

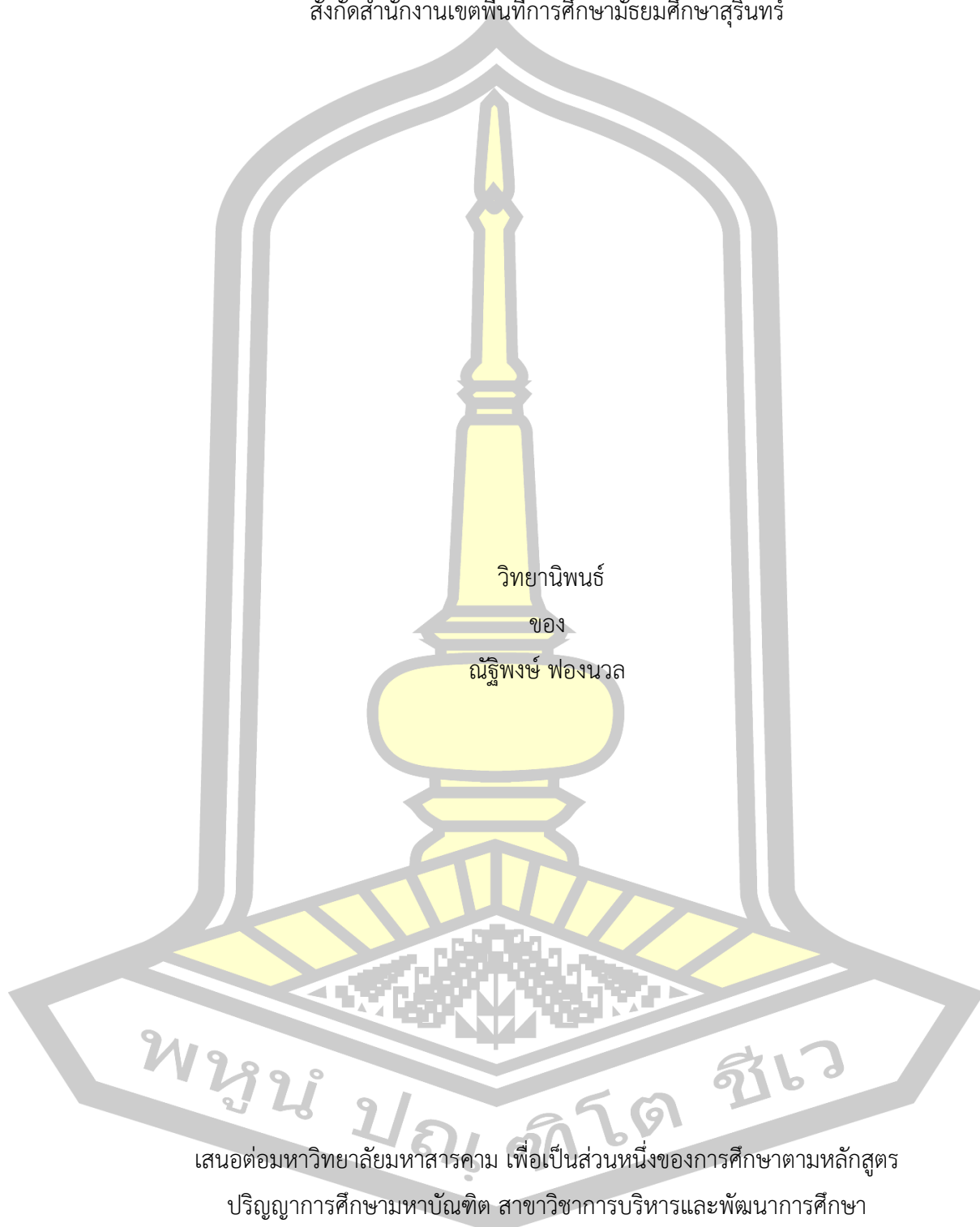
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

วิทยานิพนธ์
ของ
ณัฐพงษ์ ฟองนวล

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
มิถุนายน 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

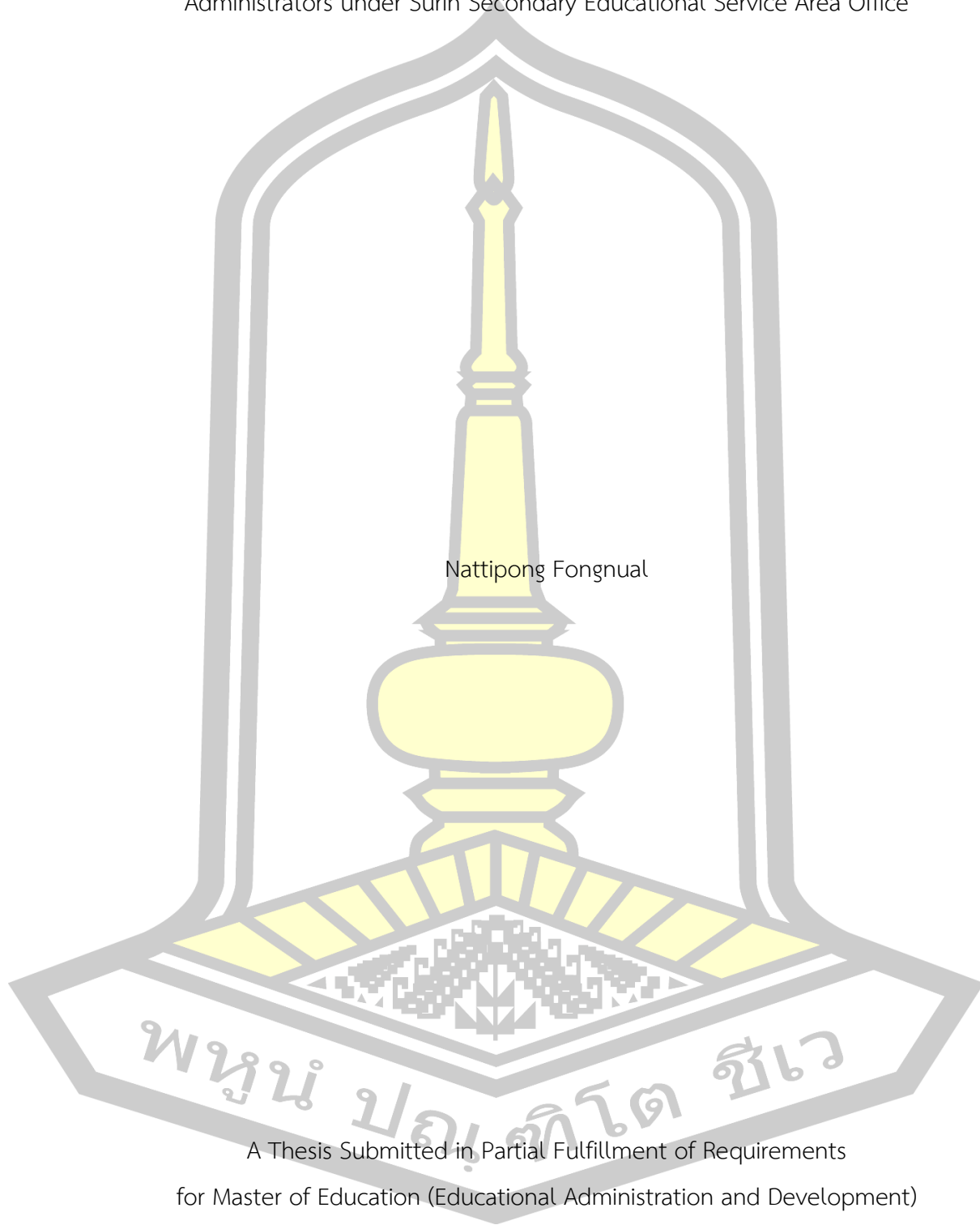


มิถุนายน 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

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

Nattipong Fongnual



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

June 2023

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายณัฐพงษ์ ฟองนวล
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อ. ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์)

.....กรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(รศ. สมนึก ภัททิยธนี)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

.....

(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแหง)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....

