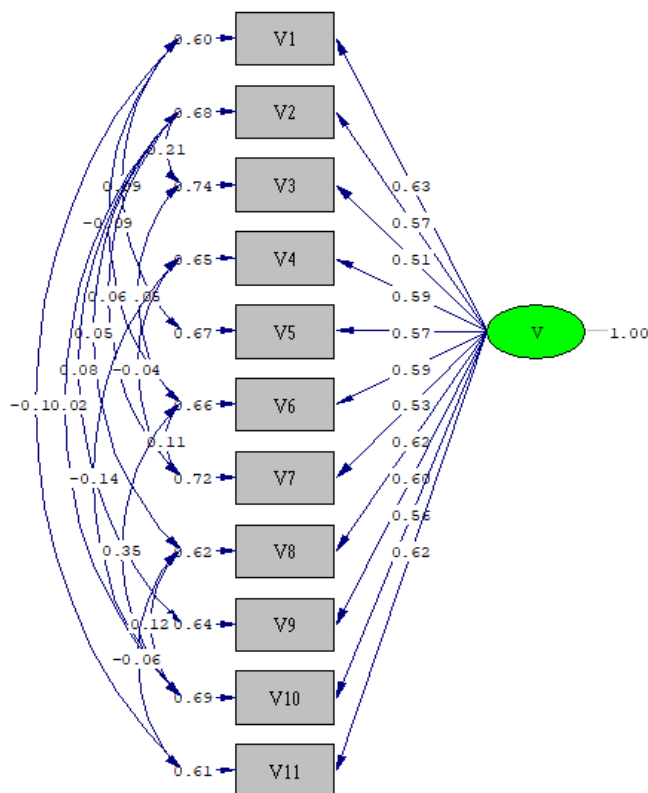
ตาราง 56 องค์ประกอบที่ 11 ด้านการมีภาวะผู้นำ (Leadership)

ตัวแปร	รายการ(ข้อคำถาม)	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	อันดับ
X1	51. ผู้บริหารมีความสามารถในการเป็นผู้นำในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจของสถานศึกษา	0.66	1
X2	52. ผู้บริหารสร้างความเป็นผู้นำให้เกิดแก่ครูโดยมอบงานให้ปฏิบัติอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	0.63	3

ตาราง 56 (ต่อ)

ตัวแปร	รายการ(ข้อความ)	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	อันดับ
X3	53. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีที่แปลกใหม่มาใช้ในการ พัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน	0.64	2
X4	54. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีด้านระเบียบวินัย และความรับผิดชอบ	0.49	4
X5	55. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชน มีส่วนร่วมในการจัด การศึกษา	0.63	3

จากตาราง พบว่า องค์ประกอบด้านการมีภาวะผู้นำ (Leadership) มีจำนวน 5 ตัวแปร มีค่าตั้งแต่ 0.49-0.66 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ซึ่งพิจารณาจากค่าไคสแควร์  $\chi^2 = 5.34$ ,  $df = 4$   $P\text{-value} = 0.25$   $GFI = 1.00$   $CFI = 1.00$   $AGFI = 0.99$   $RMSEA = 0.025$   $NFI = 0.99$  และค่า  $\chi^2/df = 1.33$



Chi-Square=34.57, df=29, P-value=0.21885, RMSEA=0.013

ภาพประกอบ 14 ค่าหลังจากมีการปรับโมเดลเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตาราง 57 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวแปร	รายการ(ข้อคำถาม)	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	อันดับ
V1	การมีวิสัยทัศน์ (Vision)	0.63	1
V2	การมีความยืดหยุ่น (Flexibility)	0.57	5
V3	การมีจินตนาการ (Imagination)	0.51	8
V4	การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	0.59	4
V5	การเรียนรู้แบบทีม (Team learning)	0.57	5
V6	การมุ่งผลสำเร็จ (Success orientation)	0.59	4
V7	การมีความไว้วางใจ (Trust)	0.53	7
V8	การแก้ปัญหา (Problem-solving)	0.62	2
V9	การมีแรงจูงใจ (Motivation)	0.60	3
V10	การสื่อสาร (Communication)	0.56	6
V11	การมีภาวะผู้นำ (Leadership)	0.62	2

จากตาราง พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีจำนวน 11 ตัวบ่งชี้ มีค่าตั้งแต่ 0.51-0.63 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่าโมเดล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ซึ่งพิจารณาจากค่าไคสแควร์  $\chi^2 = 34.57$   $df = 29$   $\chi^2/df = 0.19$   $P\text{-value} = 0.218$   $GFI = 0.99$   $CFI = 1.00$   $RMSEA = 0.013$  และ  $NFI = 1.00$  ซึ่งทุกค่าสอดคล้องกับข้อกำหนด ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision) มีค่าน้ำหนักมากที่สุดคือ 0.63 รองลงมาคือ ด้านการแก้ปัญหา (Problem-solving) และด้านการมีภาวะผู้นำ (Leadership) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.62 อันดับสามคือ ด้านการมีแรงจูงใจ (Motivation) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.60

#### 2.4 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในขั้นตอนนี้เป็นการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอาศัยข้อมูลจากตอนที่ 1 รวมทั้งการวิเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบมาเป็นกรอบในการร่างรูปแบบ และสร้างรูปแบบโดยใช้การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบจากแนวคิดของธีระ รุญเจริญ (2550), สมาน อัสวภูมิ

(2550) และ Bush (1986) ทำให้ได้องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย โครงสร้าง/องค์ประกอบ กลไก/วิธีดำเนินการ แนวทางการประเมินผล และเงื่อนไข ทำให้ผู้วิจัยแบ่งองค์ประกอบของรูปแบบเป็น 3 ส่วนสำคัญ คือ ส่วนนำ (ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของรูปแบบ) ส่วนเนื้อหา (ประกอบด้วย องค์ประกอบ กระบวนการพัฒนาและแนวทางการประเมินผล) และส่วนการนำไปใช้ (ประกอบด้วย เงื่อนไข ความสำเร็จและผลของการใช้รูปแบบ) ผู้วิจัยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มากร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.4.1 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาทำการเขียนโครงร่างและสร้างรูปแบบ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ คือ

- 1) ส่วนนำ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของรูปแบบ
- 2) ส่วนเนื้อหา ประกอบด้วย องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ กระบวนการพัฒนา และแนวทางการประเมินผล
- 3) และส่วนการนำไปใช้ ประกอบด้วย เงื่อนไขความสำเร็จ และผลของการใช้รูปแบบ

โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

#### 2.4.1.1 หลักการของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหลักการดังนี้

- 1) เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยยึดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พร้อมทั้งนำผลการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่
- 2) เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการใช้เทคนิควิธีการ หรือกระบวนการเรียนรู้ที่สามารถศึกษาได้ด้วยตนเองและ/

หรือปรึกษาหารือร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเอง และ/หรือกับผู้วิจัย ซึ่งสะดวกในการนำไปศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง อีกทั้งมีการติดตามและประเมินผล

3) เป็นรูปแบบการพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาทั้งในระดับผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อีกทั้งสามารถใช้พัฒนาทั้งในระดับบุคคลและเป็นกลุ่มได้

#### 2.4.1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

ในส่วนวัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นกิจกรรมที่ใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยได้กำหนดให้มีเป้าหมายในการพัฒนารูปแบบ ดังนี้

1) เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการปฏิบัติภารกิจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

#### 2.4.1.3 เป้าหมายของรูปแบบ

ในส่วนเป้าหมายของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นกิจกรรมที่ใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยได้กำหนดให้มีเป้าหมายในการพัฒนารูปแบบ ดังนี้

1) การอบรมเชิงปฏิบัติการโดยเน้นผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมและการลงมือปฏิบัติจริง

2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมระดมความคิด เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์เนื้อหา อภิปรายและลงข้อสรุป สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยใช้เอกสารประกอบการพัฒนา จะทำให้เกิดการเข้าใจอย่างถ่องแท้ จนเกิดเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องและยั่งยืน

4) ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าอบรมเชิงปฏิบัติการได้รับการชี้แนะอย่างเป็นระบบเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติและพัฒนาเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีประสิทธิภาพต่อไป

5) ได้แนวทางและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 2.4.1.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550), สุเมธ แสงนันทนวล (2552), วิจิตร วรตบงกูร และสุพิชญา ธีระกุล (2553), Koontz & Others (1994) และ Susan (2005) Kelly (1998), Chernin (2001), Ash & Persall (2007), Kelley (1998), วัชรวิทย์ ทรงประทุม (2543), ไพฑูรย์ สินดารัตน์ (2553) เป็นต้น สามารถสรุปองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาได้ จำนวน 11 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีความยืดหยุ่น 3) การมีจินตนาการ 4) การมีความคิดสร้างสรรค์ 5) การเรียนรู้แบบทีม 6) การมุ่งผลสำเร็จ 7) การมีความไว้วางใจ 8) การแก้ปัญหา 9) การมีแรงจูงใจ 10) การสื่อสาร และ 11) การมีภาวะผู้นำ รายละเอียดมีดังนี้

1) การมีวิสัยทัศน์ จะช่วยในการกำหนดทิศทางในการทำงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ช่วยให้ผู้สมาชิกในองค์กรมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนวิสัยทัศน์จะเป็นตัวกำหนดความเป็นมาตรฐานขององค์กรที่มีคุณภาพ

2) การมีความยืดหยุ่น การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ การปรับเปลี่ยนความคิดอย่างอิสระ เปิดกว้างรับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อปรับกระบวนการทำงานได้อย่าง



เหมาะสมตามสถานการณ์และสามารถดำเนินการจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้อย่างสร้างสรรค์

3) การมีจินตนาการ การมีอารมณ์ขัน มีทัศนคติที่เปิดกว้างสิ่งใหม่ ๆ นำไปสู่กระบวนการคิดริเริ่มเพื่อสร้างวิธีการหรือกระบวนการใหม่ ๆ มีเสรีภาพทางความคิด นำไปสู่การพัฒนาเป็นวิธีการทำงาน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาซึ่งกระบวนการดังกล่าวอาจเกิดหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต

4) การมีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่ม คิดได้ยืดหยุ่น หลากหลายมิติ คิดคล่องและคิดอย่างละเอียดลออ มุ่งมั่นค้นคว้าและแสวงหาคำตอบด้วยตนเอง เพื่อตัดแปลงหรือสร้างสิ่งใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา

5) การเรียนรู้แบบทีม เป็นขับเคลื่อนให้สมาชิกในสถานศึกษาร่วมกันทำงาน โดยมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีการสนับสนุนการมีความรู้สึกร่วมในการทำงาน สนับสนุนการสร้างปฏิสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

6) การมุ่งผลสำเร็จ มีความตั้งใจ ความรับผิดชอบในการร่วมทำงาน มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาปรับใช้ในกระบวนการทำงานโดยมุ่งเน้นให้ผลการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลตามที่คาดหวัง โปร่งใสและตรวจสอบได้

7) การมีความไว้วางใจ มีความเชื่อถือได้ สนับสนุนบุคลากรด้วยความเสมอภาค มีความรู้ความสามารถ คุณธรรม และการเป็นบุคคลเปิดเผย นำไปสู่ความเชื่อมั่นแก่บุคลากรในสถานศึกษา จนเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

8) การแก้ปัญหา ความสามารถในการจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่สมดุลง่ายเป็นระบบ โดยมีการทำความเข้าใจและวิเคราะห์ปัญหา วางแผนแก้ปัญหา และการประเมินผลการแก้ปัญหา

9) การมีแรงจูงใจ สร้างแรงผลักดันทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อกระตุ้นหรือชักนำให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความเต็มใจ มุ่งมั่นในการกระทำใด จนเกิดผลสำเร็จ เช่น การประเมินความความต้องการ ความคาดหวังของบุคลากร การให้รางวัลการยกย่อง ชมเชย เป็นต้น

10) การสื่อสาร มีความสามารถในการถ่ายทอดสาร การเลือกวิธีการ เครื่องมือ และเทคโนโลยีในการสื่อสาร การปรับเปลี่ยนการสื่อสารได้ตามสถานการณ์ และ

บุคลิกภาพที่ดีในการสื่อสาร ของผู้บริหารขณะมีการสื่อสาร ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคลากร หน่วยงาน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันและนำสู่การปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

11) การมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการสั่งการ ชี้นำ และชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เชื่อฟัง ค่อยตาม และร่วมปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ จนนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานของสถานศึกษา

#### 2.4.1.5 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ในส่วนของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งกิจกรรมออกเป็น 3 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ประชุมชี้แจง ทำความเข้าใจร่วมกันเบื้องต้น ผู้รับการพัฒนatanเอง ประเมินความมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในแต่ละด้านของตนเอง โดยผู้วิจัย ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ตอบแบบประเมินตนเอง ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 11 ด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การมีความยืดหยุ่น การมีจินตนาการ การมีความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้แบบทีม การมุ่งผลสำเร็จ การมีความไว้วางใจ การแก้ปัญหา การมีแรงจูงใจ การสื่อสาร และการมีภาวะผู้นำ ก่อนศึกษาคู่มีรูปแบบการพัฒนา เพื่อจะได้ทราบว่าก่อนเข้ารับการพัฒนาผู้รับการพัฒนatanเองมีภาวะผู้นำในแต่ละด้านทั้ง 11 ด้านอยู่ในระดับใด

ระยะที่ 2 ผู้รับการพัฒนatanเอง ศึกษาเอกสารคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา จำนวน 7 วัน ในเบื้องต้นผู้วิจัยจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับหลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมายของรูปการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หลังจากนั้นผู้รับการพัฒนatanเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับด้านการมีวิสัยทัศน์ การมีความยืดหยุ่น การมีจินตนาการ การมีความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้แบบทีม การมุ่งผลสำเร็จ การมีความไว้วางใจ การแก้ปัญหา การมีแรงจูงใจ การสื่อสาร และการมีภาวะผู้นำ ในคู่มือรูปแบบการพัฒนา อีกทั้งศึกษาการศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในช่วงผู้รับการพัฒนatanด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของตนเองในด้านการมีวิสัยทัศน์ การมีความยืดหยุ่น การมีจินตนาการ การมีความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้แบบทีม การมุ่งผลสำเร็จ การมีความไว้วางใจ การแก้ปัญหา การมีแรงจูงใจ

การสื่อสาร และการมีภาวะผู้นำ เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัยเพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทั้ง 11 องค์ประกอบต่อจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถามพร้อม ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือรูปแบบการพัฒนา

ระยะที่ 3 การติดตามและประเมินผล เป็นระยะการติดตามและประเมินผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังสิ้นสุดการศึกษาคู่มือรูปแบบการพัฒนา จัดประชุมเชิงปฏิบัติการดังกล่าวเป็นเวลา 1 วัน เพื่อติดตามและประเมินผล โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินความมีภาวะผู้นำในแต่ละด้านของตนเอง โดยผู้วิจัยใช้รูปแบบและคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการตอบแบบประเมินตนเองที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 11 ด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การมีความยืดหยุ่น การมีจินตนาการ การมีความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้แบบทีม การมุ่งผลสำเร็จ การมีความไว้วางใจ การแก้ปัญหา การมีแรงจูงใจ การสื่อสาร และการมีภาวะผู้นำ เพื่อประเมินระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังจากผู้เข้ารับการพัฒนาตนเองศึกษาคู่มือรูปแบบการพัฒนาแล้วว่ามีภาวะผู้นำในแต่ละด้านเพิ่มมากขึ้นหรือไม่ อย่างไรก็ตาม นอกจากนั้น ยังจะต้องประเมินโดยการสัมภาษณ์หรือโดยทางโทรศัพท์ หรือโดยวิธีการอื่น เช่น การสังเกต การพูดคุย แลกเปลี่ยน PLC กับผู้รับการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้เพื่อยืนยันผลการตรวจสอบการใช้รูปแบบและคู่มือรูปแบบการพัฒนาอีกชั้นหนึ่งว่าข้อมูลที่ได้มีความสอดคล้องกับกลุ่มบุคคลที่ตอบแบบประเมินหรือไม่อย่างไร

#### 2.4.1.6 แนวทางการประเมินผล

การวัดและประเมินผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการดังนี้

**ระยะที่ 1 ประเมินผลก่อนการพัฒนา** โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง ก่อนการศึกษาคู่มือรูปแบบการพัฒนา เพื่อจะได้ทราบว่าก่อนเข้ารับการพัฒนาผู้รับการพัฒนาตนเองมีความเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทั้ง 11 ด้าน ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การมีความยืดหยุ่น การมีจินตนาการ การมีความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้แบบทีม การ

มุ่งผลสำเร็จ การมีความไว้วางใจ การแก้ปัญหา การมีแรงจูงใจ การสื่อสาร และการมีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับใด

**ระยะที่ 2 ประเมินผลระหว่างการพัฒนา** โดยให้ผู้รับการพัฒนาค้นหาตนเอง ประเมินตนเอง โดยการสรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมาย และแนวคิด ในคู่มือรูปแบบการพัฒนาแต่ละชุด โดยมีการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาค้นหาตนเองด้วยกัน และกับผู้วิจัย ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ ความเข้าใจและประเมินตนเองในระหว่างการพัฒนาในองค์ประกอบแต่ละด้านอย่างต่อเนื่อง

**ระยะที่ 3 ประเมินผลหลังการพัฒนา** เป็นการประเมินผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังสิ้นสุดการศึกษาคู่มือรูปแบบการพัฒนา จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นเวลา 1 วัน เพื่อติดตามและประเมินผล โดยให้ผู้รับการพัฒนาค้นหาตนเอง ประเมินความมีภาวะผู้นำของตนเอง โดยตอบแบบประเมินตนเองที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 11 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การมีความยืดหยุ่น การมีจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้แบบทีม การมุ่งผลสำเร็จ การมีความไว้วางใจ การแก้ปัญหา การมีแรงจูงใจ การสื่อสาร และการมีภาวะผู้นำ เพื่อประเมินระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้รับการพัฒนาค้นหาตนเองว่ามีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้นหรือไม่อย่างไรและประเมินโดยการสัมภาษณ์ ซึ่งตอบแบบประเมินเพื่อยืนยันผลการตรวจสอบการใช้รูปแบบอีกชั้นหนึ่งว่าข้อมูลที่ได้มีความสอดคล้องกับแบบประเมินหรือไม่ อย่างไร

นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อดำเนินการสรุปข้อคิดเห็นจากการวิพากษ์ของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ นำมาปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ

#### 2.4.1.7 เจ็อนไขความสำเร็จ

เจ็อนไขความสำเร็จของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และหลักการ มีดังนี้ คือ

1) ผู้บริหารมีการคิดรวบยอด เหตุการณ์หรือแก้ปัญหาได้ ผสมผสานความคิดเดิมให้เกิดเป็นสิ่งแปลกใหม่และมีประโยชน์ เป็นผู้ที่มีความหยั่งรู้คาดการณ์สิ่ง

ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้มีความอิสระในการแสดงออก กล่าวตัดสินใจในสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์มีความสามารถพิเศษในการจูงใจ และมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน

2) ผู้บริหารควรมีการช่วยเหลือครูให้ได้รับประโยชน์ในด้านต่างๆ และพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะ รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้ทุกคนมีความรักใคร่สามัคคีกันดีและเล็งเห็นความก้าวหน้าของสถานศึกษาเป็นหลัก

3) ผู้บริหารสถานศึกษารวมทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรรให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารงานในโรงเรียนที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิม มีการประยุกต์ เรื่องราวต่างๆ ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ รวมถึงสนับสนุนกระบวนการ วิธีการ หรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อขวัญ กำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของครูที่จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน และเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย

#### 2.4.1.8 ผลของการใช้รูปแบบ

ผลของการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าร่วมตรวจสอบการใช้รูปแบบด้วยความสมัครใจ หลังจากได้ดำเนินการระยะที่ 1-3 ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจร่วมกันเบื้องต้นผู้รับการพัฒนาตนเอง ประเมินความมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในแต่ละด้านของตนเอง ศึกษาคู่มือรูปแบบการพัฒนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในการฝึกปฏิบัติ แต่ครั้งได้ทำการสรุปโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และทำการสรุปประเด็นเนื้อหาที่ได้จากการศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์ได้จากข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จากการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยมีรายละเอียดดังนี้

“... มีความรู้ ความสามารถรวมถึงมีวิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมายหรือทิศทางเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียนได้และประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยุติธรรม ตรงต่อเวลาและวิชาชีพอของตน รู้บทบาทหน้าที่ไม่ลำเอียงให้เกียรติผู้อื่นเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดผลดีแก่สถานศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1)

“...มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงาน กำหนดเป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียนได้เห็นถึงศักยภาพในการแก้ไขปัญหาในงานในสถานศึกษาได้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2)

“... ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนและครองงาน มีความสามารถในการจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3)

“...ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน สามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมถึงให้ความสนใจดูแลเอาใจใส่แก่ครูอย่างใกล้ชิด จนทำงานออกมาเป็นที่น่าพอใจ ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ส่งเสริมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนางาน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5)

“... สร้างความร่วมมือในที่ทีมงาน เช่น มีกลยุทธ์ในการทำงานมีการวางแผน มีการมอบอำนาจหน้าที่ในการทำงานและมีส่วนร่วมในการบริหารงานมีการส่งเสริมให้ครูแต่ละคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงวิชาการร่วมกัน เช่น การทำผลงานวิชาการ การทำวิจัยในชั้นเรียน เทคนิควิธีการสอนใหม่ๆ เป็นต้น ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 6)

“...กำหนดนโยบายในการปฏิบัติอย่างชัดเจน ยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือ ข้อตกลงในการทำงานร่วมกันมีการส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกัน เป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน และเปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนา ของสถานศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 7)

“... มีความเป็นกันเองกับครูทั้งในด้านหน้าที่การงานและด้านส่วนตัวและเปิดโอกาสให้ ครูทุกคนร่วมแสดงความคิดเห็น หรือสะท้อนแนวคิดในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนางาน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 8)

“...วิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรกระตุ้นส่งเสริมให้มีการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการ ทำงานเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปเป็นแบบอย่างให้ครูในความตื่นรู้ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา มีการวางตัวอย่างเหมาะสม มีความน่าเชื่อถือ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 9)

จากผลการจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จะเห็นได้ว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี ประสิทธิภาพผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์และการประเมินได้ว่าผู้รับการพัฒนา ตนเองมีความรู้ ความเข้าใจมีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และผู้รับการพัฒนาดตนเองตระหนักถึงการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยตระหนักถึงความสำคัญ มีการปรับเปลี่ยน พฤติกรรม วิถีคิดใหม่ๆ มีวิสัยทัศน์มีความรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาสถานศึกษา โดยเน้นคุณธรรมและจริยธรรม มีความรอบรู้ในวิชาชีพตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานสามารถรับมือกับการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผลการประเมินความเหมาะสมของเอกสารประกอบการพัฒนาและคู่มือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รายละเอียดดังต่อไปนี้

ตาราง 58 ผลการประเมินความเหมาะสมของเอกสารประกอบรูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำ  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ	รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ความเหมาะสม
1	หลักการของรูปแบบ	4.89	0.28	มากที่สุด
2	วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.86	0.64	มากที่สุด
3	เป้าหมายของรูปแบบ	4.77	0.63	มากที่สุด
4	เนื้อหาของรูปแบบ	4.64	0.81	มากที่สุด
5	องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	4.67	0.78	มากที่สุด
6	กระบวนการพัฒนาระดับผู้นำเชิงสร้างสรรค์	4.65	0.71	มากที่สุด
7	การประเมินผล	4.79	0.69	มากที่สุด
8	เงื่อนไขความสำเร็จ	4.72	0.70	มากที่สุด
9	ผลของการใช้รูปแบบ	4.77	0.63	มากที่สุด
10	คู่มือรูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	4.79	0.28	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม		4.75	0.59	มากที่สุด

จากตาราง พบว่า รูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมี  
ความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.75$ ) พิจารณารายการประเมินตามลำดับ  
ค่าเฉลี่ยจาก มากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้คือ หลักการของรูปแบบ ( $\bar{x} = 4.89$ ) วัตถุประสงค์ของ  
รูปแบบ ( $\bar{x} = 4.86$ ) การประเมินผล ( $\bar{x} = 4.79$ ) คู่มือรูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.79$ ) เป้าหมายของรูปแบบ ( $\bar{x} = 4.77$ ) ผลของการใช้รูปแบบ ( $\bar{x}$   
 $= 4.77$ ) เงื่อนไขความสำเร็จ ( $\bar{x} = 4.72$ ) องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ( $\bar{x} = 4.67$ )  
กระบวนการพัฒนาระดับผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ( $\bar{x} = 4.65$ ) และเนื้อหาของรูปแบบ ( $\bar{x} = 4.64$ )



ตาราง 59 ผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ	รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ความเหมาะสม
1	หลักการของรูปแบบ	4.79	0.28	มากที่สุด
2	วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.83	0.68	มากที่สุด
3	เป้าหมายของรูปแบบ	4.89	0.28	มากที่สุด
4	เนื้อหาของรูปแบบ	4.86	0.64	มากที่สุด
5	ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม	4.78	0.61	มากที่สุด
6	สื่อและแหล่งเรียนรู้	4.89	0.28	มากที่สุด
7	การประเมินผล	4.79	0.69	มากที่สุด
8	เงื่อนไขความสำเร็จ	4.72	0.7	มากที่สุด
9	ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบ	4.79	0.69	มากที่สุด
10	กิจกรรมประกอบการพัฒนา	4.63	0.69	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม		4.79	0.55	มากที่สุด

จากตาราง พบว่า คู่มือรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.79$ ) พิจารณารายการประเมินตามลำดับค่าเฉลี่ยจาก มากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้คือ เป้าหมายของรูปแบบ ( $\bar{x} = 4.89$ ) สื่อและแหล่งเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.89$ ) เนื้อหาของรูปแบบ ( $\bar{x} = 4.86$ ) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ( $\bar{x} = 4.83$ ) หลักการของรูปแบบ ( $\bar{x} = 4.79$ ) การประเมินผล ( $\bar{x} = 4.79$ ) ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบ ( $\bar{x} = 4.79$ ) ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม ( $\bar{x} = 4.78$ ) เงื่อนไขความสำเร็จ ( $\bar{x} = 4.72$ ) และกิจกรรมประกอบการพัฒนา ( $\bar{x} = 4.63$ )

## 2.5 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในส่วนของขั้นตอนการดำเนินงานในส่วนของการประเมินรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน

รูปแบบและการทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบของสุวิมล ว่องวานิช (2549), สมาน อัครภูมิ (2550), Eisner (1976) และ Maduas, Scriven & Stufflebeam (1983) ทำให้ได้แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการประเมินรูปแบบโดยทำการตรวจสอบและประเมินมาตรฐานของรูปแบบใน 4 มาตรฐาน คือ มาตรฐานความถูกต้อง มาตรฐานความเหมาะสม มาตรฐานความเป็นไปได้ และมาตรฐานความเป็นประโยชน์ ดำเนินการประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณามาตรฐานของรูปแบบ จากขั้นตอนที่ 2 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ทำการประเมินรูปแบบในประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.5.1 ผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รายละเอียดมีดังต่อไปนี้

2.5.1.1 ผลการวิเคราะห์ด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตาราง 60 ผลการวิเคราะห์ความถูกต้อง ความเหมาะสม ของรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการประเมิน	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 2 การมีความยืดหยุ่น	4.89	0.33	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 3 การมีจินตนาการ	4.89	0.33	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดสร้างสรรค์	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้แบบทีม	4.89	0.33	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 6 การมุ่งผลสำเร็จ	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 7 การมีความไว้วางใจ	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 8 การแก้ปัญหา	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 9 การมีแรงจูงใจ	4.89	0.33	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 10 การสื่อสาร	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 11 การมีภาวะผู้นำ	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.96	0.12	มากที่สุด	4.98	0.06	มากที่สุด

จากตาราง พบว่า ด้านความถูกต้อง และความเหมาะสม ของรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 61 ผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์	4.94	0.17	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 2 การมีความยืดหยุ่น	4.93	0.18	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 3 การมีจินตนาการ	4.94	0.17	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดสร้างสรรค์	4.94	0.17	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้แบบทีม	4.94	0.17	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 6 การมุ่งผลสำเร็จ	4.94	0.17	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 7 การมีความไว้วางใจ	4.94	0.17	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 8 การแก้ปัญหา	4.90	0.20	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 9 การมีแรงจูงใจ	4.94	0.17	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 10 การสื่อสาร	4.94	0.17	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 11 การมีกาเวผู้นำ	4.94	0.17	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.93	0.17	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง พบว่า ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด

2.5.1.2 ผลการสรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ในการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อคำถาม ปลายเปิดในแบบประเมินรูปแบบซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ ดังนี้

- 1) ประเด็นความคิดเห็น

1.1) รูปแบบมีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และก่อให้เกิดประโยชน์ทางการบริหารการศึกษา ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา สามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ควรเผยแพร่ในวงการศึกษาและผู้ที่สนใจต่อไป

1.2) เป็นรูปแบบที่มีความครอบคลุมพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ การมีความยืดหยุ่น การมีจินตนาการ การมีความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้แบบทีม การมุ่งผลสำเร็จ การมีความไว้วางใจ การแก้ปัญหา การมีแรงจูงใจ การสื่อสาร และการมีภาวะผู้นำ สามารถนำไปปรับใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม สมควรเผยแพร่เพื่อเป็นการประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

## 2) ประเด็นข้อเสนอแนะ

2.1) บางเนื้อหาของรูปแบบและแนวทางปฏิบัติมีความซ้ำซ้อนควรปรับหรือรวมประเด็นให้มีความเหมาะสม หรืออาจนำไปทดลองใช้ในบางองค์ประกอบ

2.2) ควรปรับสำนวนและใช้ภาษาหรือคำให้เหมาะสมและเข้าใจง่าย

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปผลการวิจัยได้ 3 ข้อตามวัตถุประสงค์การวิจัยตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.02 อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 อยู่ในระดับ มาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากการทำงานในปัจจุบันที่จะเกิดในอนาคต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 อยู่ในระดับ มาก และมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.51-0.72

1.2 ด้านการมีความยืดหยุ่น ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.09 อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเปิดกว้างรับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.20 อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารนำแนวทางสู่ความสำเร็จที่หลากหลายวิธี โดยไม่ยึดติด

หลักเกณฑ์ใดหลักเกณฑ์หนึ่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 อยู่ในระดับมาก และมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.53-0.67

1.3 ด้านการมีจินตนาการ ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.27 อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่อคติ มองโลกในแง่ดี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.67 อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีอารมณ์ขัน เป็นกันเองกับบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 อยู่ในระดับมาก และมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.49-0.70

1.4 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.12 อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสร้างสิ่งใหม่ๆ ด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่มีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.33 อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิมสู่ความคิดที่แปลกใหม่ มีแตกต่างไปจากความคิดเดิม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 อยู่ในระดับมาก และมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.43-0.62

1.5 ด้านการเรียนรู้แบบทีม ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.07 อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารทำงานร่วมกันและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน และผู้ปกครอง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.31 อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายในการทำงานและแนวปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best practice) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 อยู่ในระดับมาก และมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.53-0.68

1.6 ด้านการมุ่งผลสำเร็จ ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 3.90 อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความกระตือรือร้น อดทน ไม่ย่อท้อต่อการทำงาน เพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.05 อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 อยู่ในระดับมาก และมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.45-0.74

1.7 ด้านการมีความไว้วางใจ ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.17 อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีพฤติกรรมการทำงานแบบเปิดเผยเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.40 อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรมและใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติ

หน้าที่ของตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 อยู่ในระดับมาก และมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.50-0.65

1.8 ด้านการแก้ปัญหา ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.26 อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการสะท้อนผลเพื่อนำมาปรับปรุง กระบวนการในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.53 อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหา วางแผนและแก้ปัญหาคำสั่งการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 อยู่ในระดับมาก และมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.45-0.57

1.9 ด้านการมีแรงจูงใจ ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.16 อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.51 อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารแสดงความยินดีกับบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.97 อยู่ในระดับมาก และมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.52-0.68

1.10 ด้านการสื่อสาร ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.12 อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถวางแผนในการใช้เทคโนโลยีและบูรณาการเทคนิควิธีต่างๆ มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.22 อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารจัดอบรมภายในสถานศึกษาให้บุคลากรเพื่อนำความรู้จากเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ย 3.93 อยู่ในระดับมาก และมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.50-0.69

1.11 ด้านการมีภาวะผู้นำ ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.14 อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีด้านระเบียบวินัยและความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.40 อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการเป็นผู้นำในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย 4.01 อยู่ในระดับมาก และมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.49-0.66

## 2. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน

รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ส่วน  
ได้แก่

### ส่วนนำ ประกอบด้วย

1. หลักการ
2. วัตถุประสงค์
3. เป้าหมายของรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

### ส่วนเนื้อหา ประกอบด้วย

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ประกอบด้วย

- 1.1 การมีวิสัยทัศน์
- 1.2 การมีความยืดหยุ่น
- 1.3 การมีจินตนาการ
- 1.4 การมีความคิดสร้างสรรค์
- 1.5 การเรียนรู้แบบทีม
- 1.6 การมุ่งผลสำเร็จ
- 1.7 การมีความไว้วางใจ
- 1.8 การแก้ปัญหา
- 1.9 การมีแรงจูงใจ
- 1.10 การสื่อสาร
- 1.11 การมีภาวะผู้นำ

2. กระบวนการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามองค์ประกอบ

3. แนวทางการประเมินผล

### ส่วนการนำไปใช้ ประกอบด้วย

1. เงื่อนไขความสำเร็จ
2. ผลของการใช้รูปแบบ



### 3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน

3.1 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน  
ความถูกต้อง และความเหมาะสม ในภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด

3.2 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน  
ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ในภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด

#### อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาใน  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยอภิปรายตาม  
ข้อค้นพบดังนี้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสังเคราะห์  
เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการยืนยันองค์ประกอบพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีจำนวน  
11 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีความยืดหยุ่น 3) การมีจินตนาการ 4) การมี  
ความคิดสร้างสรรค์ 5) การเรียนรู้แบบทีม 6) การมุ่งผลสำเร็จ 7) การมีความไว้วางใจ 8) การ  
แก้ปัญหา 9) การมีแรงจูงใจ 10) การสื่อสาร และ 11) การมีภาวะผู้นำ ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหาร  
สถานศึกษาในปัจจุบันต้องเป็นบุคคลที่สามารถมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ มีการ  
วางแผน และสร้างกระบวนการทำงานเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ที่โดดเด่น  
ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ บรรยากาศการ  
ทำงานที่เปิดโอกาสให้บุคคลในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ให้ความสำคัญกับความ  
ยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว ความร่วมมือและความเชื่อมโยง การมีความคิดสร้างสรรค์  
คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การพัฒนาบุคลากรและทีมงานที่ตรงกับความต้องการระยะยาว  
ของหน่วยงาน และการมีภาวะผู้นำร่วมกันภายในองค์กร เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อม  
สำหรับการเป็นผู้นำในอนาคต มีความเชื่อมั่นในสิ่งที่คิด ไม่เน้นกฎระเบียบแบบแผนมากเกินไป มี  
การสร้างความรู้ใหม่นำไปสู่การสร้างสรรค์ผลงานเชิงประจักษ์ ตลอดจนแก้ไขปัญหาและพัฒนาจน  
สามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ

งานวิจัยของ ขวัญฤทัย ภู่อาระ (2562, น. 51 - 60) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และยังสอดคล้องกับ เพ็ญภา ศิริภูธร (2562, น. 56) เรื่องการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นุศรา ปุณฺณรุณ (2563, น. 167) เรื่ององค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารมี ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านทักษะคิดวิเคราะห์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความยืดหยุ่น และด้านคิดริเริ่มสร้างสรรค์ตามลำดับ

จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมที่จะนำไปเป็นกรอบในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้มีศักยภาพในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) ส่วนนำประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 2) ส่วนเนื้อหา ประกอบด้วย องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามองค์ประกอบ และแนวทางการประเมินผล และ 3) ส่วนการนำไปใช้ ประกอบด้วย เงื่อนไขความสำเร็จ และผลของการใช้รูปแบบ โดยมีผลการประเมินความเหมาะสมของเอกสารประกอบการพัฒนาและคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามกระบวนการพัฒนารูปแบบมีองค์ประกอบสำคัญเพื่อเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติภายในสถานศึกษาโดยผู้บริหาร

สถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนาภรณ์ นิลพันธ์นันท์ (2562, น. 41) กล่าวว่าไว้ว่าการทำงานเป็นทีมเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน เป็นลักษณะของการทำงานที่เป็นกลุ่มซึ่งเกิดจากการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยมีการบริหารการทำงานแบบเป็นทีมงาน มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิก ร่วมกัน ดำเนินกิจกรรมโดยอาศัยเป้าหมายร่วมกัน มีการมอบหมายและวางแผนการทำงานร่วมกัน คอยเป็นผู้ให้คำปรึกษาและสนับสนุนช่วยเหลือ ใช้ทักษะประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรให้บรรลุ มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ คุณาวุฒิ สิงห์ทอง (2561, น. 40) ได้กล่าว การมองภาพในอนาคตขององค์กรที่จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นกับองค์กร ด้วยวิธีการต่าง ๆ นั้นทั้งนี้ต้องอาศัยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง มีแนวคิดที่กว้างไกลและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนัตตา ชาวนา (2565, น. 12) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 11 มีองค์ประกอบของรูปแบบ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 6) การวัดผลและประเมินผล ที่เป็นเช่นนี้สืบเนื่องมาจากการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องมีรูปแบบในการพัฒนา ซึ่งรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ มีประโยชน์และถูกต้อง จะต้องประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา สื่อและแหล่งเรียนรู้และการวัดผล ประเมินผล จึงจะทำให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบในภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และรูปแบบ มีกระบวนการพัฒนาที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับตัวและปรับเปลี่ยนแนวความคิดให้เข้ากับสถานการณ์ ตลอดจนมีการนำสิ่งใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงานให้ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะเข้าร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ อีกทั้งก่อนที่จะได้รับตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาได้นั้น

ต้องผ่านกระบวนการคัดเลือกและการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ให้มีความรู้ ความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน เนื่องจากผลการวิจัยนี้ ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปิยณัฐ วงศ์เครือศรี (2562, น. 241-242) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ผลการวิจัยพบว่า หลังจากที่ได้เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในยุคไทยแลนด์ 4.0 อยู่ในระดับมากที่สุด เพิ่มขึ้น ร้อยละ 45.80 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Larsson (2018) ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผลการศึกษพบว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) มุ่งเน้นผลลัพธ์และความสำเร็จขององค์กรให้เกิดในระยะเวลาอันสั้น 2) ให้ความสำคัญกับลูกค้าขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ 3) ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์และมุ่งเน้นผลงานขององค์กร และ 4) สร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่เข้มแข็งเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1.1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อันประกอบไปด้วย การมีวิสัยทัศน์ การมีความยืดหยุ่น การมีจินตนาการ การมีความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้แบบทีม การมุ่งผลสำเร็จ การมีความไว้วางใจ การแก้ปัญหา การมีแรงจูงใจ การสื่อสาร และการมีภาวะผู้นำ มีส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้รับผิดชอบในระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ควรมีการกำหนดเป็นนโยบายหรือแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

1.2 ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์และคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากการทำงานในปัจจุบันที่จะเกิดในอนาคต เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหาร

จึงจำเป็นต้องสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในด้านการมีวิสัยทัศน์เพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ

1.3 ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมีจินตนาการของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบน้อยกว่าด้านอื่นๆ ในส่วนของการมีจินตนาการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ควรเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็น ควรมีอารมณ์ขันและให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา มองโลกในแง่ดีใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาองค์กร เพื่อการยกระดับการบริหารจัดการสถานศึกษาทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพเด็กนักเรียนในโอกาสต่อไป

1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้วยตนเองจากการศึกษาเอกสารคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ควบคู่กับการลงมือปฏิบัติจริงตามภารกิจงานที่รับผิดชอบ อาทิเช่น การทำกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) ฯลฯ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัย รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมแต่ละภูมิภาคหรือในระดับประเทศ

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่ผลต่อความสัมพันธ์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัย การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อโมเดลความสัมพันธ์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.4 ควรมีการศึกษาวิจัย การประเมินความต้องการจำเป็นของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## บรรณานุกรม

- Adair, J. (2007). *Leadership for Innovation: How to Organize Team Creativity and Harvest Ideas*. London: Kogan Page.
- Amanda, S. S. (2011). *Leading for creativity: Competing leader influence*. Doctoral dissertation. Graduate College. University of Oklahoma.
- Bardo, J. W. & J. J. Hartman. (1982). *Urban Society: A Systematic Introduction*. U.S.A.: F. E. Peacock.
- Basadur, M. (2008). Leading Others to Think Innovatively Together: Creative Leadership. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 103 - 121.
- Bennis, W. (2007). *Creative Leadership*. (ABI). Bangkok: Chulalongkorn University.
- Brown, W. B. & Moberg, D. J. (1980). *Organization Theory and Management: Macro Approach*. NY: John Wiley & Sons.
- Bush, T. (1986). *Theories of Education Management*. London: Harper & Row, Publishers.
- Casse, E. & Claudel, P. (2007). *Philosophy for Creative Leadership: How Philosophy Can Turn People into More Effective Leaders*. London: Athena press.
- Chernin, P. (2001). Creative leadership: The strength of ideas The power of the imagination. *Vital Speeches of the Day*, 68(8), 245.
- Cho, S. H., Nijenhuis, J. T., Van Vianen, A. E., Kim, H.B. & Lee, K. H. (2010), The Relationship Between Diverse Components of Intelligence and Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 44, 125-137.
- Corsini, R. J. & A. J. Auerbach. Auerbach. (1996). *Concise Encyclopedia of Psychology*. NY: John Wiley & Sons.
- Couto, R. A. & Eken, S. C. (2002). *To give their Gifts: Health, community and democracy*. Nashville: Vanderbilt University Pr.
- Daft, R. L. (1986). *Organization Theory and Design*. NY: West Publishing.

- Danner, S. E. (2008). *Creative Leadership in Art Education: Perspectives of an Art Educator*. (Thesis Master of Arts). Ohio University, Ohio.
- Davis, L. N. (2000). *Pioneering organizations: The convergence of individualism, teamwork & leadership*. South Provo: UT Executive Excellence.
- Delich. (2010). The Impact of Mercosur's Sanitary and Phytosanitary Regime on its Members' Institutional Dynamics. *Journal of CMA Management*, 79(2), 3.
- Dessler, G. (2004). *Management: Principle & practice for tomorrow's leaders*. (3rd ed.). NJ: Pearson Education.
- Dubrin, A. J. (2007). *Leadership Research Finding, Practice and Skills*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Dubrin, A. J. (2010). *Principles of Leadership*. South - Western Cengage Learning.
- Eisner, E. (1976). Education Connoisseurship and Criticism: Their Form and Functions in Educational Evaluation. *Journal of Aesthetic Education*, 10, 135-150.
- Garrett, D. A. (2009). Sense making and sense giving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433 - 448.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of Education*. NY: McGraw - Hill.
- Guntern, G. (2004). *The Challenge of Creative Leadership*. Maya Angelou Press.
- Hanrin, C. & others. (2011). The Construction and Development of Indicators of Learning Organization at Higher Educational Institutions Emphasizing Graduate Production and social development. *Research in Higher Education Journal*, 13(2), 1 – 8.
- Harris, A. (2009). Creative Leadership. *Journal of Management in Education*, 23(1), 9 - 11.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. NY: McGraw-Hill.
- Ibbotson, P. & Darso, L. (2008). Directing creative: The art and craft of Creative

- Leadership. *Journal of Management and Organization*, 14, 548 - 559.
- Joyce, B. & Weil, M. (2000). *Model of teaching*. (6th ed). Boston: Allyn and Bacon.
- Kaminker, J. P. (2011). *The leadership factor*. London, UK: Collier Macmillan.
- Katz, D. & Kahn, R. (2003). *The Social Psychology of Organization*. NY: John Wiley & Sons.
- Keeves, J. (1988). *Organization Theory and Management: Macro Approach*. NY: John Wiley & Sons.
- Kelley, C. R. (2005). *Relationships between measures of leadership and school climate*. Richard University of Nevada.
- Larsson, M. (2007). *Creativity Leaders Success Factors in Sweden's Leading Creative Agencies*. (Master's Thesis), Royal Institute of Technology, Stockholm.
- Lussier, R. N. (2001). *Effective leadership*. (3rd ed). Sydney: Thomson/South-Western.
- Madaus, G. F., Scriven, M. & Stufflebeam, D. L. (1983). *Evaluation models*. Boston: Kluwer-Nijhoff.
- Marshall, E. M. (2000). *Building Trust at the Speed of Change: The Power of the Relationship-Based Corporation*. NY: Amazon.
- Mugkasem, U. (2001). *The Experimental Study of The Creative Leadership Training on Creative Leadership Quality of Education Chief Executive Officers*. (Doctor's Dissertation). Technical University of The Philippines, Manila.
- Northouse, P. G. (2012). *Introduction to leadership: concepts and practice*. LA: Sage. OConnor.
- Olsson, L. (2012). *Leadership and Creativity in Research Investigations of Leadership and Leader-Member Exchange (Lmx) in Research Group*. (Doctor's Dissertation). University of Gothenburg, Gothenburg.
- Palus, C. J. & Horth, D. M. (2005). *The Leader's Edge: Six Creative Competencies for*



*Navigating Complex Challenges*. SF: Jossey Bass.

Parker, J. P. & Begnaud, L. G. (2004). *Developing Creative Leadership*. Portsmouth, NH: Teacher Ideas Pr.

Reynolds, L. (1997). *The trust effect: Creating the high trust high performance Organization*. London: Nicholas Brealey

Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. (9th ed). NJ: Pearson Prentice Hall.

Rogers, E. M. (1976). *Communication and Development: Critical Perspectives*. Sage Publications.

Rook, D. & Tobert, W. (2010). *The Success Leaders*. Retrieved from [http://www.novabizz.com/Nova/Ace/Relationship/leadership\\_Seven.html](http://www.novabizz.com/Nova/Ace/Relationship/leadership_Seven.html).

Ross, J. A. (2007). Creative Leadership: Be Your Team's Chief Innovation Officer. *Journal of Harvard Management Update*, 12(3), 3-6

Schermerhorn, J. R. (2002). *Management*. (7th ed). NY: John Wiley & Sons.

Smith, Edward W. (1980). *The Education's Encyclopedia*. NY: Prince – Hall.

Smith, R. H., et al. (1980). *Management: Making Organizations Perform*. NY: Macmillan.

Sousa, D. (2003). *The Leadership brain: How to lead today's schools more effectively*. Thousand Oaks: Sage.

Sternberg, R. J. (2006). Creative leadership: it's a decision. *Journal of Leadership*, 36(2), 22 - 24.

Stoll, L. & Temperley, J. (2009). *Creative Leadership Learning Project: an Enquiry Project for Senior Leadership Teams and Local Authority Officers in South Gloucestershire: Final Report*. Creating Capacity for Learning and South Gloucestershire LA.

Stoner, A. F., & Wankel, C. (1986). *Management*. (3rd ed). New Delhi: Prentice – Hill Privated.

Ubeben, G. C., Hughes, L. W., & Norris, C. J. (2011). *The Principal: creative leadership for excellence in schools*. (6th ed). Boston: Pearson.

Willer, D. (1986). *Scientific Sociology: Theory and Method*. Englewood cliff, NJ.: Prentice-Hall.

Zaccaro, S. J., & Banks, D. (2004). Leader visioning and adaptability: Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage Change. *Human Resource management*, 43(4), 367 - 380.

กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ. ศ. 2550. (2550, 16 พฤษภาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 124 ตอนที่ 24 ก.

กรองทิพย์ นาควิเชตร. (2552). *ภาวะผู้นำสร้างสรรค์เพื่อการศึกษา*. สมุทรปราการ: ชีวสารสนเทศส์ พับลิชเชอร์.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *การบริหาร (ผู้นำ) องค์การสู่การเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นจาก <http://www.moe.go.th>.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ. ศ. 2560 – 2564)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงศึกษาธิการ.

กฤษพล อัมระนันท์. (2559). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอแม่वंกั สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2. (การศึกษาค้นคว้าอิสระ ค.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.*

กลุ่มสารสนเทศ สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). *สถิติประจำปี 2563*. สืบค้นจาก [https://www.bopp-obec.info/home/?page\\_id=33748\(opens%20in%20a%20new%20tab](https://www.bopp-obec.info/home/?page_id=33748(opens%20in%20a%20new%20tab).

กาญจนา มีศิลป์วิภักย์. (2553). *ความรู้เบื้องต้นและทฤษฎีการสื่อสาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

กาญจนา ศิลลา. (2556). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานบางเขน*. (วิทยานิพนธ์ กศ. ม. สาขาวิชาการบริหาร

การศึกษา). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

กิตติวรรณ แสนโท. (2556). *การศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). *ข้อคิดเพื่อการสร้างวิสัยทัศน์*. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). *สุดยอดภาวะผู้นำ: Super leadership*. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.

เกวียนทอง ต้นเชื้อ. (2556). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม ของนักเรียนระดับประถม โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, สุรินทร์.

เกตุสินี มั่นปาน. (2552). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา: กรณีศึกษาเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

ขวัญฤทัย ภู่อารยะ. (2562). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา.

ครองจิต พุทธิโกษา. (2554). *คู่มือรูปแบบการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ฉบับสมบูรณ์*. สืบค้นจาก [https://www.kruinter.com/file/29720141006205700-\(kruinter.com\).pdf](https://www.kruinter.com/file/29720141006205700-(kruinter.com).pdf).

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2554). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีสยาม.

จันจิรา น้าขาว. (2562). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. สาขาวิชาการ

- บริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- จันทรานี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 3).  
นนทบุรี: บั๊ค พอยท์.
- จุฑารัตน์ ตำนานวัน. (2551). *ภาวะผู้นำและแนวทางการจัดการการพัฒนาตำบลของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล*. (วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. สาขาวิชาพัฒนาสังคม). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- เจริญ สุขทรัพย์. (2556). *personnel*. สืบค้นจาก [Obec.go.th/personnel/index.php?option=com-content&view=article&id=13:2011-08-11-05-13-55](http://Obec.go.th/personnel/index.php?option=com-content&view=article&id=13:2011-08-11-05-13-55).
- เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2552). *ความไว้วางใจในองค์การของประเทศไทย ศึกษาเปรียบเทียบองค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน*. (วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ชนันดา ไตใหญ่ดี. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. (ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). *ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21*. สืบค้นจาก [http://conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809\\_2488101126.pdf](http://conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809_2488101126.pdf)
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). *ทักษะภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มิดิอินฟอร์เมชันเทคโนโลยี.
- ชาญเดช วีรกุล. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาค 5 (จังหวัดอุบลราชธานี)*. (วิทยานิพนธ์ บธ.ม. สาขาวิชาการจัดการทั่วไป). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- ชาญยุทธ รัตนมงคล. (2552). *แรงจูงใจในการเลือกเล่นกีฬาบาสเกตบอลของนักกีฬาบาสเกตบอลในการแข่งขันกีฬาแห่งชาติ ครั้งที่ 37*. (ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สาขาวิชาพลศึกษา). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ชูศักดิ์ เอกเพชร. (2561). *แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ*. สืบค้นจาก <https://graduate.sru.ac.th/wp-content/uploads/2018/06/แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับผู้นำ>

และภาวะผู้นำ.pdf

- ณัฐชุตดา วิจิตรจามรี. (2558). *การสื่อสารในองค์กรการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐธิดา เต็มสินวาณิช. (2550). *การศึกษามลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิทยาศาสตร์และความสามารถ ด้านความคิดสร้างสรรค์ทางวิทยาศาสตร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ที่ได้รับการสอน แบบร่วมมือ*. (สารนิพนธ์ กศ.ม. สาขาวิชาการมัธยมศึกษา). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ณัฐธิดา พวงธรรม. (2553). *การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตดุสิต กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ ค.ม. สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพฯ.
- ทวีภรณ์ วรชิน. (2559). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24*. (วิทยานิพนธ์ ค.ด. สาขาวิชาการบริหาร จัดการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์. (2559). *การพัฒนาและประเมินความคิดสร้างสรรค์*. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 27(1), 1-14.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2553). *การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรง พิมพ์ บริษัท สหธรรมิก จำกัด.
- ทิพย์วรรณ สุขใจรุ่งวัฒนา. (2557). *การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิง สร้างสรรค์ สำหรับผู้นำองค์กรนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในทศวรรษหน้า (พ. ศ. 2557 – 2566)*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาตรี สาขาวิชาพัฒนศึกษา). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ทิตินา แคมมณี. (2545). *รูปแบบการสอน: ทางเลือกที่หลากหลาย*. กรุงเทพฯ: ด่านสุทธา การพิมพ์.
- ธนัญพร สุวรรณคาม. (2559). *ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง*. (ปริญญาานิพนธ์ ศศ.ม. สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ธีระ รุญเจริญ และคณะ. (2552). *การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ*.

ฐานคิดทางการบริหารและการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2, 1(35), 14-19.

ธีระ รุญเจริญ และ วาสนา ศรีไพโรจน์. (2554). *กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้*.

กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง

ธีระ รุญเจริญ. (2550ก). *การบรรยายวิชาสัมมนาการบริหารการศึกษา รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบ*.