(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์		
ผู้วิจัย	ณัฐพงษ์ พองนวล		
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2566

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ 2) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 300 คน จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จำนวน 24 โรงเรียน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยนำข้อมูลที่ได้มาจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งทำการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สถิติในการ วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified})

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.83$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ที่สุด ($\bar{x} = 4.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประกอบด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรม 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 3 Module ได้แก่ Module 1 การมีวิสัยทัศน์ Module 2 การมีจินตนาการ และ Module 3 การมีความยืดหยุ่น ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.63$) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.61$)

คำสำคัญ : การพัฒนาโปรแกรม, เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์



TITLE	The Development of the Programs to Enhance a Creative Leadership of School Administrators under Surin Secondary Educational Service Area Office		
AUTHOR	Nattipong Fongnual		
ADVISORS	Surachet Noirid , Ed.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2023

ABSTRACT

This research aims to 1) study the current conditions desirable condition and the need for creative leadership development of school administrators. under the Surin Secondary Educational Service Area Office. Under the Surin Secondary Educational Service Area Office By using research and development methods, divided into 2 phases: Phase 1: a study of current conditions; desirable condition and the need for creative leadership development of school administrators. The sample group was school administrators. Deputy School Administrator And 300 head teachers of learning subjects from 24 schools under the Surin Secondary Educational Service Area Office were obtained by stratified random sampling. in the development of creative leadership of school administrators which analyzes the necessary demand index ($PNI_{modified}$) Phase 2 Development of programs to enhance creative leadership of school administrators. Under the Surin Secondary Educational Service Area Office The program was evaluated by 5 experts. The tools used for data collection were questionnaires on current and desirable conditions. and program evaluation form The statistics used to analyze the data were mean, standard deviation. and the priority index value of the required needs ($PNI_{modified}$).

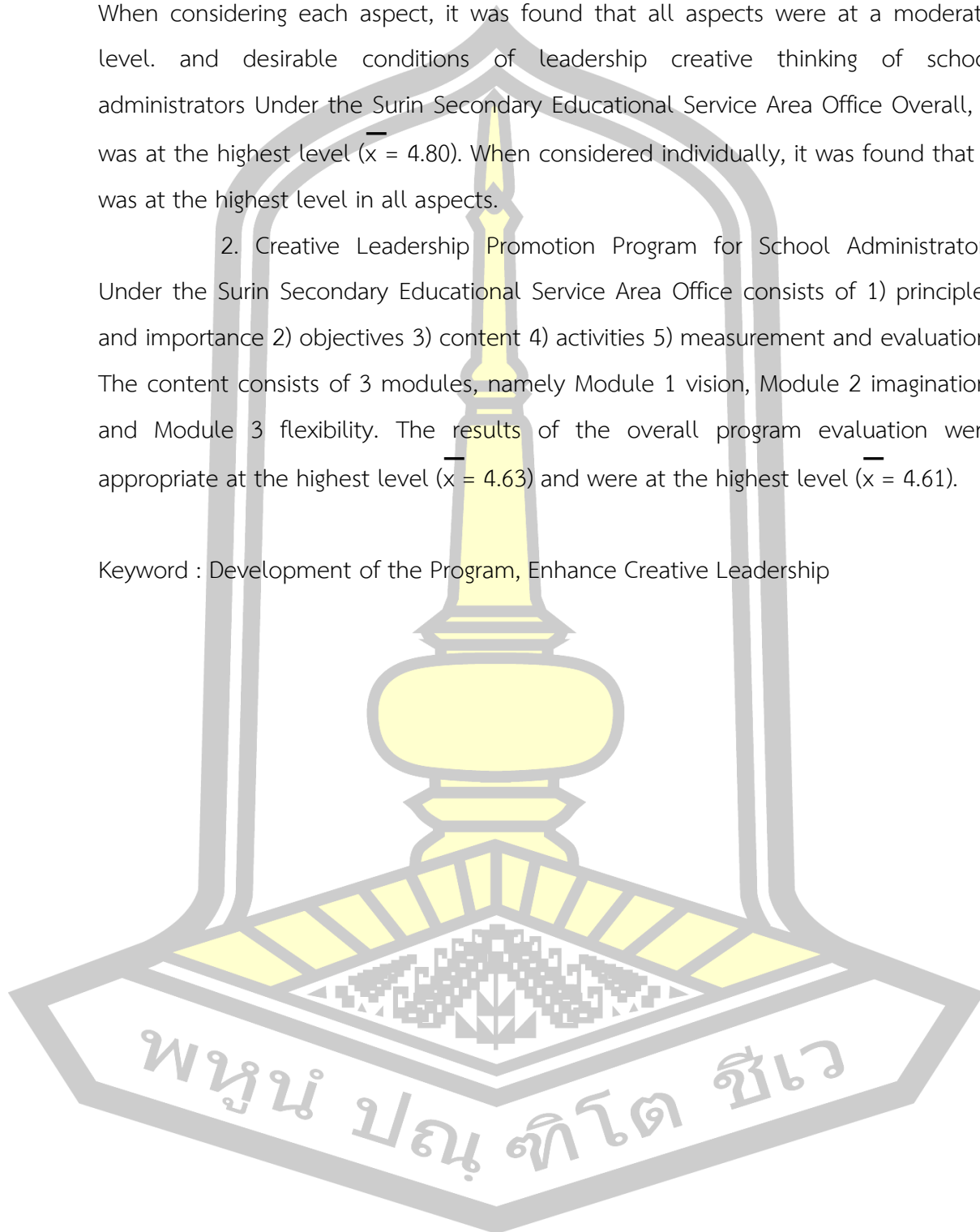
The results showed that;

1. The current state of creative leadership of school administrators. Under

the Surin Secondary Educational Service Area Office Overall is moderate ($\bar{x} = 2.83$). When considering each aspect, it was found that all aspects were at a moderate level. and desirable conditions of leadership creative thinking of school administrators Under the Surin Secondary Educational Service Area Office Overall, it was at the highest level ($\bar{x} = 4.80$). When considered individually, it was found that it was at the highest level in all aspects.

2. Creative Leadership Promotion Program for School Administrators Under the Surin Secondary Educational Service Area Office consists of 1) principles and importance 2) objectives 3) content 4) activities 5) measurement and evaluation. The content consists of 3 modules, namely Module 1 vision, Module 2 imagination, and Module 3 flexibility. The results of the overall program evaluation were appropriate at the highest level ($\bar{x} = 4.63$) and were at the highest level ($\bar{x} = 4.61$).

Keyword : Development of the Program, Enhance Creative Leadership



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้และความกรุณาและช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการทำวิทยานิพนธ์หลัก และกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์ ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ กรรมการ และรองศาสตราจารย์ สมนึก ภัททิยธนี กรรมการ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ เสนอแนะ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องตั้งแต่ต้นจนเสร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ภาควิชาการบริหารและการศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดทั้งตำรา ผลงาน และเอกสารวิชาการของทุกท่าน ที่ผู้วิจัยได้นำมาศึกษาก่อให้เกิดแนวคิดอันมีคุณค่าต่องานวิจัยฉบับนี้ ขอขอบคุณเพื่อนนิสิต พ.33 ทุกท่าน

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ด้วยดีเสมอมา ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถาม ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่สละเวลาในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ที่ได้ให้ความกรุณาในการตรวจสอบและประเมินผลโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และขอขอบคุณสมาชิกในครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจช่วยเหลือและเป็นแรงสนับสนุนที่สำคัญยิ่งต่อการทำวิจัยให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี คุณค่า และประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาคุณบิดา มารดา ตลอดจนบูรพาจารย์และผู้มีพระคุณที่ให้การอบรมสั่งสอนประสิทธิ์ประสาทวิชาจนประสบผลสำเร็จในที่สุด