ธีระ รุญเจริญ. (2550ข). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดการศึกษาและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

ธีระ รุญเจริญ. (2553). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดการศึกษาและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปสองและประเมินภายนอกรอบสาม*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

นันทพร รอดผล. (2557). *การพัฒนาผลการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ เรื่อง สิ่งแวดล้อม และการพัฒนาของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ด้วยการจัดการเรียนรู้แบบ SSCS*. (วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. สาขาวิชาการสอนสังคมศึกษา). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.

นุชรี จันทรเอี่ยม. (2555). *ประสิทธิผลของการใช้โปรแกรมฝึกทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล ในทีมบุคลากรทางการแพทย์ งานผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลลำพูน*. (วิทยานิพนธ์ พย.ม. สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). *ภาวะผู้นำหลังซบเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.

บุญใจ ศรีสถิตยน์รากร. (2551). *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21 Leadership and strategic management in nursing organization for the 21st century*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (ม.ป.ป.). *การพัฒนาการวิจัยโดยใช้รูปแบบ*. สืบค้นจาก <http://www.watpon.com/boonchom/development.pdf>.

เบ็ญจมาศ หนูไชยทอง. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนตามความคิดเห็นของคุณ* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1. (การค้นคว้าอิสระ ค.ม. สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ. เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ. ศ. 2560. (2560, 29 พฤศจิกายน). ราชกิจจานุเบกษา. (เล่ม134 ตอนพิเศษ 295 ง. หน้า 13 -18).

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ. (2551). การพัฒนาการคิด. กรุงเทพฯ: 9119 เทคนิค พรินต์ติ้ง.

ฝากจิต ปานลินทร ลากิจิตร. (2556). หลักการสื่อสารและทฤษฎีการสื่อสาร. สืบค้นจาก [http://ag.kku.ac.th/Extension/images/136323/information\\_2\\_2556.pdf](http://ag.kku.ac.th/Extension/images/136323/information_2_2556.pdf)

พนิตา ไชยเทพ. (2558). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนกลุ่มตำบล แพรักษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. (งานนิพนธ์ กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

พรชัย เจดามาน. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงศตวรรษที่ 21: ไทยแลนด์ 4.0. สืบค้นจาก <https://www.kroobannok.com/83312>.

พรรณพร นามโนรินทร์. (2554). การพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาจากการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหา เป็นฐาน (Problem-based Learning) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียน บ้านหนองไถ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3. (วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. สาขาวิชา หลักสูตรและการสอน). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ. ศ. 2542. (2542, 19 สิงหาคม). ราชกิจจานุเบกษา. (เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก).

พัชรนันท์ กลั่นแก้ว. (2552). วิธีปรับตัวขององค์กรรองรับความเปลี่ยนแปลง. *For Quality*, 15(138), 40 - 44.

พิชามพ พันธุ์แพ. (2554). ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิชามัชฌ์ โหณา. (2562). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0. (วิทยานิพนธ์ ค.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.

พิเชษฐ์ ผุงเพิ่มตระกูล. (2554). ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ความไว้วางใจในองค์การ

ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันในองค์กรของบุคลากรทางการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. (วิทยานิพนธ์ ropic. รัฐประศาสนศาสตร์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ. (2557). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. (วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

พิมพ์ศนิตา จิ่งสุทธิวงษ์. (2562). โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับนักวิชาการ ศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์ ค.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.

เพลินพิศ วิบูลย์กุล. (2558). แรงจูงใจ *Motives* การจูงใจ *Motivation*. สืบค้นจาก <http://www.bangkok.go.th/training/page/sub/5280/Book-Briefing/0/info/12876/> แรงจูงใจ *Motives* การจูงใจ *Motivation*.

แพง ชินพงศ์. (2559). ขั้นตอนมุ่งสู่ความสำเร็จในชีวิตได้ไม่ยาก. สืบค้นจาก <https://mgronline.com/qol/detail/9590000003012>.

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2553). ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ ทาง การศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภรณ์ทิพย์ บั่นก้อง. (2559). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. (วิทยานิพนธ์ กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

ภัทรสุภา มณีพันธุ์. (2557). การสื่อสารด้านการรณรงค์และการเปลี่ยนแปลงค่านิยมทางสังคม ที่ ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของสินค้าข้าวกล้องไรซ์เบอร์รี่. (การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. สาขาวิชาระบบ สารสนเทศ). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.

ภารดี อนันต์นาวิ. (2552). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ชลบุรี: สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด.

มณฑา ศิริวงษ์. (2559). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู อำเภองครักษ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก. (วิทยานิพนธ์ ค.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยปทุมธานี, ปทุมธานี.



มณฑาทิพย์ เสียงยงคะ. (2556). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ. (วิทยานิพนธ์ ค.ด. สาขาวิชาการบริหารจัดการ การศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.

มนัส โกมลฑา. (2552). ประโยชน์ของจินตภาพ. สืบค้นจาก  
<https://www.gotoknow.org/posts/264983>.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2552). ทฤษฎีและพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร. (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

มุกดา อนุกานนท์. (2554). การศึกษาพฤติกรรมตามหลักพรหมวิหารธรรม 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17. (งานนิพนธ์ กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

เยาวดี วิบูลย์ศรี. (2544). การประเมินโครงการ: แนวคิดและแนวปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ ฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รตวรรณ ประวิรัตน์. (2560). การวิเคราะห์องค์ประกอบแรงจูงใจในการเลือกเรียนระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. (วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. สาขาวิชาวิจัยและประเมินผล การศึกษา). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

รอชียะห์ ลาเต๊ะ. (2561). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี. (วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษาอิสลาม). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 6(2), 10.

รัตนะ บัวสนธิ์. (2552). การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา. กรุงเทพฯ ฯ: คำสมัย.

รัชฎากร อัครจันทร์. (2560). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน. (วิทยานิพนธ์ ค.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.

รุ่งนภา มหาเกต. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ ด้าน

- การเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี. (วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. สาขาวิชาเทคโนโลยีบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผล ต่อ ประสิทธิภาพโรงเรียน. (วิทยานิพนธ์ ค.ด. สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- ละม้าย กิตติพร. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงาน ส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (วิทยานิพนธ์ ค.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- วรรตต์พัชร์ ทวีเจริญ. (2561). การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมทักษะในการคิด แก้ไขปัญหาของนักเรียนอาชีวศึกษาตามแนวคิดทฤษฎีการสร้างความรู้. (ดุษฎีนิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- วัชร ทรวงประทุม. (2543). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์. วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์, 40, 79-82.
- วัฒนา ปะกิดา. (2560). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียน. (วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา). มหาวิทยาลัย มหาสารคาม, มหาสารคาม.
- วันชัย มีชาติ. (2551). พฤติกรรมการบริการองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันเพ็ญ รัตนอนันต์. (2555). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. (วิทยานิพนธ์ กศ.ม. สาขาวิชา การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- วาไร เฟ็งสวัสดิ์. (2553). การวิจัยพัฒนารูปแบบ. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2(4), 1-15.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). ภาวะผู้นำ Leadership. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซแพกซ์.
- วิมล จันทร์แก้ว. (2555). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 3. (ดุษฎีนิพนธ์ ศษ.ด. สาขาวิชาการศึกษา). มหาวิทยาลัยรังสิต, ปทุมธานี.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา.

(พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธี.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีทัศนคติต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*.

กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ทิพยวิสุทธี.

วีระ ปิ่นเจริญ. (2550). *การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียน ในฝัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี*. (วิทยานิพนธ์ ค.ม. สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, กรุงเทพฯ.

ศศิรดา แพงไทย. (2559). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิต เอเชีย*, 6(1), 7 - 11.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2547). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริลักษณ์ สมัครวงศ์. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลปิยะเวท*. (วิทยานิพนธ์ บธ.ม. สาขาวิชาการจัดการทั่วไป). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

ศิลป์ชัย อ่องตระกูล. (2552). *การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาพิเศษแบบเรียนร่วม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4*. (วิทยานิพนธ์ ค.ม. สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.

สถาบัน HR. Note. asia. (2019). *สร้างทีมงาน (Team Work) ให้มีศักยภาพเพื่อการทำงานระบบทีม (Teamwork) ที่มีประสิทธิภาพ*. สืบค้นจาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190509-team-work/>

สถาพร ปิ่นเจริญธรรม. (2554). *ภาวะผู้นำกับการจัดการ: Leadership and Management*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.

สมชาติ กิจยรรยง. (2560). *ศาสตร์และศิลป์ของผู้นำที่ครองใจคน*. กรุงเทพฯ: สมาร์ท ไลฟ์.

สมชาย รุ่งเรือง และ วีระวัฒน์ จันทิก. (2560). รูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรกผลัดกันเชิง สร้างสรรค์. *Veridan E –Journal, Silapakorn University (ฉบับภาษาไทย สาขามนุษย์ ศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ)*, 10(1), 29 – 46.

สมชาย สุริยะไกร. (2550). *รูปแบบการเรียนบนเว็บแบบปรับเหมาะตามความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยใช้หลักการจัดการเรียนแบบรู้แจ้งเพื่อเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทักษะการ*

แก้ปัญหาของนิสิตนักศึกษาเภสัชศาสตร์. (ดุษฎินีพันธ์ ค.ด. สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

สมยงค์ แก้วสุพรรณ. (2552). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนากุมารเวชศาสตร์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

สมาน อัครภูมิ. (2550). การใช้วิจัยพัฒนารูปแบบในวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2(2), 83-84.

สมุทร ชำนาญ. (2553). ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ. ระยะเวลา: พี.เอส.การพิมพ์ระยอง.

สันติ บุญภิรมย์. (2552). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.

สัมมา รณินธ์. (2553). ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2551). ภาวะผู้นำไปบริการในองค์กร: แนวคิด หลักการ ทฤษฎีและงานวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). มาตรฐานการบริหารและการจัดการศึกษา โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ม.ป.ป.). ภารกิจและหน้าที่รับผิดชอบ. สืบค้นจาก <https://www.obec.go.th/about/ภารกิจและหน้าที่>.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2555). มาตรฐานการศึกษาชาติ เพื่อพัฒนากำลังคน ให้มีคุณภาพตลอดช่วงชีวิต. สืบค้นจาก [https://www.onec.go.th/onec\\_web/page.php?mod=Newseducation&file=view&itemId=1101](https://www.onec.go.th/onec_web/page.php?mod=Newseducation&file=view&itemId=1101)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2555). รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบกลไกการส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา: วิจัยประเมินเพื่อจัดระดับคุณภาพเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก.

สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ พ. ศ. 2561 – 2580 (ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

- สิริพรรณ จิ่งสุทธิวงษ์. (2560). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์ ค.ด. สาขาวิชาการบริหาร การศึกษาและภาวะผู้นำ). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- สุกัญญา กองบุตร. (2556). การพัฒนารูปแบบที่มุ่งงานการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์ ป.ร.ด. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร, สกลนคร.
- สุจิตรา เขียวศรี. (2550). การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบสืบสอบบนเว็บวิชาวิทยาศาสตร์ โดยใช้การช่วยเสริมศักยภาพเพื่อพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาของนักเรียนมัธยมศึกษา ตอนต้น. (วิทยานิพนธ์ ค.ม. สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา). จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สุชาดา สุขาบำรุงศิลป์. (2553). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนวิศวกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี. (ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สุทัศน์ จอกสถิตย์. (2550). การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัด กรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ ค.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนคร, พระนครศรีอยุธยา.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (ม.ป.ป.). ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์. สืบค้นจาก [https://www.baanjomyp.com/library\\_2/the\\_formative\\_leadership/](https://www.baanjomyp.com/library_2/the_formative_leadership/)
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2554). หลักการ ทฤษฎี และแนวปฏิบัติทางการบริหารการศึกษา. มหาสารคาม: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุนัดดา สำราญ. (2552). ผลสัมฤทธิ์ ทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ และความคิดสร้างสรรค์ ทางวิทยาศาสตร์ ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โดยใช้กิจกรรมโครงงานวิทยาศาสตร์. (วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ศึกษา). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สุพล วงสินธ์. (2552). ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการของโรงเรียนผู้นำการใช้หลักสูตร ระดับ มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 10. (วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. สาขาวิชา การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

- สุภาพ ฤทธิบำรุง. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล ต่อความมี ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 30.* (วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สุภาพรณ์ ลาทุม, วรณรัฐ ประจิมนอก และ วัชรภรณ์ ชัยวรรณ. (2560). *การศึกษาแรงจูงใจ ที่ ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษามูลนิธิ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนคร.
- สุภาวดี นพจุจินดา. (2553). *องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัด กระทรวงสาธารณสุข.* (ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัย ศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- สุเมธ แสงนิ่มนวล. (2552). *ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น.* นนทบุรี: วิทยาลัยพัฒนาการปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.* (วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- สุวิทย์ มูลคำ. (2547). *ครบเครื่องเรื่องการศึกษา.* กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- เสาวนีย์ สมบูรณ์ศิริรัตน์. (2562). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.* (วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. สาขาวิชา บริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- อภิชญา อภัยธรรม. (2557). *การสื่อสาร กระบวนการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายบริหารงาน ลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณา. วารสารนิเทศศาสตร์ธุรกิจบัณฑิต, 8(2), 119 – 148.*
- อมรรัตน์ เทพพิทักษ์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจ ใฝ่ สมรรถนะของเจ้าหน้าที่กรมการค้าภายในกระทรวงพาณิชย์.* (วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. สาขาวิชา รัฐ ประศาสนศาสตร์). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- อรภาภรณ์ สมบูรณ์. (2557). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20.* (วิทยานิพนธ์ กศ.ม. สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

- อัครเดช ยมภักดี. (2558). รูปแบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาค  
บังคับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- อัครพงศ์ เทพิน. (2556). รูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ตอนบนที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในทศวรรษหน้า. (วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารและ  
พัฒนาการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- อัชญรีย์ พิมพิมูล. (2552). การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ร่วมกันแบบออนไลน์จิ๊กซอว์ ที่มี  
ประสิทธิภาพ. (วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.
- อัชญชลี กิติ. (2551). การศึกษารูปแบบการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารและครูหัวหน้ากลุ่มสาระ  
โรงเรียนในเครือพระแม่มาลี. (สารนิพนธ์ กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา).  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- อำนาจ วัดจินดา. (2557). การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม (Team Learning). สืบค้นจาก  
[http://www.impressionconsult.com/web/articles/783-article-team-  
learning19022014.html](http://www.impressionconsult.com/web/articles/783-article-team-learning19022014.html).
- อำพล พาจรทิศ. (2559). การพัฒนารูปแบบการสอนเพื่อพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาสำหรับนักเรียน  
โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า. (ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา).  
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- อุทุมพร แก้วขุนทด. (2550). ความไว้วางใจในผู้นำองค์กร ความไว้วางใจในองค์กร และ ความ  
จงรักภักดีต่อองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน  
บริษัทเนตบีเคเค. (สารนิพนธ์ บธ.ม. สาขาวิชาการจัดการ). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,  
กรุงเทพฯ.
- อุษณีย์ อนุรุทธ์วงศ์. (2555). การพัฒนาทักษะความคิดระดับสูง. กรุงเทพฯ: ไอ.คิว.บุ๊คเซ็นเตอร์.



ภาคผนวก





ภาคผนวก ก  
รายนามผู้เชี่ยวชาญหรือทรงคุณวุฒิ

## รายนามผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.มณฑิรา จารุเพ็ง  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. อาจารย์ ดร.สมบุญ บุรศิริรักษ์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ หอมจันทร์  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
5. ดร.นฤภพ ชันทัพไทย  
ผู้อำนวยการโรงเรียนศึกษานารีวิทยา (วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ)  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
6. ดร.สังคม จันทรวิเศษ  
รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ  
ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาการบริหาร  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
7. ดร.ชนาธิป ทุ้ยแป  
รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษา  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
8. นายสุชาติ ชมภูวงศ์  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3
9. นายสุเวช เณรเกิด  
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลหนองหงส์ (วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ)  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3
10. ดร.เมธีณัฏห์ วันดี  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปากช่อง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3

11. ดร.วัฒนชัย ธิรศิลาเวทย์  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2
12. ดร.ศุภโชค ปิยะสันต์  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยไร่สามัคคี  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
13. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
14. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนา จินดาศรี  
คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
15. ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
16. ดร.วนิดา หอมจันทร์  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
17. ดร.อรนุช ศรีคำ  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
18. ดร.สฤณา บุญรอดรัมย์  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองหิน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3
19. ดร.อรณิชา อัครพิชากุล  
ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดชุมพร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3
20. นายไพบูลย์ ตักกศิลาพันธุ์  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกเขาพัฒนา (วิถีสานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ)  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3
21. ดร.ศศิธร ม่านทอง  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสองพี่น้อง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3

22. ดร.ฉัตรชัย หวังมีจงมี

ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา  
สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

23. ดร.มรุส ประภาจันทร์

ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

24. ดร.เอกวัฒน์ ล้อสุนิรันดร

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1





ภาคผนวก ข  
ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

**ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ของแบบสอบถามรูปแบบการพัฒนา  
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา		ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
การมีวิสัยทัศน์							
1.	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน	1	1	1	1	1	1.00
2.	ผู้บริหารเผยแพร่วิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร	1	0	1	1	1	0.80
3.	ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา สภาพการทำงาน และแนวทางการทำงานในอนาคต	0	1	1	1	1	1.00
4.	ผู้บริหารคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากการทำงานในปัจจุบันที่จะเกิดในอนาคต	1	1	1	1	1	1.00
5.	ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	0	1	1	1	0.80
การมีความยืดหยุ่น							
6.	ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม	1	0	1	1	1	0.80
7.	ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนความคิดได้อย่างอิสระและมีความคิดที่หลากหลาย	1	1	1	1	1	1.00
8.	ผู้บริหารเปิดกว้างรับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์	1	1	1	1	1	1.00

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา		ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
9.	ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะสร้างและรับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1.00
10.	ผู้บริหารนำแนวทางสู่ความสำเร็จที่หลากหลายวิธี โดยไม่ยึดติดหลักเกณฑ์ใดหลักเกณฑ์หนึ่ง	1	1	1	1	1	1.00
การมีจินตนาการ							
11.	ผู้บริหารมีอารมณ์ขัน เป็นกันเองกับบุคลากร	1	0	1	1	1	0.80
12.	ผู้บริหารเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่อคติ มองโลกในแง่ดี	1	1	1	1	1	1.00
13.	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม วิเคราะห์และพัฒนา งานให้ก้าวหน้าทันสมัยอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1.00
14.	ผู้บริหารออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ โดยระบุขั้นตอนผู้ที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจน	1	0	1	1	1	0.80
15.	ผู้บริหารใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาของสถานศึกษาได้อย่างสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	1.00
การมีความคิดสร้างสรรค์							
16.	ผู้บริหารมุ่งมั่นค้นคว้า หาวิธีการทำงานใหม่ๆ และแสวงหาคำตอบด้วยตนเอง	1	1	1	1	1	1.00
17.	ผู้บริหารสามารถคิดสังเคราะห์โดยรวม ส่วนประกอบย่อยจนกลายเป็นสิ่งใหม่หรือแนวคิดใหม่	1	1	1	1	1	1.00
18.	ผู้บริหารมีความรอบรู้ ความเข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่าง ๆ และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ	1	0	1	1	1	0.80

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา		ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
19.	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิมสู่ความคิดที่แปลกใหม่แตกต่างไปจากความคิดเดิม	1	1	1	1	1	1.00
20.	ผู้บริหารสร้างสิ่งใหม่ๆ ด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่มีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00
การเรียนรู้แบบทีม							
21.	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายในการทำงานและแนวปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best practice)	1	1	1	1	1	1.00
22.	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมงานภายในสถานศึกษาร่วมมือกันทำงาน	1	1	1	1	1	1.00
23.	ผู้บริหารทำงานร่วมกันและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน และผู้ปกครอง	1	0	1	1	1	0.80
24.	ผู้บริหารให้ความร่วมมือกับชุมชนและสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	1.00
25.	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทและเป้าหมายของการทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	1.00
การมุ่งผลสำเร็จ							
26.	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและมีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกับบุคลากร	1	1	1	1	1	1.00
27.	ผู้บริหารวางแผนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน	1	1	1	0	1	0.80
28.	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้น อดทน ไม่ย่อท้อต่อการทำงาน เพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00



ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา		ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
29.	ผู้บริหารปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร	1	1	1	1	1	1.00
30.	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1	1	1.00
การมีความไว้วางใจ							
31.	ผู้บริหารมีความเป็นมิตรและเป็นที่ไว้วางใจกับเพื่อนร่วมงานทุกคน	1	1	1	1	1	1.00
32.	ผู้บริหารสร้างความศรัทธา และความเชื่อมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ	1	0	1	1	1	0.80
33.	ผู้บริหารมีพฤติกรรมการทำงานแบบเปิดเผยเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	1.00
34.	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรมและใช้หลักธรรมมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง	1	1	1	0	1	0.80
35.	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	1	0	1	1	0	0.60
การแก้ปัญหา							
36.	ผู้บริหารมีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์แล้วนำมากำหนดทางเลือกเป็นทิศทางของสถานศึกษาได้	1	1	1	1	1	1.00
37.	ผู้บริหารมีกระบวนการหรือขั้นตอนที่ผ่านการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการแก้ไขปัญหา	1	1	1	1	1	1.00
38.	ผู้บริหารคิดพิจารณาทบทวนก่อนการตัดสินใจและติดตามประเมินผลการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	0	1	0.80

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา		ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
39.	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหา วางแผนและแก้ปัญหาการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	1	0	1	1	1	0.80
40.	ผู้บริหารมีการสะท้อนผลเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการในการแก้ไขปัญหา	1	1	1	0	1	0.80
การมีแรงจูงใจ							
41.	ผู้บริหารให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางกระตุ้นให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานภายในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00
42.	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1	1	1.00
43.	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีและอบอุ่นในสถานศึกษาและห้องเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู	1	0	1	1	1	0.80
44.	ผู้บริหารแสดงความยินดีกับบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
45.	ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการทำงาน	1	1	1	1	1	1.00
การสื่อสาร							
46.	ผู้บริหารสามารถวางแผนในการใช้เทคโนโลยีและบูรณาการเทคนิควิธีต่างๆ มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ	1	1	1	1	1	1.00
47.	ผู้บริหารส่งเสริมการจัดหาสื่ออุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยีสำหรับครูแต่ละกลุ่มสาระ การเรียนรู้ที่เหมาะสม	1	1	1	1	1	1.00

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา		ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
48.	ผู้บริหารใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00
49.	ผู้บริหารจัดอบรมภายในสถานศึกษาให้บุคลากรเพื่อนำความรู้จากเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน	1	1	1	0	1	0.80
50.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้วิธีการสอนใหม่ๆ นวัตกรรม สื่อ เทคโนโลยี ที่ทันสมัยน่าสนใจ มาใช้ในการเรียนการสอน	0	1	1	1	0	0.60
การมีภาวะผู้นำ							
51.	ผู้บริหารมีความสามารถในการเป็นผู้นำในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00
52.	ผู้บริหารสร้างความเป็นผู้นำให้เกิดแก่ครูโดยมอบงานให้ปฏิบัติอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	0	1	1	1	1	0.80
53.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีที่แปลกใหม่มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน	1	1	1	0	1	0.80
54.	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีด้านระเบียบวินัยและความรับผิดชอบ	1	1	1	1	1	1.00
55.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	1	1	1	1	0	0.80

ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ของการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
 ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC
	1	2	3	4	5	
<b>องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์</b>						
1) กำหนดทิศทางในการทำงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ	1	1	1	1	1	1.00
2) เผยแพร่วิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร	1	1	1	1	1	1.00
3) วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา สภาพการทำงาน และแนวทางการทำงานในอนาคต	1	0	1	1	1	0.80
4) คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากการทำงานในปัจจุบันที่จะเกิดในอนาคต	1	1	0	1	0	0.60
5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการปฏิบัติงานเป็นทีมและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	1	1	1	1	0.80
<b>องค์ประกอบที่ 2 การมีความยืดหยุ่น</b>						
1) มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1.00
2) เปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ จากเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	1.00
3) มีการกระจายอำนาจการบริหารงานในสถานศึกษา	1	0	1	1	1	0.80
4) พร้อมที่จะสร้างและรับสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1.00

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC
	1	2	3	4	5	
5) สร้างบรรยากาศของความร่วมมือปฏิบัติต่อทุกคน ในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน	1	0	1	1	1	0.80
<b>องค์ประกอบที่ 3 การมีจินตนาการ</b>						
1) มีอารมณ์ขัน เป็นกันเองกับบุคลากร	1	1	1	1	1	1.00
2) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์หรือเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00
3) มีพฤติกรรมในการแสดงออกถึงกระบวนการสร้างมโนภาพ ที่เด่นชัด	1	1	1	1	1	1.00
4) ใช้สติปัญญาในการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาได้อย่าง สร้างสรรค์	1	1	1	1	1	1.00
5) สร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธาและความหวังให้เกิดมโน ภาพในจิตใจ	1	1	1	1	1	1.00
<b>องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดสร้างสรรค์</b>						
1) ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ที่นำไปสู่การ คิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่ หรือรูปแบบความคิด ใหม่จากเดิมและทันยุคทันสมัย	1	1	1	1	1	1.00
2) มีความรอบรู้ ความเข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่าง ๆ และนำไป ปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ	1	1	0	1	0	0.60
3) มีความสามารถในการคิดสังเคราะห์โดยรวมส่วนประกอบ ย่อยจนกลายเป็นสิ่งใหม่หรือ แนวคิดใหม่	1	1	1	1	1	1.00
4) มีความรอบรู้ ความเข้าใจ สามารถวิเคราะห์บริหารจัดการ สิ่งต่างๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ และนำไปปฏิบัติได้อย่างมี คุณภาพ	1	0	1	1	1	0.80

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC
	1	2	3	4	5	
5) สร้างสิ่งใหม่ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00
<b>องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้แบบทีม</b>						
1) สร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมภายในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00
2) ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น ราษฎรชาวบ้าน หรือผู้มีความรู้ในแขนงต่างๆ เข้ามาช่วยสอน	1	1	1	1	1	1.00
3) พัฒนาระบบนิเทศ ติดตาม โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน	1	1	1	1	1	1.00
4) พัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0	1	1	1	1	0.80
5) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานองค์กรท้องถิ่นเข้ามามีส่วนช่วยในการพัฒนาโรงเรียน	1	1	1	1	1	1.00
<b>องค์ประกอบที่ 6 การมุ่งผลสำเร็จ</b>						
1) ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารโรงเรียน เช่น มีส่วนร่วมในการวางแผน มีส่วนร่วมในการประเมินผลงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปรับปรุงงาน	1	1	1	1	1	1.00
2) สร้างความสุขจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำสู่การปฏิบัติให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	1	0	1	1	1	0.80

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า
	1	2	3	4	5	IOC
3) ส่งเสริมความร่วมมือและประสานประโยชน์กับองค์กรต่างๆ โดยคำนึงถึงความสำเร็จของการจัดการศึกษาเป็นสำคัญ	1	1	1	1	1	1.00
4) สร้างความร่วมมือในที่ทำงาน เช่น มีกลยุทธ์ในการทำงานมีการวางแผนมีการมอบอำนาจหน้าที่ในการทำงานและมีส่วนร่วมในการบริหารงาน	1	1	0	1	1	0.80
5) มีความกระตือรือร้น อดทน ไม่ย่อท้อต่อการทำงาน เพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา	0	1	1	1	1	0.80
<b>องค์ประกอบที่ 7 การมีความไว้วางใจ</b>						
1) สร้างสถานการณ์ที่จะช่วยสร้างให้ครูมีความเป็นผู้นำในการทำงานจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม	1	1	1	1	1	1.00
2) สร้างสภาพและบรรยากาศของการทำงานให้ครูเกิดความรู้สึกที่ดีมีความสะดวกและปลอดภัยในการทำงาน	1	0	1	1	1	0.80
3) ใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคน สามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมาย ไปได้	1	1	1	1	1	1.00
4) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน	0	1	1	1	1	0.80
5) ใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูมีความทุ่มเท ความพยายามในการ ทำงานมากขึ้นและมองงานเป็นสิ่งท้าทายและมีคุณค่า ต่อตนเอง	1	1	1	1	1	1.00

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC
	1	2	3	4	5	
<b>องค์ประกอบที่ 8 การแก้ปัญหา</b>						
1) มีกระบวนการขั้นตอนที่ผ่านการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	1.00
2) นิเทศ กำกับ ติดตาม ให้ความช่วยเหลือแนะนำการปฏิบัติงานของครูให้บรรลุตามวัตถุประสงค์	1	1	1	1	1	1.00
3) กระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมีการคิดแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล	0	1	1	1	1	0.80
4) มีการสะท้อนผลเพื่อนำมาปรับปรุง กระบวนการในการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	0	1	1	1	0.80
5) สามารถวิเคราะห์ปัญหา วางแผนและแก้ปัญหการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	1	1	1	1	1	1.00
<b>องค์ประกอบที่ 9 การมีแรงจูงใจ</b>						
1) ให้การยกย่องชมเชยครูที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด	1	1	1	1	1	1.00
2) กระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา	1	1	1	1	1	1.00
3) สร้างบรรยากาศแบบประสานของผู้บริหารสถานศึกษากับครูในโรงเรียนให้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันมีความเชื่อถือ และมีความไว้วางใจต่อกัน	1	0	1	1	1	0.80
4) จัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้ร่มรื่น น่าดู น่าอยู่ น่าเรียนที่เอื้อต่อกระบวนการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	0	1	1	0.80
5) มีการเสริมสร้างกำลังใจให้ครูในการทำงาน	0	1	1	1	1	0.80



รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า
	1	2	3	4	5	IOC
<b>องค์ประกอบที่ 10 การสื่อสาร</b>						
1) ประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้ผู้นำชุมชนและคนในชุมชนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองในการจัดการศึกษา	1	1	1	1	1	1.00
2) ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้ได้บังคับบัญชา	0	1	1	1	1	0.80
3) ความสามารถในการเลือกวิธีการ เครื่องมือ และเทคโนโลยีในการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	1	1	1	1	1	1.00
4) มีบุคลิกภาพที่ดีในการสื่อสาร	1	1	1	1	1	1.00
5) สร้างเครือข่ายบ้าน วัด โรงเรียนเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	1	1	1	1	1	1.00
<b>องค์ประกอบที่ 11 การมีภาวะผู้นำ</b>						
1) มีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและมาตรฐานการทำงานขององค์กร	1	1	1	1	1	1.00
2) เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	1	1	1	1	1	1.00
3) มีความกล้าหาญ กล้าคิด กล้าตัดสินใจและกล้าแสดงออก	1	1	1	1	0	0.80
4) วิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร กระตุ้นส่งเสริมให้มีการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป	1	1	1	1	1	1.00
5) ผู้มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง	0	1	1	1	1	0.80



ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัยและแบบประเมิน



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
เรื่อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งผู้วิจัยได้รับอนุมัติให้ดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 55 ข้อ ประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีความยืดหยุ่น 3) การมีจินตนาการ 4) การมีความคิดสร้างสรรค์ 5) การเรียนรู้แบบทีม 6) การมุ่งผลสำเร็จ 7) การมีความไว้วางใจ 8) การแก้ปัญหา 9) การมีแรงจูงใจ 10) การสื่อสาร 11) การมีภาวะผู้นำ

คำตอบของท่านไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านหรือหน้าที่การงานของท่านแต่ประการใด แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ธนวัฒน์ ฉิมกุล

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านดังข้อความต่อไปนี้

สถานภาพของท่าน

เพศ

ชาย

หญิง

ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้บริหารสถานศึกษา

หัวหน้ากลุ่มงาน

ครูผู้สอน

วุฒิทางการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

1-5 ปี

6-10 ปี

มากกว่า 10 ปี

**ตอนที่ 2** การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของท่าน

- 1 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร อยู่ในระดับ น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร อยู่ในระดับ น้อย
- 3 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร อยู่ในระดับ ปานกลาง
- 4 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร อยู่ในระดับ มาก
- 5 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร อยู่ในระดับ มากที่สุด



ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา		ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์				
		1	2	3	4	5
การมีวิสัยทัศน์						
1.	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน					
2.	ผู้บริหารเผยแพร่วิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร					
3.	ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา สภาพการทำงาน และแนวทางการทำงานในอนาคต					
4.	ผู้บริหารคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากการทำงานในปัจจุบันที่จะเกิดในอนาคต					
5.	ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
การมีความยืดหยุ่น						
6.	ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม					
7.	ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนความคิดได้อย่างอิสระและมีความคิดที่หลากหลาย					
8.	ผู้บริหารเปิดกว้างรับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์					
9.	ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะสร้างและรับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ					
10.	ผู้บริหารนำแนวทางสู่ความสำเร็จที่หลากหลายวิธีโดยไม่ยึดติดหลักเกณฑ์ใดหลักเกณฑ์หนึ่ง					

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา		ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์				
		1	2	3	4	5
การมีจินตนาการ						
11.	ผู้บริหารมีอารมณ์ขัน เป็นกันเองกับบุคลากร					
12.	ผู้บริหารเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่อคติ มองโลกในแง่ดี					
13.	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม วิเคราะห์และพัฒนางานให้ ก้าวหน้าทันสมัยอย่างต่อเนื่อง					
14.	ผู้บริหารออกแบบกระบวนการทำงานใหม่โดยระบุ ขั้นตอนผู้ที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจน					
15.	ผู้บริหารใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาของ สถานศึกษาได้อย่างสร้างสรรค์					
การมีความคิดสร้างสรรค์						
16.	ผู้บริหารมุ่งมั่นค้นคว้า หาวิธีการทำงานใหม่ๆ และ แสวงหาคำตอบด้วยตนเอง					
17.	ผู้บริหารสามารถคิดสังเคราะห์โดยรวมส่วนประกอบ ย่อยจนกลายเป็นสิ่งใหม่หรือแนวคิดใหม่					
18.	ผู้บริหารมีความรอบรู้ ความเข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่าง ๆ และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ					
19.	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถขยาย ขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิมสู่ความคิดที่แปลกใหม่ แตกต่างไปจากความคิดเดิม					
20.	ผู้บริหารสร้างสิ่งใหม่ๆ ด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่มีคุณค่า และเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา					

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา		ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์				
		1	2	3	4	5
การเรียนรู้แบบทีม						
21.	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และแนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นเลิศ (Best practice)					
22.	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในที่ทำงานภายใน สถานศึกษาร่วมมือกันทำงาน					
23.	ผู้บริหารทำงานร่วมกันและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน และผู้ปกครอง					
24.	ผู้บริหารให้ความร่วมมือกับชุมชนและสามารถ ปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี					
25.	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี ส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทและเป้าหมายของการ ปฏิบัติงานร่วมกัน					
การมุ่งผลสำเร็จ						
26.	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและมีความรับผิดชอบ ในการทำงานร่วมกับบุคลากร					
27.	ผู้บริหารวางแผนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน					
28.	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้น อดทน ไม่ย่อท้อ ต่อ การทำงาน เพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา					
29.	ผู้บริหารปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร					
30.	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสร้างขวัญกำลังใจ ในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					



ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา		ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์				
		1	2	3	4	5
การมีความไว้วางใจ						
31.	ผู้บริหารมีความเป็นมิตรและเป็นที่ยอมรับกับเพื่อนร่วมงานทุกคน					
32.	ผู้บริหารสร้างความศรัทธา และความเชื่อมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ					
33.	ผู้บริหารมีพฤติกรรมการทำงานแบบเปิดเผย เป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน					
34.	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรมและใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง					
35.	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษา					
การแก้ปัญหา						
36.	ผู้บริหารมีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์แล้วนำมากำหนดทางเลือกเป็นทิศทางการของสถานศึกษาได้					
37.	ผู้บริหารมีกระบวนการหรือขั้นตอนที่ผ่านการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการแก้ไขปัญหา					
38.	ผู้บริหารคิดพิจารณาทบทวนก่อนการตัดสินใจและติดตามประเมินผลการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง					
39.	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหา วางแผนและแก้ปัญหาการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
40.	ผู้บริหารมีการสะท้อนผลเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการในการแก้ไขปัญหา					

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา		ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์				
		1	2	3	4	5
การมีแรงจูงใจ						
41.	ผู้บริหารให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางกระตุ้นให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานภายในสถานศึกษา					
42.	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
43.	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีและอบอุ่นในสถานศึกษา และห้องเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู					
44.	ผู้บริหารแสดงความยินดีกับบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
45.	ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการทำงาน					
การสื่อสาร						
46.	ผู้บริหารสามารถวางแผนในการใช้เทคโนโลยีและบูรณาการเทคนิควิธีต่างๆ มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ					
47.	ผู้บริหารส่งเสริมการจัดหาสื่ออุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยีสำหรับครูแต่ละกลุ่มสาระ การเรียนรู้้อย่างเหมาะสม					
48.	ผู้บริหารใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการสถานศึกษา					
49.	ผู้บริหารจัดอบรมภายในสถานศึกษาให้บุคลากรเพื่อนำความรู้จากเทคโนโลยี ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน					

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา		ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์				
		1	2	3	4	5
50.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้วิธีการสอนใหม่ๆ นวัตกรรมสื่อ เทคโนโลยี ที่ทันสมัยน่าสนใจ มาใช้ในการเรียนการสอน					
การมีภาวะผู้นำ						
51.	ผู้บริหารมีความสามารถในการเป็นผู้นำในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจของสถานศึกษา					
52.	ผู้บริหารสร้างความเป็นผู้นำให้เกิดแก่ครูโดยมอบงานให้ปฏิบัติอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ					
53.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีที่แปลกใหม่มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน					
54.	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีด้านระเบียบวินัยและความรับผิดชอบ					
55.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

..