พูน ปณ สิโต ชีเว

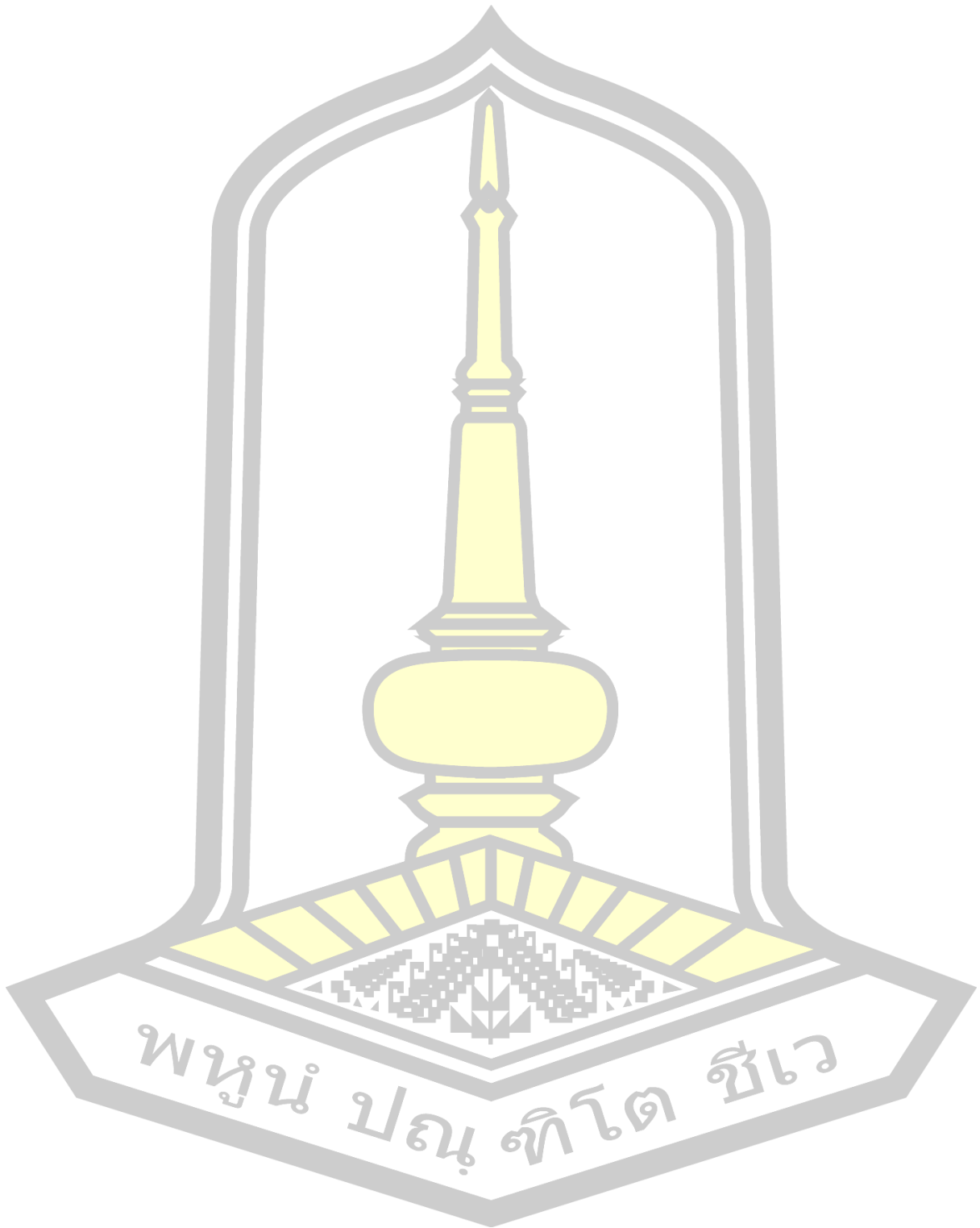
ณัฐพงษ์ พองนวล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฏ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
คำถามการวิจัย	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย	5
ขอบเขตการวิจัย	5
กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
การบริหารการศึกษา.....	14
ผู้นำและภาวะผู้นำ.....	21
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.....	46
การพัฒนาบุคลากร.....	66
โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม.....	80
บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์.....	88

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	93
งานวิจัยในประเทศ	93
งานวิจัยต่างประเทศ	101
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	105
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุรินทร์	107
ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์	115
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	120
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	120
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	120
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	121
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	155
ความมุ่งหมายของการวิจัย	155
สรุปผล	155
อภิปรายผล	156
ข้อเสนอแนะ	159
บรรณานุกรม	161
ภาคผนวก	174
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ	175
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	179
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์หาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย	191
ภาคผนวก ง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์	195

ประวัติผู้เขียน.....234



สารบัญตาราง

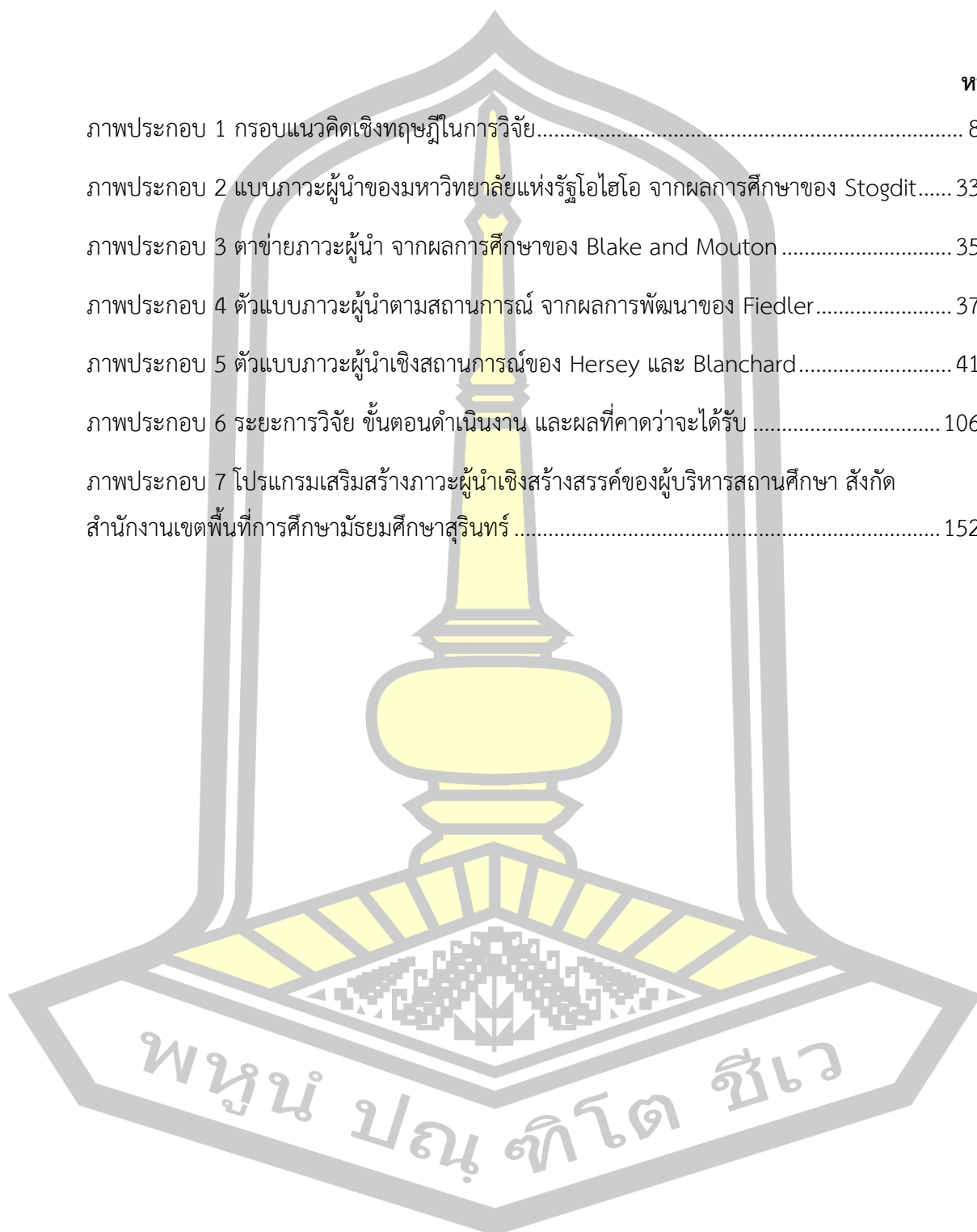
หน้า

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	49
ตาราง 2 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	53
ตาราง 3 แนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10	69
ตาราง 4 หลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10	70
ตาราง 5 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม	87
ตาราง 6 จำนวนโรงเรียนแยกตามขนาด (จำนวนนักเรียน) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสุรินทร์	91
ตาราง 7 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	108
ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์	121
ตาราง 9 ผลการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์	123
ตาราง 10 ผลการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการมีวิสัยทัศน์	124
ตาราง 11 ผลการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการมีจินตนาการ	126
ตาราง 12 ผลการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการมีความยืดหยุ่น	129

ตาราง 13 การจัดเรียงลำดับความสำคัญของค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสูลรินทร์ โดยรวม	133
ตาราง 14 การจัดเรียงลำดับความสำคัญของค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสูลรินทร์ ด้านการมีวิสัยทัศน์	134
ตาราง 15 การจัดเรียงลำดับความสำคัญของค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสูลรินทร์ ด้านการมีจินตนาการ	136
ตาราง 16 การจัดเรียงลำดับความสำคัญของค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสูลรินทร์ ด้านการมีความยืดหยุ่น	138
ตาราง 17 รายละเอียดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์ในข้อสงสัยของผู้ร่วมสนทนา และให้เสนอแนะเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสูลรินทร์	143
ตาราง 18 รายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสูลรินทร์	145
ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสูลรินทร์	153
ตาราง 20 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าเกณฑ์	192
ตาราง 21 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสูลรินทร์ ที่เข้าเกณฑ์	194

สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการวิจัย.....	8
ภาพประกอบ 2 แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ จากผลการศึกษาของ Stogditt.....	33
ภาพประกอบ 3 ตาข่ายภาวะผู้นำ จากผลการศึกษาของ Blake and Mouton	35
ภาพประกอบ 4 ตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จากผลการพัฒนาของ Fiedler.....	37
ภาพประกอบ 5 ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard.....	41
ภาพประกอบ 6 ระยะเวลาวิจัย ขั้นตอนดำเนินงาน และผลที่คาดว่าจะได้รับ	106
ภาพประกอบ 7 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์	152



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การจัดการศึกษา 4.0 เป็นการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้เรียนที่เปลี่ยนไป การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องกระตุ้นการเรียนรู้ มุ่งเน้นให้ผู้เรียนสร้างสรรค์นวัตกรรม และการวิจัยด้วยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มขีดความสามารถแข่งขันของประเทศ เป็นแนวคิดที่มีความมุ่งมั่นในการนำ “โมเดลประเทศไทย 4.0” หรือ “Thailand 4.0” มาใช้ เพื่อผลักดันประเทศ โดยมีเป้าหมายเพื่อนำประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน อย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาประเทศให้ยั่งยืนตามแนวทางดังกล่าว การศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง กล่าวคือ การจัดการเรียนการสอนที่สอนให้ผู้เรียนนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ทุกแห่งบนโลกมาบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ มาตอบสนองความต้องการของสังคม ผู้บริหารการศึกษาต้องพัฒนานักเรียนให้เป็นนักเรียน 4.0 ที่จะเป็นบุคลากรของประเทศที่มีศักยภาพเพียงพอในการ สร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อสร้างสินค้าที่มีคุณภาพ สามารถสร้างรายได้จากในและต่างประเทศ ซึ่งผู้เรียนจะมีความสามารถเช่นนั้นได้ก็ต่อเมื่อได้รับการพัฒนาความสามารถด้านการคิด ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การคิดสร้างสรรค์ และการคิดผลิตราย คือ ความสามารถทางสมองของบุคคลในการทำภาพที่เกิดขึ้นในสมองให้ออกมาเป็นสิ่งที่เป็ผลิตภาพที่ เป็นรูปธรรม สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาหรือนำไปสร้างประโยชน์ในงานต่าง ๆ ได้โดยการสร้างผลงาน ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะต้องเน้นให้มีผลงานที่เกิดจากผู้เรียนไม่ว่าจะเป็นผลงานทางวิชาการ การประดิษฐ์ ตลอดจนผลงานสร้างสรรค์อื่น ๆ ทั้งนี้ผลงานที่ออกมาต้องเป็นผลงานที่มีความใหม่ ไม่ซ้ำใคร และมีการพัฒนาไปในเชิงบวก (ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์, 2560) การขับเคลื่อนหรือนำองค์การ ให้สามารถพัฒนาไปในทิศทางที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนที่ได้กำหนดไว้ ผู้บริหารที่สามารถนำ องค์การไปสู่เป้าหมายได้นั้น จะต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ และมีการทำงานเป็นทีม เป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติภารกิจไม่ว่าจะชอบหรือไม่ก็ตาม เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์การ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ฉะนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์การจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถชี้นำ ตลอดทั้งผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้ (พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ, 2560) ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทและมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์การ

นอกจากนี้ยังเป็นศูนย์กลางศูนย์รวมพลังของแต่ละกลุ่มหรือหน่วยงาน ภาวะผู้นำและ ความสามารถของผู้นำในการใช้อิทธิพล เพื่ออำนวยความสะดวกและดำเนินการขององค์การ จึงเป็นสิ่งจำเป็น

ที่มีความสำคัญและเป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาองค์การบรรลุเป้าหมาย (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555) ซึ่งเห็นได้ชัดว่าความสำเร็จของหน่วยงานหรือองค์กรใด ๆ ทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชน สิ่งที่เป็นกำลังในการขับเคลื่อน และผลักดันให้องค์การเหล่านั้นประสบความสำเร็จได้ ส่วนหนึ่งที่สำคัญคือเป็นผลมาจากการที่องค์กรนั้น ๆ มีผู้นำที่ดีและมีคุณภาพในการบริหารงาน บริหารคน และบริหารการเปลี่ยนแปลง จนสามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรมุ่งหวัง ทว่าการที่องค์กรจะมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ใช้ในเวลาที่ต้องการ ตลอดทั้งเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำพาองค์การบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดท่ามกลางบริบทและสถานการณ์ที่ซับซ้อนไม่แน่นอนได้นั้นกลับไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากไม่มีผู้นำคนใดมีความรอบรู้ไปทุกเรื่องและรอบด้านในทันทีทันใด หรือเก่งทุกสถานการณ์ ดังนั้นองค์การจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาและบ่มเพาะผู้นำ เพื่อหล่อหลอมความเป็นผู้นำให้ดีที่สุดและพร้อมที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่องค์กรควรมีความเข้าใจในภาพรวม เพื่อจะได้พัฒนาผู้นำตามความต้องการ และตอบโจทย์ขององค์กร (พัชรา วาณิชชิล, 2560)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้รับการพัฒนาโดย Ash และ Persall บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ในสถานศึกษาแห่งหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคนที่แสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ มากมาย บทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจงอยู่ที่ผู้บริหารเท่านั้น ทว่าหน้าที่ของผู้บริหาร คือ การสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ครู อาจารย์ และบุคลากรต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางให้บุคคลดังกล่าวได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Productive Leaders) โดยทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีมุมมองว่า ครู คือ ผู้นำ (Teacher as Leaders) โดยมีครูใหญ่ คือ ผู้นำของผู้นำ (Leader of Leaders) อีกทอดหนึ่ง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหน้าที่สำคัญของผู้บริหารไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเท่านั้น ทว่ายังรวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ ของครู อาจารย์ และบุคลากรซึ่งเป็นผู้ใหญ่ของโรงเรียนอีกด้วย (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ในขณะที่ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่า เป็นโมเดลที่ดีสำหรับการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ และถือได้ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการศึกษาและพัฒนาภาวะผู้นำ และไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2558) ยังได้กล่าวถึงการศึกษาในทศวรรษที่ 21 ในหนังสือปรัชญาการศึกษาเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพว่า การศึกษาในยุคดังกล่าวทักษะที่สำคัญที่ควรเน้น คือ การพัฒนาคนไปสร้างผลผลิตเป็นยุคที่ต้องการผลผลิต (Products) ให้ได้มากที่สุด เพื่อประโยชน์ของชุมชนตนเอง และชุมชนอื่น ๆ ด้วย ดังนั้นทักษะของการศึกษาที่มีความจำเป็นคือ การเน้นการทำได้ ลงมือทำ และทำให้เกิดผลผลิตสอดคล้องกับการวิจัยของ Basadur (2008) ที่ศึกษาการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ และลักษณะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ต่อทีมงาน และองค์การที่มีลักษณะแตกต่างกัน พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดของศตวรรษที่ 21 คือ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ให้ความสำคัญและสนับสนุนบุคลากรบูรณาการความแตกต่างระหว่างบุคคลในการสร้างสรรค์ค้นหาปัญหาใหม่ ๆ และแก้ปัญหา

เหล่านั้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ นอกจากนี้การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ยังส่งผลให้มนุษย์จำเป็นต้องพัฒนาทักษะให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากเดิมเราจะเห็นได้ว่า ทักษะขั้นพื้นฐานที่ทุกคนพึงมีคือการอ่านออก เขียนได้ คิดคำนวณเป็น แต่ทว่าเมื่อยุคสมัยที่บริบทของสังคมโลกมีการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่บริบทที่มีความซับซ้อนมากขึ้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาทักษะเพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ซึ่งประกอบด้วยทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างสร้างสรรค์ การสื่อสาร และการทำงานร่วมกับผู้อื่น ตลอดจนการปรับตัวให้เท่าทันกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในยุคดิจิทัล (สุธีระ ประเสริฐสรรพ, 2559)

จากการที่มศึกษาศึกษาปัญหาการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งพบว่าการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนที่เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ (นิพนธ์ บัวชม, 2557) และยังมีการศึกษาเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีนโยบายซึ่งกำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องได้รับการอบรมพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ทว่าในทางปฏิบัติการอบรมพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานดังกล่าวยังขาดความต่อเนื่อง ขาดการกำกับดูแล และติดตามผลอย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้ผู้บริหารไม่สามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ประกอบกับปัญหาการขาดเทคนิค วิธีการหรือความเข้าใจที่ถ่องแท้ ตลอดจนงบประมาณที่ได้รับจากภาครัฐมีจำนวนจำกัด โรงเรียนโดยส่วนใหญ่ต้องประสานขอความช่วยเหลือจากผู้ปกครอง และหน่วยงานเอกชน ร้านค้าต่าง ๆ ภายในชุมชนเพื่อระดมทรัพยากรมาใช้ในการพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ (สังคม กุลสุวรรณ, 2557) และจากการวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่ามีจุดอ่อน 5 ประการ ประกอบด้วย 1) การบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก ทั้งบุคลากร งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่มีให้เกิดประโยชน์ในการจัดการศึกษาได้ 2) สถานศึกษาในสังกัดในฐานะหน่วยปฏิบัติขาดความเป็นอิสระในการบริหารงาน และการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียน 3) มีความเหลื่อมล้ำในการได้รับการบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ และมีมาตรฐานเสมอกัน 4) มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมาก ทำให้ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเต็มที่ และ 5) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภทขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ขาดทักษะการจัดการเรียนรู้ ขาดทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัล เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาตามกรอบมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เนื่องจากถูกกำหนดให้อยู่ในมาตรฐานแรกในการ