## แบบประเมิน

### รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งผู้วิจัยได้รับอนุมัติให้ดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. แบบประเมินฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อประเมินมาตรฐานของรูปแบบในประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ประเมินความถูกต้องและความเหมาะสม รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 ประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อการดำเนินงานวิจัยโดยผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

อนึ่งผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบประเมินและขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ธนวัฒน์ ฉิมกุล

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ประเมินความถูกต้องและความเหมาะสม รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้า  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### คำชี้แจง

ขอความอนุเคราะห์จากท่านพิจารณาประเมินความถูกต้องและความเหมาะสม รูปแบบ  
การพัฒนาก้าวหน้าเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และขอความกรุณาประเมินให้ครบทุกข้อ  
โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับ ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยกำหนดระดับค่า  
คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นว่า มีความถูกต้อง และมีความเหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็นว่า มีความถูกต้อง และมีความเหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นว่า มีความถูกต้อง และมีความเหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็นว่า มีความถูกต้อง และมีความเหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็นว่า มีความถูกต้อง และมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

### ตัวอย่างการประเมิน

รายการประเมิน	ระดับความถูกต้อง					ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1	✓					✓				
<b>แนวทางปฏิบัติ</b>										
1. แนวทางปฏิบัติที่ 1	✓					✓				
2. แนวทางปฏิบัติที่ 2	✓					✓				
3. แนวทางปฏิบัติที่ 3	✓					✓				

องค์ประกอบที่ 1 ระดับความถูกต้อง ระดับความเหมาะสม 5 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า  
องค์ประกอบที่ 1 มีความถูกต้อง และมีความเหมาะสม มากที่สุด

การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการประเมิน	ระดับความถูกต้อง					ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>แนวทางปฏิบัติ</b>										
1) กำหนดทิศทางในการทำงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) เผยแพร่วิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา สภาพการทำงาน และแนวทางการทำงานในอนาคต	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากการทำงานในปัจจุบันที่จะเกิดในอนาคต	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการปฏิบัติงานเป็นทีมและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 2 การมีความยืดหยุ่น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>แนวทางปฏิบัติ</b>										
1) มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) เปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ จากเพื่อนร่วมงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) มีการกระจายอำนาจการบริหารงานในสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) พร้อมที่จะสร้างและรับสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) สร้างบรรยากาศของความร่วมมือปฏิบัติต่อทุกคนในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการประเมิน	ระดับความถูกต้อง					ระดับ ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 3 การมีจินตนาการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>แนวทางปฏิบัติ</b>										
1) มีอารมณ์ขัน เป็นกันเองกับบุคลากร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์หรือเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาในสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) มีพฤติกรรมในการแสดงออกถึงกระบวนการสร้างมโนภาพที่เด่นชัด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) ใช้สติปัญญาในการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) สร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธาและความหวังให้เกิดมโนภาพในจิตใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>แนวทางปฏิบัติ</b>										
1) ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่ หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิมและทันสมัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) มีความรอบรู้ ความเข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่าง ๆ และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) มีความสามารถในการคิดสังเคราะห์โดยรวมส่วนประกอบย่อยจนกลายเป็นสิ่งใหม่หรือแนวคิดใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) มีความรอบรู้ ความเข้าใจ สามารถวิเคราะห์บริหารจัดการสิ่งต่างๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) สร้างสิ่งใหม่ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

**การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

รายการประเมิน	ระดับความถูกต้อง					ระดับ ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้แบบทีม</b>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>แนวทางปฏิบัติ</b>										
1) สร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมภายในสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น ปรากฏการณ์ชาวบ้าน หรือผู้มีความรู้ในแขนงต่างๆ เข้ามาช่วยสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) พัฒนาระบบนิเทศ ติดตาม โดยอาศัยการมีส่วนร่วม ของทุกภาคส่วน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) พัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานองค์กรท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมช่วยในการพัฒนาโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>องค์ประกอบที่ 6 การมุ่งผลสำเร็จ</b>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>แนวทางปฏิบัติ</b>										
1) ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารโรงเรียน เช่น มีส่วนร่วมในการวางแผน มีส่วนร่วมในการประเมินผลงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปรับปรุงงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) สร้างความสุขจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำสู่การปฏิบัติ ให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) ส่งเสริมความร่วมมือและประสานประโยชน์กับองค์กรต่างๆ โดยคำนึงถึงความสำเร็จของการจัดการศึกษาเป็นสำคัญ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) สร้างความร่วมมือในทีมงาน เช่น มีกลยุทธ์ในการทำงาน มีการวางแผนมีการมอบอำนาจหน้าที่ในการทำงานและมีส่วนร่วมในการบริหารงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) มีความกระตือรือร้น อดทน ไม่ย่อท้อต่อการทำงาน เพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1



**การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

รายการประเมิน	ระดับความถูกต้อง					ระดับ ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>องค์ประกอบที่ 7 การมีความไว้วางใจ</b>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>แนวทางปฏิบัติ</b>										
1) สร้างสถานการณ์ที่จะช่วยสร้างให้ครูมีความเป็นผู้นำในการทำงานจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) สร้างสภาพและบรรยากาศของการทำงานให้ครูเกิดความรู้สึกที่ดี มีความสะดวกและปลอดภัยในการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) ใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมาย ไว้ได้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) ใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูมีความทุ่มเท ความพยายามในการทำงานมากขึ้นและมองงานเป็นสิ่งที่ท้าทายและมีคุณค่า ต่อตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>องค์ประกอบที่ 8 การแก้ปัญหา</b>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>แนวทางปฏิบัติ</b>										
1) มีกระบวนการขั้นตอนที่ผ่านการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) นิเทศ กำกับ ติดตาม ให้ความช่วยเหลือและแนะนำการปฏิบัติงานของครูให้บรรลุตามวัตถุประสงค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) กระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นในโรงเรียนมีการคิดแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ อย่างมีเหตุผล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) มีการสะท้อนผลเพื่อนำมาปรับปรุง กระบวนการในการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) สามารถวิเคราะห์ปัญหา วางแผนและแก้ปัญหาการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการประเมิน	ระดับความถูกต้อง					ระดับ ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 9 การมีแรงจูงใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>แนวทางปฏิบัติ</b>										
1) ให้การยกย่องชมเชยครูที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) กระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) สร้างบรรยากาศแบบประสานของผู้บริหารสถานศึกษากับครูในโรงเรียนให้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันมีความเชื่อถือ และมีความไว้วางใจต่อกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) จัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้ร่มรื่นน่าดู น่าอยู่ น่าเรียน ที่เอื้อต่อกระบวนการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) มีการเสริมสร้างกำลังใจให้ครูในการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 10 การสื่อสาร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>แนวทางปฏิบัติ</b>										
1) ประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้ผู้มาชุมชนและคนในชุมชนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองในการจัดการศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้ได้บังคับบัญชา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) ความสามารถในการเลือกวิธีการ เครื่องมือ และเทคโนโลยีในการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) มีบุคลิกภาพที่ดีในการสื่อสาร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) สร้างเครือข่ายบ้าน วัด โรงเรียนเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการประเมิน	ระดับความถูกต้อง					ระดับ ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 11 การมีภาวะผู้นำ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>แนวทางปฏิบัติ</b>										
1) มีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและมาตรฐานการทำงานขององค์กร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) มีความกล้าหาญ กล้าคิด กล้าตัดสินใจและกล้าแสดงออก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) วิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร กระตุ้นส่งเสริมให้มีการปรับเปลี่ยนเทคนิค วิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) ผู้มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 ประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### คำชี้แจง

ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการพิจารณาประเมิน ความเป็นไปได้ และความเป็น  
ประโยชน์ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และขอความ  
กรุณาประเมินให้ครบทุกข้อ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน  
มากที่สุด โดยกำหนดระดับค่าคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นว่า มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็นว่า มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์มาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นว่า มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็นว่า มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์น้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็นว่า มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์น้อยที่สุด

### ตัวอย่างการประเมิน

รายการประเมิน	ระดับความเป็นไปได้					ระดับความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1	✓					✓				
<b>แนวทางปฏิบัติ</b>										
1. แนวทางปฏิบัติที่ 1	✓					✓				
2. แนวทางปฏิบัติที่ 2	✓					✓				
3. แนวทางปฏิบัติที่ 3	✓					✓				

องค์ประกอบที่ 1 ระดับความเป็นไปได้ ระดับความเป็นประโยชน์ 5 หมายถึง ท่านมีความคิด  
เห็นว่า องค์ประกอบที่ 1 มีความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์ มากที่สุด

การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการประเมิน	ระดับความเป็นไปได้					ระดับความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>แนวทางปฏิบัติ</b>										
1) กำหนดทิศทางในการทำงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) เผยแพร่วิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา สภาพการทำงาน และแนวทางการทำงานในอนาคต	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากการทำงานในปัจจุบันที่จะเกิดในอนาคต	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการปฏิบัติงานเป็นทีมและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 2 การมีความยืดหยุ่น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>แนวทางปฏิบัติ</b>										
1) มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) เปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ จากเพื่อนร่วมงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) มีการกระจายอำนาจการบริหารงานในสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) พร้อมที่จะสร้างและรับสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) สร้างบรรยากาศของความร่วมมือปฏิบัติต่อทุกคนในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการประเมิน	ระดับความเป็นไปได้					ระดับความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 3 การมีจินตนาการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>แนวทางปฏิบัติ</b>										
1) มีอารมณ์ขัน เป็นกันเองกับบุคลากร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์หรือเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนา ในสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) มีพฤติกรรมในการแสดงออกถึงกระบวนการสร้างมโนภาพ ที่เด่นชัด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) ใช้สติปัญญาในการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาได้ อย่างสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) สร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธาและความหวัง ให้เกิดขึ้นในภาพในจิตใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>แนวทางปฏิบัติ</b>										
1) ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ที่นำไปสู่ การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่ หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิม และทันสมัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) มีความรอบรู้ ความเข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่างๆ และนำไปปฏิบัติได้อย่างมี คุณภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) มีความสามารถในการคิดสังเคราะห์โดยรวมส่วนประกอบย่อยจนกลายเป็นสิ่ง ใหม่หรือแนวคิดใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) มีความรอบรู้ ความเข้าใจ สามารถวิเคราะห์บริหารจัดการสิ่งต่างๆ ได้อย่าง สร้างสรรค์ และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) สร้างสิ่งใหม่ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อ สถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการประเมิน	ระดับความเป็นไปได้					ระดับความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้แบบทีม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>แนวทางปฏิบัติ</b>										
1) สร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมภายในสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น ปรากฏการณ์ชาวบ้าน หรือผู้มีความรู้ในแขนงต่างๆ เข้ามาช่วยสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) พัฒนาระบบนิเทศ ติดตาม โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) พัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานองค์กรท้องถิ่น เข้ามามีส่วนช่วยในการพัฒนาโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 6 การมุ่งผลสำเร็จ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>แนวทางปฏิบัติ</b>										
1) ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารโรงเรียน เช่น มีส่วนร่วมในการวางแผน มีส่วนร่วมในการประเมินผลงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปรับปรุงงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) สร้างความสุขจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำสู่การปฏิบัติ ให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) ส่งเสริมความร่วมมือและประสานประโยชน์กับองค์กรต่างๆ โดยคำนึงถึงความสำเร็จของการจัดการศึกษาเป็นสำคัญ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) สร้างความร่วมมือในทีมงาน เช่น มีกลยุทธ์ในการทำงาน มีการวางแผนมีการมอบอำนาจหน้าที่ในการทำงานและมีส่วนร่วมในการบริหารงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) มีความกระตือรือร้น อดทน ไม่ย่อท้อต่อการทำงาน เพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการประเมิน	ระดับความเป็นไปได้					ระดับความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>องค์ประกอบที่ 7 การมีความไว้วางใจ</b>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>แนวทางปฏิบัติ</b>										
1) สร้างสถานการณ์ที่จะช่วยสร้างให้ครูมีความเป็นผู้นำในการทำงานจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) สร้างสภาพและบรรยากาศของการทำงานให้ครูเกิดความรู้สึกที่ดี มีความสะดวกและปลอดภัยในการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) ใช้คำพูดหรือการกระทำในแง่บวก จูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคน สามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมาย ไปได้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) ใช้คำพูดหรือการกระทำในแง่บวก จูงใจ กระตุ้นให้ครูมีความทุ่มเท ความพยายาม ในการ ทำงานมากขึ้นและมองงานเป็นสิ่งที่ท้าทายและมีคุณค่า ต่อตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>องค์ประกอบที่ 8 การแก้ปัญหา</b>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>แนวทางปฏิบัติ</b>										
1) มีกระบวนการขั้นตอนที่ผ่านการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการจัดการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) นิเทศ กำกับ ติดตาม ให้ความช่วยเหลือแนะนำการปฏิบัติงาน ของครูให้บรรลุตามวัตถุประสงค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) กระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นในโรงเรียนมีการคิดแก้ไข ปัญหา และตัดสินใจ อย่างมีเหตุผล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) มีการสะท้อนผลเพื่อนำมาปรับปรุง กระบวนการในการบริหารจัดการแก้ไข ปัญหา ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) สามารถวิเคราะห์ปัญหา วางแผนและแก้ปัญหาการทำงานเพื่อให้บรรลุตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1



**การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

รายการประเมิน	ระดับความเป็นไปได้					ระดับความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>องค์ประกอบที่ 9 การมีแรงจูงใจ</b>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>แนวทางปฏิบัติ</b>										
1) ให้การยกย่องชมเชยครูที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) กระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) สร้างบรรยากาศแบบประสานของผู้บริหารสถานศึกษากับครูในโรงเรียนให้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันมีความเชื่อถือ และมีความไว้วางใจต่อกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) จัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้ร่มรื่นน่าดู น่าอยู่ น่าเรียน ที่เอื้อต่อกระบวนการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) มีการเสริมสร้างกำลังใจให้ครูในการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>องค์ประกอบที่ 10 การสื่อสาร</b>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>แนวทางปฏิบัติ</b>										
1) ประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้ผู้นำชุมชนและคนในชุมชนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองในการจัดการศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้ได้บังคับบัญชา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) ความสามารถในการเลือกวิธีการ เครื่องมือ และเทคโนโลยีในการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) มีบุคลิกภาพที่ดีในการสื่อสาร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) สร้างเครือข่ายบ้าน วัด โรงเรียนเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1





ภาคผนวก ง

คู่มือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## คู่มือ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ธนวัฒน์ จิมกุล

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## คำนำ

เอกสารคู่มือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นเอกสาร ที่จัดทำขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งพัฒนา ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่และภาระงาน ด้านการบริหารให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารคู่มือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเล่มนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อวงการการศึกษาตลอดจนผู้สนใจทั่วไปที่จะสามารถนำไปศึกษาหรือ ประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนางาน อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพเด็กนักเรียนต่อไป

ธนวัฒน์ ฉิมกุล

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	288
หลักการของรูปแบบ	291
วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	292
เป้าหมายของรูปแบบ	292
องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	293
กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	295
รายละเอียดของกิจกรรม	297
การประเมินผลรูปแบบ	300
เงื่อนไขความสำเร็จ	301
ผลของการใช้รูปแบบ	301
บรรณานุกรม	303

## คู่มือ

### รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ให้เกิดขึ้นในอนาคตนั้น จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็ง และมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อน กระบวนการการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะ “การพัฒนาคน” ให้มีการเตรียมความพร้อม เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีสิ่งที่สำคัญที่สุดคือทักษะการเรียนรู้และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559, น. 10) สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยกล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญในการยกระดับการพัฒนาประเทศในทุกมิติไปสู่เป้าหมายการเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วที่ขับเคลื่อนโดยภูมิปัญญาและนวัตกรรม ดังนั้น จำเป็นต้องมีการวางรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างเป็นระบบ โดยจำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาและยกระดับคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพพร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปข้างหน้าได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งคนไทยในอนาคตจะต้องมีพัฒนาการที่ครอบคลุมและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัยมีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักชาติ ศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติมีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษ การอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561, น. 30)

จากเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระบวนการจัดการศึกษาซึ่งถือเป็นกระบวนการสำคัญในการที่ช่วยคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่มุ่งหวัง โดยต้องมีการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีการปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนบทบาทของครูให้เป็นครูยุคใหม่ การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารและการจัดการศึกษาในทุกระดับ ทุก

ประเภท การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตลอดจนการสร้างระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ ทั้งนี้กระบวนการจัดการศึกษาของประเทศไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ของเอกชน ตลอดจนถึงองค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น (ราชกิจจานุเบกษา, 2542, น. 9)

การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษามีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำพาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษาตามความคาดหวังของการปฏิรูปการศึกษาโดยหน้าที่หลักของผู้บริหารสถานศึกษาคือ สนับสนุนให้มีการจัดทำหลักสูตร กำหนดเป้าหมายการเรียนการสอน สนับสนุนผู้ปกครอง หน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในสถานศึกษา จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนการสอน รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษายังถูกกำหนดให้อยู่ในฐานะผู้นำที่ต้องดูแลรับผิดชอบตามตำแหน่งที่เป็นตัวกำหนดความเป็นผู้นำของสถานศึกษา สิ่งท้าทายความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 คือ ความสามารถในการนำพาหน่วยงานหรือองค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลก ที่เปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทางการศึกษาเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหารยุคใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายสถานศึกษา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบมีส่วนร่วม การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีความรู้ความเข้าใจในบุคลากรรอบตัว เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ทักษะการสร้างทีมงาน (Team Building Skill) ทักษะด้านความร่วมมือ (Collaboration Skill) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (Critical Thinking and Creativity Skill) ทักษะด้านการแก้ปัญหา (Problem Solving Skill) ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skill) และทักษะด้านนวัตกรรม เพื่อการเรียนรู้ (Learning Innovation Skill) จากการสังเคราะห์ทัศนะของนักวิชาการทางด้านการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะของผู้บริหารยุคใหม่ เป็นกลไกและตัวแปรสำคัญในด้าน การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องมี ทักษะการบริหารที่สำคัญประกอบด้วย การวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม เทคโนโลยีและดิจิทัล การตัดสินใจมุ่งผลสัมฤทธิ์มีมนุษยสัมพันธ์ และคุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ ความสามารถทางวิชาการ การสื่อสาร



การใช้สื่อเทคโนโลยี การเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์ การเป็นนักประกอบการ นักสร้างพลัง สร้างแรงบันดาลใจเชิงบวก การเป็นตัวอย่างที่ดี และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

จากทักษะและคุณลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่ที่กำลังกล่าวมาี้มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับคุณลักษณะของบุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการแก้ปัญหา การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นต้น คุณสมบัติเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้บริหารที่จะนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันและทันสมัยเหมาะกับการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาด้านสติปัญญาที่เอื้อต่อการจัดและบริหารการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ การเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นบุคคลที่มีจินตนาการ สามารถพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ นั้นหมายถึงผู้บริหารที่มีความสร้างสรรค์ สามารถพัฒนาและใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหารงานจะสามารถส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมการทำงานแบบดั้งเดิม

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการจูงใจ ประสานงาน และนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ จินตนาการ และความยืดหยุ่น ด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ อย่างท้าทายและสร้างสรรค์ โดยอาศัยปัจจัยทางด้าน 1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด ด้วยการไว้วางใจ ให้อิสระในการคิด และพร้อมสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ 2) แรงจูงใจภายใน ด้วยการมีความอยาก ความหวังความปรารถนา ความเพียรพยายาม มุ่งมั่น ทุ่มเทเพื่อให้เป็นที่ประสบความสำเร็จ และ 3) ความรู้เชิงลึก ด้วยการมีความรู้เนกกว้างและลึก มีทักษะ ประสบการณ์อันจะส่งผลให้เกิดแนวทางที่ชาญฉลาดในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรสามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิดกล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์หาแนวทางใหม่ ๆ มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหารและการสื่อสารภายในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่ายคล่องตัวและยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการดำเนินงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

จากสภาพปัญหาของการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้กล่าวในเบื้องต้น ผู้วิจัยในฐานะที่ทำงานเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและ

รับผิดชอบ การบริหารจัดการการศึกษา จึงมีความสนใจเป็นอย่างยิ่งที่จะทำการวิจัย รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างเสริมสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษา นำพาองค์กรสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป นอกจากนี้ผลวิจัยยังเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารการศึกษา สำหรับเป็นแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด รวมทั้งเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

### หลักการของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดให้มีหลักการในการดำเนินการ ดังนี้

1. การอบรมเชิงปฏิบัติการโดยเน้นผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมและการลงมือปฏิบัติจริง
2. เป็นรูปแบบที่ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้และหลักการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ จากประสบการณ์และการกระทำ เป็นการเรียนรู้ในการสร้างความคิดรวบยอด การพัฒนาความเข้าใจและความสามารถต่าง ๆ ด้วยตนเอง และการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ
3. เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการและวิธีการที่หลากหลาย ประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) การปฏิบัติจริง และการนิเทศติดตาม
4. เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยมีหลักการสำคัญ ประกอบด้วย การใช้ประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมอบรม การเรียนรู้ด้วยการกระทำ จนทำให้เกิดความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากความสนใจของผู้เข้าร่วมอบรม การปฏิสัมพันธ์ของผู้เข้าร่วมอบรมทำให้เกิดการขยายตัวของเครือข่ายความรู้ที่ทุกคน มีอยู่อย่างกว้างขวาง และการสื่อสารด้วยการพูดหรือการเขียน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยน เรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)

5. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยใช้เอกสารประกอบการพัฒนาจะทำให้เกิดการเข้าใจอย่างถ่องแท้ จนเกิดเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องและยั่งยืน

6. ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าอบรมเชิงปฏิบัติการได้รับการชี้แนะอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติและพัฒนาเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีประสิทธิภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้กำหนดให้มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนารูปแบบ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการปฏิบัติภารกิจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

### เป้าหมายของรูปแบบ

เป้าหมายของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้กำหนดให้มีเป้าหมายในการพัฒนารูปแบบ ดังนี้

1. การอบรมเชิงปฏิบัติการโดยเน้นผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมและการลงมือปฏิบัติจริง
2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมระดมความคิด เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์เนื้อหา อภิปรายและลงข้อสรุป สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยใช้เอกสารประกอบการพัฒนาจะทำให้เกิดการเข้าใจอย่างถ่องแท้ จนเกิดเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องและยั่งยืน
4. ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าอบรมเชิงปฏิบัติการได้รับการชี้แนะอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติและพัฒนาเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีประสิทธิภาพต่อไป
5. ได้แนวทางและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษา ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Formative Leadership Theory) ได้รับการพัฒนาโดย Ash and Persall บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ในโรงเรียนหนึ่งอาจมีผู้นำ ได้หลายคน ซึ่งแสดงบทบาทการใช้ ภาวะผู้นำ ในลักษณะต่าง ๆ มากมาย บทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น” แต่หน้าที่ของผู้บริหาร คือ การสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ครูอาจารย์และบุคลากรต่าง ๆ เพื่อเป็น ช่องทางทำให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Productive leaders) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์นี้มีมุมมองว่า “ครูคือผู้นำ” (Teacher as leaders) โดยมีครูใหญ่ คือ ผู้นำของผู้นำ (Leader of leaders) อีกทอดหนึ่ง โดยนัยดังกล่าว หน้าที่สำคัญของผู้บริหาร จึง ไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ของครูอาจารย์ และบุคลากรซึ่งเป็นผู้ใหญ่ของโรงเรียนอีกด้วย การเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (The formative leader) นั้นจำเป็นจะต้องอาศัยทักษะการเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitation skills) อยู่ใน ระดับสูงทั้งนี้เพราะสาระที่เป็นภารกิจหลักของทฤษฎีนี้ได้แก่ การทำงานแบบทีมในการสืบเสาะหา ความรู้ (Team inquiry) การเรียนรู้แบบทีม (Team learning) การร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative problem solving) การจินตนาการสร้างภาพของอนาคตที่ควรเป็น (Imaging future possibilities) การพิจารณาตรวจสอบความเชื่อร่วมกัน (Examining shared beliefs) การใช้คำถาม (Asking questions) การรวบรวมวิเคราะห์และแปลความข้อมูล (Collecting analyzing, and interpreting data) ตลอดจนกระตุ้นครูอาจารย์ การตั้งวงสนทนาอย่างสร้างสรรค์ ในเรื่องการเรียนการสอน เป็นต้น ภารกิจดังกล่าวเหล่านี้ ล้วนแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ทั้งสิ้น และกำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ ต้องการพัฒนา เพื่อการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ภาวะ ผู้นำของผู้นำ ตามแนวคิดของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550), สุเมธ แสงนิมนวล (2552),

วิจิตร วรุตบงกูร และสุพิชญา ธีระกุล (2553), Koontz & Others (1994) และ Susan (2005) Kelly (1998), Chernin (2001), Ash & Persall (2007), Kelley (1998), วัชรวิ ทรวงประทุม (2543), ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553) เป็นต้น สามารถสรุปองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาได้ จำนวน 11 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีความยืดหยุ่น 3) การมีจินตนาการ 4) การมีความคิดสร้างสรรค์ 5) การเรียนรู้แบบทีม 6) การมุ่งผลสำเร็จ 7) การมีความไว้วางใจ 8) การแก้ปัญหา 9) การมีแรงจูงใจ 10) การสื่อสาร และ 11) การมีภาวะผู้นำ รายละเอียดมีดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ จะช่วยในการกำหนดทิศทางในการทำงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ช่วยให้สมาชิกในองค์กรมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนวิสัยทัศน์จะเป็นตัวกำหนดความเป็นมาตรฐานขององค์กรที่มีคุณภาพ จากความหมายและแนวคิดของการมีวิสัยทัศน์ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

2. การมีความยืดหยุ่น การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ การปรับเปลี่ยนความคิดอย่างอิสระ เปิดกว้างรับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อปรับกระบวนการทำงานได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์

3. การมีจินตนาการ มีอารมณ์ขัน มีทัศนคติที่เปิดกว้างสิ่งใหม่ ๆ นำไปสู่กระบวนการคิดริเริ่มเพื่อสร้างวิธีการหรือกระบวนการใหม่ ๆ และนำไปใช้ในการแก้ปัญหาของสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์

4. การมีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่ม คิดได้ยืดหยุ่นหลากหลายมิติ คิดคล่อง และคิดละเอียดลออ มุ่งมั่นค้นคว้าและแสวงหาคำตอบด้วยตนเองเพื่อตัดแปลงหรือสร้างสิ่งใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา

5. การเรียนรู้แบบทีม ขับเคลื่อนให้สมาชิกในสถานศึกษาร่วมกันทำงาน โดยมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีการสนับสนุนการมีความรู้สึกร่วมในการทำงาน สนับสนุนการสร้างปฏิสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

6. การมุ่งผลสำเร็จ มีความตั้งใจ ความรับผิดชอบในการร่วมทำงาน มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาปรับใช้ในกระบวนการทำงานโดยมุ่งเน้นให้ผลการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลตามที่คาดหวัง ไปรุ่งใสและตรวจสอบได้

7. การมีความไว้วางใจ มีความเชื่อถือได้ สนับสนุนบุคลากรด้วยความเสมอภาค มีความรู้ความสามารถ คุณธรรม และการเป็นบุคคลเปิดเผย นำไปสู่ความเชื่อมั่นแก่บุคลากรในสถานศึกษา จนเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

8. การแก้ปัญหา ความสามารถในการจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่สมดุลง่ายอย่างเป็นระบบ โดยมีการทำความเข้าใจและวิเคราะห์ปัญหา วางแผนแก้ปัญหา และการประเมินผลการแก้ปัญหา

9. การมีแรงจูงใจ สร้างแรงผลักดันทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อกระตุ้นหรือชักนำให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความเต็มใจ มุ่งมั่นในการกระทำใด จนเกิดผลสำเร็จ เช่น การประเมิน ความความต้องการ ความคาดหวังของบุคลากร การให้รางวัลการยกย่องชมเชย เป็นต้น

10. การสื่อสาร มีความสามารถในการถ่ายทอดสาร การเลือกวิธีการ เครื่องมือ และ เทคโนโลยีในการสื่อสาร การปรับเปลี่ยนการสื่อสารได้ตามสถานการณ์ และบุคลิกภาพที่ดีในการ สื่อสาร ของผู้บริหารขณะมีการสื่อสาร ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคลากร หน่วยงาน เพื่อ สร้างความเข้าใจที่ตรงกันและนำสู่การปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

11. การมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการสั่งการ ชี้นำ และชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เชื่อฟัง คล้อยตาม และร่วมปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ จนนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของ การดำเนินงานของสถานศึกษา

### **กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์**

กระบวนการพัฒนาของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่ง ออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

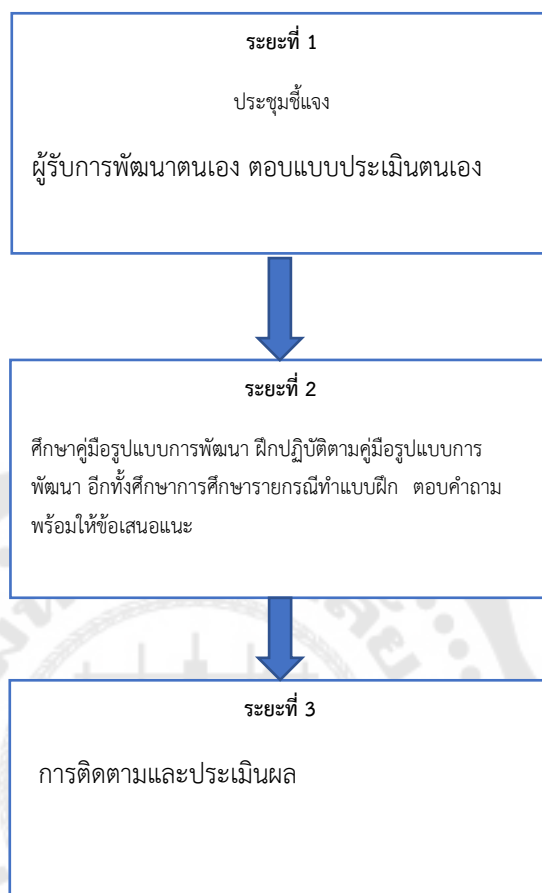
ระยะที่ 1 ประชุมชี้แจง ประเมินผู้รับการพัฒนาดตนเอง ก่อนการศึกษาคู่มีรูปแบบการ พัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาดตนเองประเมินตนเอง โดยการตอบแบบประเมินตนเองและแบบ ประเมินผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ระยะที่ 2 ผู้รับการพัฒนาดตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิง สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา จำนวน 7 วัน ในเบื้องต้นผู้วิจัยจัด ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับหลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมายของรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หลังจากนั้นผู้รับการพัฒนาดตนเอง สรุปลงความรู้และแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับด้านการมีวิสัยทัศน์ การมีความยืดหยุ่น การมี จินตนาการ การมีความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้แบบทีม การมุ่งผลสำเร็จ การมีความไว้วางใจ การแก้ปัญหา การมีแรงจูงใจ การสื่อสาร และการมีภาวะผู้นำ ในคู่มือรูปแบบการพัฒนา อีกทั้ง

ศึกษาการศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่าง ผู้รับการพัฒนาด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไป เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของตนเองใน ด้านการมีวิสัยทัศน์ การมีความยืดหยุ่น การมีจินตนาการ การมีความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ แบบทีม การมุ่งผลสำเร็จ การมีความไว้วางใจ การแก้ปัญหา การมีแรงจูงใจ การสื่อสาร และการมี ภาวะผู้นำ เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัยเพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ทั้ง 11 องค์ประกอบต่อจากนั้นผู้รับการพัฒนารอง ทำแบบฝึกและตอบคำถามพร้อม ให้อธิบายข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือรูปแบบการพัฒนา

ระยะที่ 3 การติดตามและประเมินผล เป็นระยะการติดตามและประเมินผลรูปแบบการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังจากผู้รับการพัฒนารอง ศึกษาคู่มือรูปแบบ การพัฒนาแล้ว ผู้วิจัยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นเวลา 1 วัน โดยให้ผู้รับการพัฒนารอง ประเมิน ตนเอง โดยการตอบแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น นอกจากนั้นยังจะต้องประเมินโดยการสัมภาษณ์ ผู้เข้ารับการพัฒนารอง โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเองหรือโดยทางโทรศัพท์ หรือโดยวิธีการอื่น เช่น การสังเกต การพูดคุย แลกเปลี่ยน PLC เพื่อยืนยันผลการทดลองการใช้รูปแบบและคู่มือ รูปแบบการพัฒนารองอีกชั้นหนึ่ง

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แสดงเป็น แผนภาพได้ดังนี้



ภาพประกอบ 15 กระบวนการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### รายละเอียดของกิจกรรม

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วยรายละเอียดของกิจกรรมตามระยะต่าง ๆ ดังนี้

**ระยะที่ 1** ประชุมชี้แจง ทำความเข้าใจร่วมกันเบื้องต้น ผู้รับการพัฒนาตนเอง ประเมิน  
ความมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในแต่ละด้านของตนเอง ผู้เข้ารับการพัฒนา ตอบแบบประเมิน  
ตนเอง ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 11 ด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การมีความยืดหยุ่น การมี  
จินตนาการ การมีความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้แบบทีม การมุ่งผลสำเร็จ การมีความไว้วางใจ  
การแก้ปัญหา การมีแรงจูงใจ การสื่อสาร และการมีภาวะผู้นำ ก่อนศึกษาคู่มือรูปแบบการพัฒนา