พัฒนาตามนโยบาย/ยุทธศาสตร์ จากสภาพดังกล่าวผู้วิจัยเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญสำหรับการพัฒนาด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ จึงได้ทำการศึกษาค้นคว้าประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับการพัฒนาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดในการทำงานของผู้วิจัย และจากการศึกษาทำให้ได้ค้นคว้าประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับการวิจัยครั้งนี้คือ วิสัยทัศน์ จินตนาการ และความยืดหยุ่น ซึ่งจะเป็นข้อมูลสารสนเทศในการนำไปกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาทางการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ สามารถปรับตัวก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมที่มีความซับซ้อนและรวดเร็ว ตลอดจนนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เป็นอย่างไร
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ความสำคัญของการวิจัย

1. ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาได้ข้อมูลสารสนเทศที่ทราบถึงสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2. ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาได้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ได้ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1.1 การมีวิสัยทัศน์
- 1.2 การมีจินตนาการ
- 1.3 การมีความยืดหยุ่น

2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและความมุ่งหมายการวิจัยผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 2 ระยะ
ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1. ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 85 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 340 คน ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 680 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จำนวนทั้งสิ้น 1,105 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 24 คน

รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 92 คน ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 184 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จำนวนทั้งสิ้น 300 คน โดยการนำประชากร

ทั้งหมดมาเทียบกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan และใช้การสุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นหน่วยของการสุ่ม

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1. ศึกษาเนื้อหาในรายละเอียดขององค์ประกอบด้านต่าง ๆ ตามลำดับความต้องการจำเป็นและนำข้อมูลที่ได้มาจัดการศึกษา โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มาเป็นแนวทางในการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2. ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ในรูปแบบคู่มือการใช้โปรแกรม โดยพิจารณาเนื้อหาตามลำดับความต้องการจำเป็น แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้อง

3. ประเมินความเหมาะสม (Propriety) และความเป็นไปได้ (Feasibility) ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งได้จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 การมีวิสัยทัศน์

1.2 การมีจินตนาการ

1.3 การมีความยืดหยุ่น

2. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อกำหนดเป็นวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย

2.1 การศึกษาด้วยตนเอง

2.2 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน

2.3 การฝึกอบรม

2.4 การประชุมเชิงปฏิบัติการ

2.5 การประชุมสัมมนา

2.6 การศึกษาดูงาน

3. แนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10

แนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ประกอบด้วย

3.1 70% การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

3.2 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น

3.3 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร

4. องค์ประกอบของโปรแกรมได้จากการสังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

4.1 หลักการและความสำคัญ

4.2 วัตถุประสงค์

4.3 เนื้อหา

4.4 กิจกรรม

4.5 การวัดและประเมินผล

5. กระบวนการพัฒนาโปรแกรมได้จากการสังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย

5.1 การวิเคราะห์ความจำเป็น

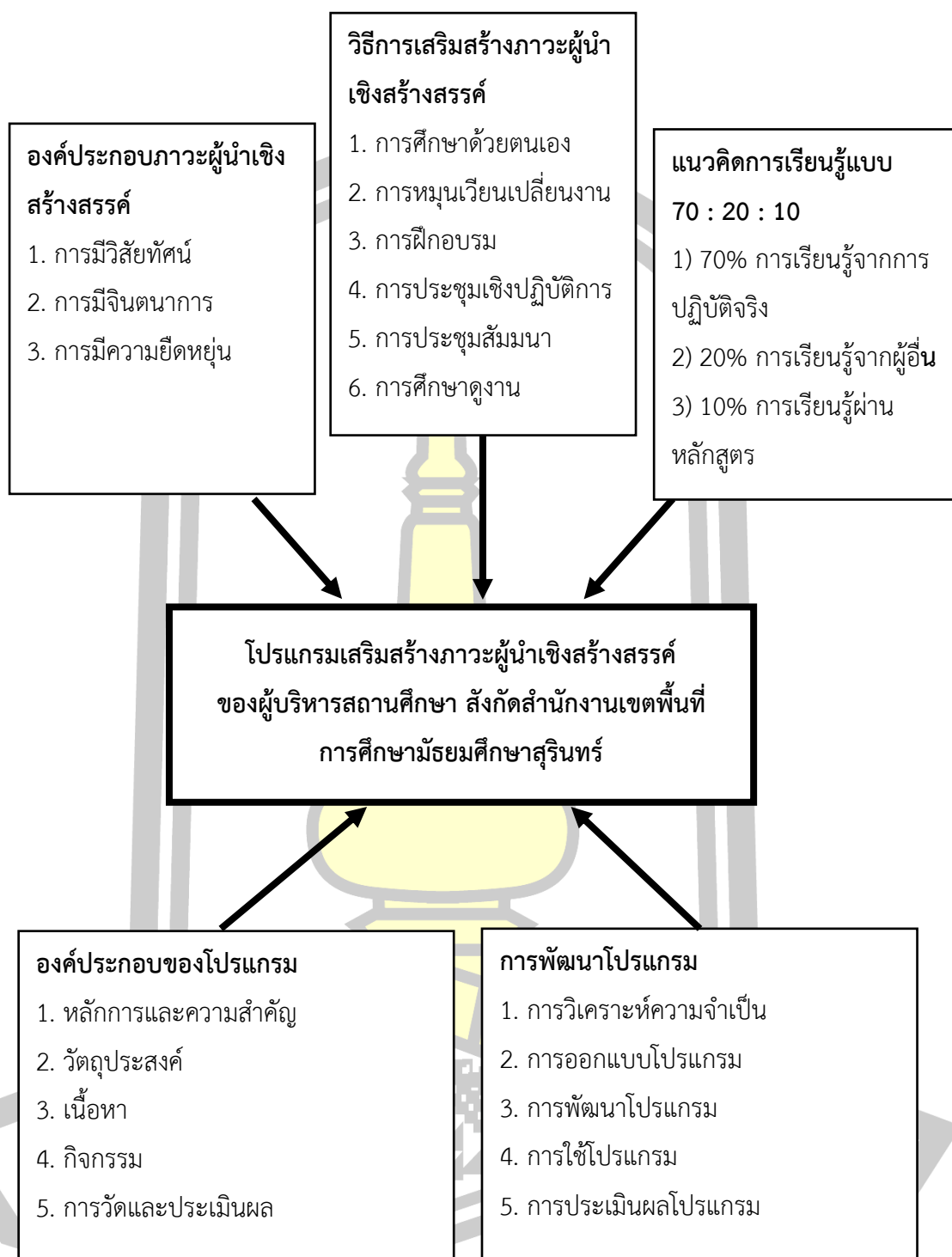
5.2 การออกแบบโปรแกรม

5.3 การพัฒนาโปรแกรม

5.4 การใช้โปรแกรม

5.5 การประเมินผลโปรแกรม

กรอบแนวคิดทฤษฎีข้างต้นนำมาใช้สำหรับยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมระหว่างบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะที่บุคคลหนึ่งสนับสนุนบุคคลอื่นในการดำเนินงานหรือกิจกรรมของกลุ่ม โดยการสร้างแรงบันดาลใจร่วมกันแสวงหาแนวทางในการทำงานใหม่ ๆ เคารพความแตกต่างทางความคิด เน้นการคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนให้ทุกคนได้มีโอกาสเป็นผู้นำร่วมกัน ในการหาแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ พร้อมเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีจินตนาการ และ 3) การมีความยืดหยุ่น

1.1 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมองภาพความสำเร็จในอนาคต มีความรอบรู้สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์การที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรู้สึกร่วมว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์การ ตลอดจนการทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อปฏิบัติงานให้หน่วยงานของตนเองมีพัฒนาการในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบไปด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญคือ 1) มีความคิดริเริ่ม 2) มีความคิดสร้างสรรค์ 3) การสร้างวิสัยทัศน์ 4) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 5) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

1.1.1 มีความคิดริเริ่ม หมายถึง การมีความคิดใหม่ที่ไม่ซ้ำความคิดเดิม หรือการพัฒนาความคิดเดิมที่มีอยู่แล้วให้แตกต่างจากความคิดเดิมของตนเองและผู้อื่นที่เคยมีอยู่แล้ว และความคิดดังกล่าวต้องเป็นไปในทางที่สร้างสรรค์มีเหตุผล ซึ่งผู้ที่มีความคิดริเริ่มต้องกล้าคิด กล้าแสดงออก ทบทวนตรวจสอบความคิดนั้นให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้พัฒนางานได้อย่างสม่ำเสมอ

1.1.2 มีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัวที่มีอยู่แล้วหรือคิดขึ้นใหม่ให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ เกิดความคิดใหม่ ๆ ตลอดจนการมีความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่นทางความคิด สามารถคิดได้หลายแนวทางที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ

1.1.3 การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรในเรื่องของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จ ซึ่งต้องมีการทำความเข้าใจในประเพณีและวัฒนธรรมขององค์กร เรื่องราวเกี่ยวกับท้องถิ่น โดยการสนทนา พูดคุย ระดมความคิดจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร แล้วสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์สำหรับการพัฒนาและให้การดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะย่อ ชัดเจน ทำทาย มุ่งอนาคต มั่นคง บุคลากรทุกระดับมีความปรารถนาที่จะบรรลุให้ได้

1.1.4 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสื่อสารวิสัยทัศน์ ใ้บุคลากรทั้งภายในและบุคคลทั่วไปภายนอกองค์กรได้เกิดความเข้าใจตรงกันในวิสัยทัศน์ ให้เกิด การยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น โดยการพูด การกระทำ การให้รางวัล การพิมพ์ เผยแพร่ วิสัยทัศน์ การพูดคุยในที่ประชุม เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรทราบถึงแนวทางการพัฒนาตามวิสัยทัศน์ ที่กำหนดและส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความเป็นเอกภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.1.5 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง การจัดทำแผนปฏิบัติงานโดยการแปลง วิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ การจัดทำแผนงานหรือโครงการที่มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อสนับสนุน การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

1.2 การมีจินตนาการ หมายถึง การสร้างภาพหรือผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่ต้องการให้เกิดขึ้น ภายในสมองอย่างมีเหตุผล โดยมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญประกอบด้วย 1) การตัดสินใจ 2) การคิดไตร่ตรอง 3) การมีอารมณ์ขัน 4) มีสติปัญญา และ 5) การมีอิสระทางความคิด

1.2.1 การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติงานหรือวินิจฉัยปัญหา สำหรับหาแนวทางแก้ไขที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งการตัดสินใจอาจ เป็นการเลือกวิธีการใดวิธีการหนึ่งจากวิธีการที่หลากหลาย หรืออาจเป็นการบูรณาการวิธีการที่มีอยู่ อย่างหลากหลายให้มีความสอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.2.2 การคิดไตร่ตรอง หมายถึง การคิดทบทวนอย่างมีเหตุผล เพื่อหาแนวทางหรือ คำตอบที่ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงาน โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ ซึ่งการที่บุคคลจะมีความสามารถในการคิดไตร่ตรองที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นบุคคลที่มีองค์ความรู้ที่หลากหลาย มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในวิชาชีพนั้น ๆ ต้องมีความใส่ใจในสิ่งที่เกิดขึ้นและหาแนวทางที่ดี ที่สุดสำหรับการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น

1.2.3 การมีอารมณ์ขัน หมายถึง การที่บุคคลมีสภาพความรู้สึกต่อการปฏิบัติงาน ที่มีลักษณะร่าเริง ทำทางชวนขัน มีความคิดเชิงบวก เข้าถึงง่าย ยิ้มแย้มแจ่มใส เกิดความสบายใจ สำหรับผู้ที่ร่วมงานด้วย สามารถจัดการหรือเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ยุ่งยากและสลับซับซ้อนได้ อย่างมีความสุข

1.2.4 มีสติปัญญา หมายถึง ความสามารถทางสมองของบุคคลที่มีอยู่อย่าง หลากหลายในบุคคลคนเดียว ในการคิดและใช้เหตุผลกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัว เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี กล้าเผชิญกับสถานการณ์ที่แปลกใหม่ ทำงานอย่างมี เป้าหมาย มีขั้นตอนที่เหมาะสม และบุคคลอื่นให้ความเคารพนับถือจากผลงานหรือความสำเร็จ ที่เกิดขึ้น

1.2.5 การมีอิสระทางความคิด หมายถึง การที่บุคคลมีความกล้าคิดในแนวทางของตนเองหรือแนวทางใหม่ ๆ ที่เป็นไปอย่างมีเหตุผล ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ มีอิสระในการคิดและตัดสินใจ กล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งความคิดนั้นต้องมีที่มาที่ไปมีหลักฐานอ้างอิง รวมถึงเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการรับข้อมูลและวิเคราะห์แยกแยะเปรียบเทียบความแตกต่างของข้อมูล แล้วนำข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาใช้พัฒนางานให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง องค์กร ชุมชน สังคม และประเทศชาติได้

1.3 การมีความยืดหยุ่น หมายถึง การให้ความสำคัญกับแนวคิดที่แปลกใหม่ไม่อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยแบบเดิม เน้นเรื่องของการมีอิสระทางความคิด รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากเดิม เปิดรับความคิดและวิธีการใหม่ ๆ มีความสามารถปรับตัวหรือแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่หลากหลายได้เป็นอย่างดี เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญประกอบด้วย 1) ความสามารถในการคิดนอกกรอบ 2) การปรับตัวตามสถานการณ์ 3) การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง และ 4) การเปิดรับความคิดใหม่ ๆ

1.3.1 ความสามารถในการคิดนอกกรอบ หมายถึง ความสามารถในการคิดที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับรายละเอียดของขั้นตอนทุกขั้นตอนหรือกฎเกณฑ์ที่มีอยู่มากเกินความจำเป็น เป็นความสามารถในการคิดที่แตกต่างจากความคิดเดิมที่มีอยู่ เป็นการได้มาซึ่งความคิดใหม่ที่แตกต่างกันจากความคิดเดิมโดยสิ้นเชิง หรืออาจเป็นการสร้างความคิดใหม่ที่มีความต่อเนื่องจากความคิดเดิมก็ได้ เพื่อสร้างแนวความคิดใหม่หรือเปลี่ยนแปลงแบบแผนที่มีอยู่ให้ดีขึ้นอย่างสร้างสรรค์

1.3.2 การปรับตัวตามสถานการณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการปรับตัวทางด้านความรู้ อารมณ์ และจิตใจ ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ที่ตนเองมีความเกี่ยวข้อง ทั้งเรื่องการทำงานและการใช้ชีวิต สามารถขัดเกลาพฤติกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ พร้อมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทของงานที่ไม่คุ้นชิน

1.3.3 การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยน กระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีความสามารถในการแสวงหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ สำหรับองค์กรจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งความสามารถดังกล่าวต้องอาศัยการประสานงานเพื่อสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และมีความเป็นเอกภาพในทางปฏิบัติ การมีความรู้ความคิดทันต่อความเปลี่ยนแปลง มีการปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ ตลอดจนประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด

1.3.4 การเปิดรับความคิดใหม่ ๆ หมายถึง การมีใจกว้างรับข้อมูลหรือความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ สามารถแสวงหาแนวทางในการทำงานที่หลากหลาย มีแนวทางในการแก้ปัญหามากกว่าหนึ่งทางเสมอ แสวงหาและเรียนรู้ในสิ่งที่ไม่คุ้นเคยอยู่ พร้อมทั้งนำสิ่งที่ได้เรียนรู้

มาปรับปรุงพัฒนางานให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร ซึ่งการเปิดรับความคิดใหม่ ๆ สามารถสร้างได้โดยการเปิดใจที่จะเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยได้เรียนรู้มาก่อน การติดตามความเคลื่อนไหวที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ การเข้าร่วมประชุมสัมมนา เป็นต้น

2. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การดำเนินการสร้างโปรแกรมสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีการประเมินคุณภาพโปรแกรมเพื่อใช้ผลการประเมินเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงพัฒนา ซึ่งโปรแกรมเป็นแบบแผนจากมวลประสบการณ์ที่ต้องปฏิบัติอย่างเป็นระบบชัดเจน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต้องการให้เกิด การวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนนั้น ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ในแต่ละบริบทของการพัฒนา ประกอบด้วย

1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรม และ 5) การวัดและประเมินผล ซึ่งมีกระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ความจำเป็น 2) การออกแบบโปรแกรม 3) การพัฒนาโปรแกรม 4) การใช้โปรแกรม และ 5) การประเมินผลโปรแกรม

3. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

4. ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาราชการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