เพื่อจะได้ทราบว่าก่อนเข้ารับการพัฒนาผู้รับการพัฒนาตนเองมีภาวะผู้นำในแต่ละด้านทั้ง 11 ด้าน อยู่ในระดับใด

**ระยะที่ 2** ศึกษาผู้มีรูปแบบการพัฒนาและฝึกปฏิบัติตามผู้มีรูปแบบการพัฒนา ด้านการมีวิสัยทัศน์ การมีความยืดหยุ่น การมีจินตนาการ การมีความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้แบบทีม การมุ่งผลสำเร็จ การมีความไว้วางใจ การแก้ปัญหา การมีแรงจูงใจ การสื่อสาร และการมีภาวะผู้นำ ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

2.1 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารผู้มีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้วยตนเอง โดยใช้เวลา ในการศึกษา 7 วัน

2.2 ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปองค์ความรู้และแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการมีวิสัยทัศน์ แนวคิดเรื่องหลักการสำคัญที่ให้ไว้สำหรับบุคคลหรือสังคมได้นำไปประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิต จะช่วยในการกำหนดทิศทางในการทำงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ สมาชิกในองค์กรมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนการมีวิสัยทัศน์จะเป็นตัวกำหนดความเป็นมาตรฐานขององค์กรที่มีคุณภาพ ด้านการมีความยืดหยุ่นเป็นการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ การปรับเปลี่ยนความคิดอย่างอิสระ เปิดกว้างรับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อปรับกระบวนการทำงานได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ และด้านการมีจินตนาการการมีอารมณ์ขัน มีทัศนคติที่เปิดกว้างสิ่งใหม่ ๆ นำไปสู่กระบวนการคิดริเริ่มเพื่อสร้างวิธีการหรือกระบวนการใหม่ ๆ และนำไปใช้ในการแก้ปัญหาของสถานศึกษา ด้านความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่ม คิดได้ยืดหยุ่นหลากหลายมิติ คิดคล่อง และคิดละเอียดลออ มุ่งมั่นค้นคว้าและแสวงหาคำตอบด้วยตนเองเพื่อตัดแปลงหรือสร้างสิ่งใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าจะช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการเรียนรู้แบบทีมจะช่วยขับเคลื่อนให้สมาชิกในสถานศึกษาร่วมกันทำงาน โดยมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีการสนับสนุนการมีความรู้สึกร่วมในการทำงาน สนับสนุนการสร้างปฏิสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน และด้านการมุ่งผลสำเร็จ จะช่วยให้มีความตั้งใจ ความรับผิดชอบในการร่วมทำงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาปรับใช้ในกระบวนการทำงานโดยมุ่งเน้นให้ผลการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลตามที่คาดหวัง โปร่งใสและตรวจสอบได้ ด้านการมีความไว้วางใจ มีความเชื่อถือได้ สนับสนุนบุคลากรด้วยความเสมอภาค มีความรู้ความสามารถ คุณธรรม และการเป็นบุคคลเปิดเผย นำไปสู่ความเชื่อมั่นแก่บุคลากรในสถานศึกษา จนเกิดความ



ภาวะผู้นำในแต่ละด้านเพิ่มมากขึ้นหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ ยังจะต้องประเมินโดยการสัมภาษณ์หรือโดยทางโทรศัพท์ หรือโดยวิธีการอื่น เช่น การสังเกต การพูดคุย แลกเปลี่ยน PLC กับผู้รับการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้เพื่อยืนยันผลของการใช้รูปแบบและคู่มือรูปแบบการพัฒนาอีกชั้นหนึ่งว่าข้อมูลที่ได้มีความสอดคล้องกับกลุ่ม บุคคลที่ตอบแบบประเมินหรือไม่อย่างไร

### การประเมินผลรูปแบบ

การวัดและประเมินผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการดังนี้

**ระยะที่ 1 ประเมินผลก่อนการพัฒนา** โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนการศึกษาคู่มือรูปแบบการพัฒนา เพื่อจะได้ทราบว่าก่อนเข้ารับการพัฒนาผู้รับการพัฒนาตนเองมีความเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทั้ง 11 ด้าน ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การมีความยืดหยุ่น การมีจินตนาการ การมีความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้แบบทีม การมุ่งผลสำเร็จ การมีความไว้วางใจ การแก้ปัญหา การมีแรงจูงใจ การสื่อสาร และการมีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับใด

**ระยะที่ 2 ประเมินผลระหว่างการพัฒนา** โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเอง ประเมินตนเอง โดยการสรุปองค์ความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมาย และแนวคิด ในคู่มือรูปแบบการพัฒนาแต่ละชุดในทุกๆ ระยะ โดยมีการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองกับผู้วิจัย ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและประเมินตนเองในระหว่างการพัฒนาในองค์ประกอบแต่ละด้านอย่างต่อเนื่อง

**ระยะที่ 3 ประเมินผลหลังการพัฒนา** เป็นการประเมินผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังสิ้นสุดการศึกษาคู่มือรูปแบบการพัฒนาจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นเวลา 1 วัน เพื่อติดตามและประเมินผล โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินความมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของตนเอง โดยตอบแบบประเมินตนเองที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 11 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การมีความยืดหยุ่น การมีจินตนาการ การมีความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้แบบทีม การมุ่งผลสำเร็จ การมีความไว้วางใจ การแก้ปัญหา การมีแรงจูงใจ การสื่อสาร และการมีภาวะผู้นำ เพื่อประเมินระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้รับการพัฒนาตนเองว่ามีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้นหรือไม่อย่างไรและ

ประเมินโดยการสัมภาษณ์เพื่อยืนยันผลของการใช้รูปแบบอีกชั้นหนึ่งว่าข้อมูลที่ได้มีความสอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไร

จากรายละเอียดข้างต้น นำข้อมูลที่ได้รวบรวมได้มาวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อคิดเห็นจากการวิพากษ์ของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ

### เงื่อนไขความสำเร็จ

เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และหลักการ มีดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการคิดรวบยอด เหตุการณ์หรือแก้ปัญหาได้ ผสมผสานความคิดเดิมให้เกิดเป็นสิ่งแปลกใหม่และมีประโยชน์ เป็นผู้ที่มีความหยั่งรู้คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้มีความอิสระในการแสดงออก กล้าตัดสินใจในสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์มีความสามารถพิเศษในการจูงใจ และมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการช่วยเหลือครู บุคลากรให้ได้รับประโยชน์ในด้านต่างๆ และพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะ รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้ทุกคนมีความรักใคร่สามัคคีกันดีและเล็งเห็นความก้าวหน้าของสถานศึกษาเป็นหลัก
3. ผู้บริหารสถานศึกษารวมทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารงานในโรงเรียนที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิม มีการประยุกต์ เรื่องราวต่างๆ ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ รวมถึงสนับสนุนกระบวนการ วิธีการ หรือแนวทางในการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อขวัญ กำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของครูที่จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน และเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย

### ผลของการใช้รูปแบบ

ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยี และการแลกเปลี่ยนข้อมูลมีกลไกการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทต่อการบริหารและการ

พัฒนาโรงเรียน จำเป็นต้องมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถ และเป็นผู้ที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถรู้เท่าทันถึงการเปลี่ยนแปลงของโลก รวมไปถึงสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานโดยการนำเทคโนโลยีที่เป็นตัวขับเคลื่อนมาใช้ในองค์กรอย่างชาญฉลาด เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ในการกระตุ้น ส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาศักยภาพและทักษะในทุกด้าน แสวงหาแนวทางในการแก้ไขและพัฒนาอย่างโปร่งใสและสร้างสรรค์ พัฒนาศักยภาพทุกคนสู่ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ต้องมีนวัตกรรมและแนวคิดใหม่ในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ

คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปรับใช้ในพัฒนาตนเองและสถานศึกษาตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

### บรรณานุกรม

- Adair, J. (2007). *Leadership for Innovation: How to Organize Team Creativity and Harvest Idlers*. London: Kogan Page.
- Chernin, P. (2001). Creative leadership: The strength of ideas The power of the imagination. *Vital Speeches of the Day*, 68(8), 245.
- Kelley, C. R. (2005). *Relationships between measures of leadership and school climate*. Richard University of Nevada.
- Rogers, E. M. (1976). *Communication and Development: Critical Perspectives*. Sage Publications.
- Rook, D. & Tobert, W. (2010). *The Success Leaders*. Retrieved from [http://www.novabizz.com/Nova/Ace/Relationship/leadership\\_Seven.html](http://www.novabizz.com/Nova/Ace/Relationship/leadership_Seven.html).
- Ross, J. A. (2007). Creative Leadership: Be Your Team's Chief Innovation Officer. *Journal of Harvard Management Update*, 12(3), 3-6
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Management*. (7th ed). NY: John Wiley & Sons.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). *สุดยอดภาวะผู้นำ: Super leadership*. กรุงเทพฯ: ซีคเซส มีเดีย.
- พิชาภรณ์ โทนา. (2562). *รูปแบบการพัฒนาศูนย์บริหารสถานศึกษาในยุคนครประเทศไทย 4.0*. (วิทยานิพนธ์ ค.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- พิเชษฐ์ ผุงเพิ่มตระกูล. (2554). *ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ความไว้วางใจในองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันในองค์การของบุคลากรทางการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์*. (วิทยานิพนธ์ ปร.ม. รัฐประศาสนศาสตร์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- พิมพ์พร พิมพ์เกาะ. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. (วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

- พิมพ์ศนิตา จิ่งสุทธิวงษ์. (2562). *โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับนักวิชาการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ ค.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- เพลินพิศ วิบูลย์กุล. (2558). *แรงจูงใจ Motives การจูงใจ Motivation*. สืบค้นจาก <http://www.bangkok.go.th/training/page/sub/5280/Book-Briefing/0/info/12876/>  
แรงจูงใจ Motives การจูงใจ Motivation.
- แพง ชินพงศ์. (2559). *ขั้นตอนมุ่งสู่ความสำเร็จในชีวิตได้ไม่ยาก*. สืบค้นจาก <https://mgronline.com/qol/detail/9590000003012>.
- วัชรีย์ ทรงประทุม. (2543). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์. *วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์*, 40, 79-82.
- สุเมธ แสงนิมนวล. (2552). *ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. นนทบุรี: วิทยาลัยพัฒนาการปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2555). *รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบกลไกการส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา: วิจัยประเมินเพื่อจัดระดับคุณภาพเขตพื้นที่การศึกษา*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก.
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ พ. ศ. 2561 – 2580 (ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา การเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สิริพรรณ จิ่งสุทธิวงษ์. (2560). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ ค.ด. สาขาวิชาการบริหาร การศึกษาและภาวะผู้นำ). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.



ภาคผนวก จ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์เชิญผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ  
และเอกสารที่เกี่ยวข้อง





## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 15644

ที่ อว 8718.1/2220

วันที่ 1 กันยายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นายธนวัฒน์ ฉิมกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทวีร์ ภูติอริยวัฒน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ ดร.มณฑิรา จารุเพ็ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี และอาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ในหัวข้อ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป สามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ โทร. 081 547 5641

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ นายธนวัฒน์ ฉิมกุล และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ อว 8718/2221



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

1 กันยายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

เนื่องด้วย นายธนวัฒน์ ฉิมกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์คม ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ หอมจันทร์ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบแบบสอบถาม ในหัวข้อ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอบความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ นายธนวัฒน์ ฉิมกุล และ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 547 5641

ที่ อว 8718/2221



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

1 กันยายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนศึกษานารีวิทยา

เนื่องด้วย นายธนวัฒน์ ฉิมกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปฏิญานพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทรัมย์ ภูตอริยวัฒน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปฏิญานพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.นฤภพ ชันทับไทย เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ในหัวข้อ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ นายธนวัฒน์ ฉิมกุล และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 547 5641



ที่ อว 8718/2519

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

11 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

เนื่องด้วย นายธนวัฒน์ ฉิมกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติ ให้ทำปริญญาโท เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์คม ภูติอริวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ นิสิตขออนุมัติคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย โดยใช้ แบบสอบถาม เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” กับ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา 2) หัวหน้ากลุ่มงาน และ 3) ครูผู้สอนในสังกัดของท่าน เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ระหว่างเดือนตุลาคม 2565 ถึงเดือนธันวาคม 2565 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขออนุมัติคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 547 5641

ที่ อว 8718/2519



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

11 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

เนื่องด้วย นายธนวัฒน์ ฉิมกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติ ให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้ แบบสอบถาม เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” กับ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา 2) หัวหน้ากลุ่มงาน และ 3) ครูผู้สอนในสังกัดของท่าน เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ระหว่างเดือนตุลาคม 2565 ถึงเดือนธันวาคม 2565 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 547 5641



ที่ อว 8718/1205

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

28 เมษายน 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน

เนื่องด้วย นายธนวัฒน์ ฉิมกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทรีศรี ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเก็บข้อมูล โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน” กับ 1) ดร.สังคม จันทรีวิเศษ รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล และ 2) ดร.ชนาธิป ทั้ยแปะ รักษาการแทนผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษา โดยใช้การประชุมผ่านระบบออนไลน์ (Zoom Meeting) ในเดือนพฤษภาคม 2566 เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 547 5641



ที่ อว 8718/1205

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

28 เมษายน 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3

เนื่องด้วย นายธนวัฒน์ ฉิมกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์คม ภูคิอริยวัฒน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเก็บข้อมูล โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” กับ 1) ท่าน 2) นายสุเวช เณรเกิด ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลหนองหงส์ และ 3) ดร.เมธีณันท์ วันดี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปากช่อง โดยใช้การประชุมผ่านระบบออนไลน์ (Zoom Meeting) ในเดือนพฤษภาคม 2566 เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*ศิวะชัย อ.*

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 547 5641



ที่ อว 8718/1205

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

28 เมษายน 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2

เนื่องด้วย นายธนวัฒน์ ฉิมกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์คม ภูติอริยวัฒน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเก็บข้อมูล โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” กับ ท่าน โดยใช้การประชุมผ่านระบบออนไลน์ (Zoom Meeting) ในเดือนพฤษภาคม 2566 เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 547 5641





ที่ อว 8718/1205

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

28 เมษายน 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

เนื่องด้วย นายธนวัฒน์ ฉิมกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทรัมย์ ภูติอริยวัฒน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเก็บข้อมูล โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” กับ ดร.ศุภโชค ปิยะสันต์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยไร่สามัคคี โดยใช้การประชุมผ่านระบบออนไลน์ (Zoom Meeting) ในเดือนพฤษภาคม 2566 เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 547 5641



ที่ อว 8718/1205

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

28 เมษายน 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

เนื่องด้วย นายธนวัฒน์ ฉิมกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทรีศรี ภูติอริยวัฒน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเก็บข้อมูล โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” กับ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระศักดิ์ อุปไมยอริชัย โดยใช้การประชุมผ่านระบบออนไลน์ (Zoom Meeting) ในเดือนพฤษภาคม 2566 เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 547 5641



ที่ อว 8718/1205

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

28 เมษายน 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

เนื่องด้วย นายธนวัฒน์ ฉิมกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทรัมย์ ภูติอริยวัฒน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเก็บข้อมูล โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” กับ ท่าน โดยใช้การประชุมผ่านระบบออนไลน์ (Zoom Meeting) ในเดือนพฤษภาคม 2566 เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 547 5641



ที่ อว 8718/1481

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

1 มิถุนายน 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

เนื่องด้วย นายธนวัฒน์ ฉิมกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทรัมย์ ภูติอริยวัฒน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ 1) ดร.โกวิท วาชรินทรางกูร 2) ดร.วนิดา หอมจันทร์ 3) ดร.อรนุช ศรีคำ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมิน เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นายธนวัฒน์ ฉิมกุล และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 547 5641



ที่ อว 8718/1481

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

1 มิถุนายน 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3

เนื่องด้วย นายธนวัฒน์ ฉิมกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทรีศรี ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ 1) ดร.สกุณา บุญอรตรมย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองหิน และ 2) ดร.อรณิชา อัครพิชากุล ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดชุมพร เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” 3) นายไพบุลย์ ตักกศิลาพันธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกเขาพัฒนา และ 4) ดร.ศศิธร ม่านทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสองพี่น้อง เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบในงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอบความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นายธนวัฒน์ ฉิมกุล และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 547 5641



ที่ อว 8718/1481

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

1 มิถุนายน 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน

เนื่องด้วย นายธนวัฒน์ ฉิมกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทรีศรี ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ 1) ดร.ฉัตรชัย หวังมีจมี ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมและพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สำนักทดสอบทางการศึกษา และ 2) ดร.มธุรส ประภาจันทร์ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน สำนักทดสอบทางการศึกษา เป็นผู้ช่วยฯ ตรวจสอบประเมินรูปแบบในงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นายธนวัฒน์ ฉิมกุล และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*ศิวะชัย อ.*

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 547 5641

ที่ อว 8718/1481



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

1 มิถุนายน 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1

เนื่องด้วย นายธนวัฒน์ ฉิมกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทรีศรี ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ดร.เอกวัฒน์ ล้อสุนิรันตร์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินรูปแบบในงานวิจัย เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”. ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอบความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นายธนวัฒน์ ฉิมกุล และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 547 5641

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ธนวัฒน์ ฉิมกุล
วัน เดือน ปี เกิด	22 พฤษภาคม 2515
สถานที่เกิด	จังหวัดบุรีรัมย์
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2534 มัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ. 2538 ปริญญาตรี (ค.บ.) วิชาเอกการประถมศึกษา สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์ พ.ศ. 2545 ปริญญาโท (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 92 หมู่ที่ 7 ตำบลหนองยายพิมพ์ อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์ 31110
รางวัลที่ได้รับ	- ปริญญาตรี เป็นนักศึกษาทุนโครงการคุรุทายาท รุ่นที่ 5 ของกระทรวงศึกษาธิการ - ปริญญาโท วิทยานิพนธ์ ได้รับทุนอุดหนุนและส่งเสริมวิทยานิพนธ์ ทบวงมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2544