5. ครู หมายถึง ข้าราชการครูสายผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การบริหารการศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา
 - 1.2 กระบวนการบริหาร
 - 1.3 ขอบข่ายของการบริหารการศึกษา
2. ผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของผู้นำ
 - 2.2 ภาวะผู้นำ
 - 2.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 2.4 แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
 - 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
 - 3.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
4. การพัฒนาบุคลากร
 - 4.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 4.2 หลักการพัฒนาบุคลากร
 - 4.3 วิธีการพัฒนาบุคลากร
5. โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม
 - 5.1 ความหมายของโปรแกรม
 - 5.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
 - 5.3 การพัฒนาโปรแกรม
6. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การบริหารการศึกษา

1. ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษา (Educational Administration) คือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ดำเนินการพัฒนาศาสนิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงาม เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม และช่วยพัฒนาสังคมให้มีความเจริญรุ่งเรืองสืบไป ถือได้ว่าเป็นมรรควิธีในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ประเทศชาติเจริญรุ่งเรืองในทุก ๆ ด้าน ทั้งทางด้าน การเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม (อุทัย ธรรมเดโช, 2531) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของ “การบริหารการศึกษา” ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาว่า การบริหาร การศึกษา คือ กระบวนการในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด (2554) ให้ความหมายของการบริหาร การศึกษาว่า การบริหารการศึกษาคือกระบวนการและกิจกรรมที่ผู้บริหารองค์การทางการศึกษาได้ใช้ ภาวะผู้นำในการระดมทรัพยากร และนำศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารมาประยุกต์ใช้ในกิจการทาง การศึกษา เพื่อการพัฒนาองค์การทางการศึกษาและสมาชิกของสังคมให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ กล่าวคือมีความสมบูรณ์ทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา มีความรู้ความสามารถในการ เรียนรู้ การประกอบอาชีพ ตลอดจนเป็นคนดีของสังคมสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของ ประเทศ

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554) ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาว่า การบริหาร การศึกษาคือการดำเนินงานของกลุ่มคน เพื่อพัฒนาคนตามกระบวนการการจัดกิจกรรมการจัดการ เรียนการสอน การวัดผลประเมินผล การจัดอาคารสถานที่ พัสดุครุภัณฑ์ ตลอดจนการสรรหาบุคคล มาดำเนินการจัดกิจกรรมนั้น ๆ ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้เรียกว่า การกิจทางการบริหารการศึกษา

สัมมา รณินัย (2560) ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาว่า การบริหารการศึกษา คือการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา โดยการดำเนินการจัดท่า ยุทธศาสตร์ มีการสั่งการ ควบคุม และจัดการ เพื่อใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่ให้เกิด ประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลผลิตทางการศึกษาหรือผู้เรียนมีคุณภาพสูงสุด สามารถบรรลุผลตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้

Good (1973) ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาว่า การบริหารการศึกษา คือ การจัดการเกี่ยวกับงานหรือกิจการในสถานศึกษา โดยการวินิจฉัย การสั่งการ และการควบคุม

เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ ซึ่งภาระหน้าที่ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับครู ผู้เรียน และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา

Hoy และ Miskel (2001) ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาว่า การบริหารการศึกษาคือการบริหารครู นักเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ให้เกิดความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจกันในการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเห็นด้วยและดำเนินการตามแนวปฏิบัติหรือข้อตกลงที่ยึดถือร่วมกันอย่างเคร่งครัด

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา (Educational Administration) หมายถึง กระบวนการหรือการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำในการวางแผนกำหนดแนวทางการดำเนินงานร่วมกันกับกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างราบรื่น

2. กระบวนการบริหาร

การศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาพลเมืองและสังคมโดยรวมของประเทศ เป็นตัวแปรหลักของความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาว การออกแบบการศึกษาจึงเป็นจุดเชื่อมต่อที่สำคัญของการพัฒนาประเทศในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ทั้งในส่วนของปัจเจกบุคคลและสังคมโดยรวม ในการบริหารองค์การในทุกระดับให้สามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์บรรลุตามวัตถุประสงค์ในที่สุด (เพชรวิทย์ จันทรศิริสิริ, 2560) ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2548) กล่าวถึงกระบวนการบริหารของ Fayol ซึ่งมีองค์ประกอบของกิจกรรมการบริหาร 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผนงาน (To Plan) หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์อนาคต และจัดวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้า
2. การจัดหน่วยงาน (To Organize) หมายถึง การเสริมสร้างองค์การด้านคน รวมถึงวัสดุสิ่งของเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานตามแผน
3. การบังคับบัญชา (To Command) หมายถึง การควบคุมบังคับบัญชาให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่
4. การประสานงาน (To Co-ordinate) หมายถึง การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ดำเนินไปตามเป้าหมาย
5. การควบคุม (To Control) หมายถึง การควบคุมดูแลให้การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับและกฎเกณฑ์

วิโรจน์ สารัตนะ (2548) กล่าวถึงกระบวนการบริหารว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัยกระบวนการทางการบริหารที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การนำ (Leading)
4. การควบคุม (Controlling)

สัมมา ธรณีย์ (2560) กล่าวถึงกระบวนการบริหารว่าการที่จะบริหารให้มีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ นั้นผู้บริหารจะต้องมีหลักการบริหาร 6 ประการ ที่สำคัญดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
2. การวางแผน และนำเทคนิคในการบริหารมาใช้
3. การจัดโครงสร้างและการวางระบบงาน
4. การใช้ทรัพยากร และงบประมาณหรือค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่า
5. การใช้อำนาจในการสั่งการ และควบคุม
6. การประเมินผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนางาน

สุนทร โคตรบรรเทา (2560) ได้กล่าวถึงแนวคิดกระบวนการว่าเป็นกระบวนการของหน้าที่ ซึ่งมีหน้าที่ (Functions) สำคัญอยู่ 4 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง หน้าที่ในการกำหนดเป้าหมาย จุดมุ่งหมาย พัฒนาแผนแม่บท และยุทธศาสตร์ในการนำไปปฏิบัติ

2. การจัดองค์การ (Organization) หมายถึง หน้าที่ในการจัดหาบุคลากร รวมถึงทรัพยากรทางกายภาพ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์และการระดมงบประมาณโดยวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด 2 ปี

3. การควบคุม (Controlling) หมายถึง หน้าที่ในการประเมินผล การทบทวน การออกกฎระเบียบ การควบคุมพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการดูแลมาตรฐานของการบรรลุเป้าหมายของผู้บริหาร และการรับผิดชอบในการทำนุบำรุงภายใน ตลอดจนการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งการควบคุมมี 3 ขั้นตอน คือ

3.1 การควบคุมก่อนดำเนินการ เป็นการกำกับดูแลว่ามีบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องมือในการปฏิบัติงานพร้อมที่จะปฏิบัติงานหรือไม่

3.2 การควบคุมระหว่างการดำเนินงาน เป็นการกำกับดูแลในทุกระยะของการดำเนินงาน ตั้งแต่เริ่มต้นไปจนถึงขั้นตอนสุดท้ายของการดำเนินงาน สำนวความบกพร่องของ

ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงทันทีที่เกิดขึ้น แล้วหาทางแก้หรือให้การดำเนินงาน มีการขับเคลื่อนไปอย่างต่อเนื่องและราบรื่น

3.3 การควบคุมหลังการดำเนินการ เป็นการกำกับดูแลและตรวจสอบผลลัพธ์ ตอนสุดท้ายว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ มีความขาดตกบกพร่องอย่างไรบ้าง ซึ่งการควบคุม หลังการดำเนินการเป็นขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมด้วย

4. การนำ (Leading) เป็นการนำทาง (Guiding) และการนิเทศติดตาม (Supervising) ผู้ปฏิบัติงานเมื่อนำแผนขององค์กรไปปฏิบัติ ซึ่งในการนำหรือการนิเทศติดตาม จะต้องทำให้บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจ มีความคาดหวัง และรักษาการสื่อสารที่ดีให้คงไว้ ในการปฏิบัติงาน ในขั้นตอนการนำนักบริหารบางสำนักเรียกว่า การจูงใจ (Motivation) เนื่องจากการ นำผู้บริหารจำเป็นต้องหาวิธีการและแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความสบายใจ มีความพยายาม มีความอดทน ตลอดจนมีทิศทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กร ซึ่งแรงจูงใจเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผู้ปฏิบัติ และเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องจูงใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานไปสู่เป้าหมายขององค์กร

Gulick และ Urwick (1937) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารโดยแบ่งกระบวนการ บริหารออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดโครงการไว้ล่วงหน้าว่าจะทำ อะไรบ้าง
2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดหน่วยงานโดยมีการจัดแบ่งงาน ขององค์กร หรือการแบ่งงานของหน่วยงานเป็นหน่วยงานย่อย พร้อมกับการกำหนดวัตถุประสงค์ และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. การบริหารงานบุคคล (Staffing) หมายถึง การดำเนินงานบริหารบุคคล การสรรหาหรือคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้าสู่หน่วยงาน
4. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การสั่งการ ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ในกระบวนการบริหารและเป็นบทบาทของผู้บริหาร
5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานระหว่างหน่วยงาน หรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการประชาสัมพันธ์องค์กร
7. การจัดงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การบริหารงบประมาณ เป็นการ วางแผนในการใช้งบประมาณล่วงหน้าและดำเนินการใช้งบประมาณที่ได้รับ

Edgar (2005) กล่าวถึงกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพมี 11 ประการ ดังนี้

1. การบริหารที่มีผู้บริหารเพียงคนเดียวในองค์กร (Division of Labor)
2. มีการกำหนดมาตรฐานทำงานที่ชัดเจน (Standardization)
3. การมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)
4. มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน (Delegation of Authority and Responsibility)
5. มีการแบ่งฝ่ายงานและบุคลากรผู้รับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานให้เฉพาะเจาะจงขึ้น (Division of Labor)
6. มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน (Span of Control)
7. มีการมอบหมายการควบคุมดูแลที่เหมาะสม (Stability)
8. เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในองค์กรได้ (Flexibility)
9. สามารถทำให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกอบอุ่นและปลอดภัย (Security)
10. มีการยอมรับนโยบายส่วนบุคคลที่มีความสามารถ (Personnel Policy)
11. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งส่วนบุคคลและองค์กร (Evaluation)

สรุปได้ว่า การบริหารเป็นการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่และการระดมทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการบริหารมีกระบวนการที่สำคัญคือ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำหรือการอำนวยการ และการควบคุมติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. ขอบข่ายของการบริหารการศึกษา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 มาตรา 5 และมาตรา 3 วรรค 2 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตนแล้วแต่กรณี ในการกระจายอำนาจดังกล่าว ต้องคำนึงถึงหลักการด้านความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ที่จะสามารถรับผิดชอบดำเนินการตามขีดความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะกระจายอำนาจ ความเป็นเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษา มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่ มุ่งให้เกิดผลสำเร็จแก่

สถานศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาให้มากที่สุด เพื่อให้สถานศึกษานั้น มีความเข้มแข็งและความคล่องตัว เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้แก่สถานศึกษา เพื่อให้ผู้มีส่วนที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ โดยตรง ซึ่งขอบข่ายของการบริหาร การศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านวิชาการ มีขอบข่ายการบริหารตามภารกิจงาน ได้แก่ การพัฒนาหรือ การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น การวางแผนงานด้าน วิชาการ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการพัฒนาาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การส่งเสริมชุมชน ให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา และองค์กรอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้าน วิชาการของสถานศึกษา การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา และการพัฒนา และใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. ด้านงบประมาณ มีขอบข่ายการบริหารตามภารกิจงาน ได้แก่ การจัดทำแผน งบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับ จัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง การอนุมัติการใช้จ่าย งบประมาณที่ได้รับจัดสรร การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การรายงานผล การเบิกจ่ายงบประมาณ การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ การตรวจสอบติดตาม และรายงานการใช้จ่ายผลผลิตจากงบประมาณ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา การบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อการศึกษา การวางแผนพัสดุ การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำ และจัดหาพัสดุ การจัดหาพัสดุ การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ การจัดหาผลประโยชน์ จากทรัพย์สิน การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน การนำเงินส่งคลัง การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน และการจัดทำหรือจัดหาแบบ พิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

3. ด้านการบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายการบริหารตามภารกิจงาน ได้แก่

การวางแผนอัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาทุกประเภท การประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ การออกจากราชการ การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ การจัดทำ บัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และการดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

4. ด้านการบริหารทั่วไป มีขอบข่ายการบริหารตามภารกิจงาน ได้แก่

การพัฒนาและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การวางแผนการบริหารงานการศึกษา งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์การ การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การดำเนินงานธุรการ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การทัศนศึกษา งานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์การ หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน และแนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษามีขอบข่ายงาน 4 งานหลัก คือ

1. ด้านวิชาการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจหลักของการบริหารสถานศึกษามีขอบข่ายภารกิจเกี่ยวกับกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ทั้งหมด ตั้งแต่การพัฒนาหลักสูตรและการนำไปใช้กิจกรรมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดและประเมินผล

2. ด้านงบประมาณ มีภารกิจงานเกี่ยวกับการดำเนินงานเกี่ยวกับ การจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกับความต้องการในการสนับสนุนการจัดการศึกษา ควบคุมดูแล การใช้จ่ายงบประมาณ การตรวจสอบประเมินผล และรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ

3. ด้านการบริหารงานบุคคล มีภารกิจงานที่สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมถึงการพัฒนาความรู้ความสามารถแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง

4. ด้านการบริหารทั่วไป เป็นงานที่สนับสนุนการบริหารงานด้านอื่น ๆ ของสถานศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

ผู้นำและภาวะผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

เมื่อกล่าวถึงปัจจัยที่จำเป็นหรือสิ่งที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ทั้งนักวิชาการรวมถึงบุคลากรที่อยู่ในองค์การทั้งภาครัฐ และเอกชน ตลอดจนประชาชนทั่วไปจะให้ความสำคัญกับคำว่าผู้นำในระดับต้น ๆ ซึ่งความสำคัญของผู้นำในแง่ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความเสื่อมขององค์การนั้นเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น และพิสูจน์มาตลอดว่าเป็นความจริง แม้จะมีทฤษฎีตลอดทั้งแนวคิดเกี่ยวกับการทดแทนภาวะผู้นำ หรือการลดความสำคัญของผู้นำลง เช่น บางแนวคิดกล่าวว่า องค์การบางแห่งอาจไม่จำเป็นต้องมีผู้นำ ก็ยังถือได้ว่าเป็นเพียงความคิดในอุดมคติเท่านั้น หมายความว่าผู้นำยังคงมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความเสื่อมขององค์การในทุกภาคส่วน ดังนั้นการศึกษาผู้นำยังคงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการทำความเข้าใจผู้นำในมิติต่าง ๆ (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2555) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของ ผู้นำไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ธร สุนทรายุทธ (2534) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการจูงใจบุคลากรในองค์การให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ มีความศรัทธา และเลื่อมใสในตัวของผู้นำ นอกจากนี้ผู้นำต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญเพิ่มเติมคือการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ในการนำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

กิตติ ดิยัคคานนท์ (2555) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง การยกย่อง หรือการมอบหมายให้เป็นหัวหน้า และเป็นผู้ตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ เนื่องจากได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาและจะนำพากลุ่มองค์กรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทางที่พึงประสงค์ได้

วิเชียร วิทย์อุดม (2558) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีและใช้อิทธิพลในการโน้มน้าวใจระหว่างบุคคลในการนำทางกลุ่ม โดยผ่านวิธีการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้นำจึงเป็นผู้นำทางกลุ่มไปสู่เป้าหมาย และ

แสดงบทบาทของการเป็นผู้นำในกลุ่มและองค์การ ทั้งนี้การแสดงออกของผู้นำสามารถสังเกตเห็นได้จากลำดับชั้นในกลุ่ม ซึ่งลำดับชั้นของผู้นำอาจมีความเป็นทางการเห็นได้อย่างชัดเจน ในขณะที่บางกรณีผู้นำอาจจะไม่มีความเป็นทางการ มีความยืดหยุ่นกับบุคคลในองค์การ

Bennis และ Nanus (1985) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มและเป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Robbins (1994) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ซึ่งมีอิทธิพลต่อกลุ่มหรือองค์การ สามารถนำพากลุ่มปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลและใช้อิทธิพลในการนำบุคคลในองค์การ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มความสามารถ มีความสามารถในการจูงใจบุคลากรในองค์การให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง การยกย่อง หรือการมอบหมายให้เป็นหัวหน้า และเป็นผู้ตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ มีและใช้อิทธิพลในการโน้มน้าวใจระหว่างบุคคลในการนำทางกลุ่ม โดยผ่านวิธีการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำพากลุ่มปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ

2. ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ มาจากภาษาอังกฤษว่า Leadership ซึ่งคำดังกล่าวเป็นที่สนใจกันอย่างแพร่หลายโดยเฉพาะในแวดวงวิชาการของโลกตะวันตก ในช่วงต้นคริสต์ศตวรรษที่ 20 มีนักวิชาการจำนวนมากพยายามวิเคราะห์และให้ความหมายคำว่าภาวะผู้นำ กล่าวกันว่ามีตำราและหนังสือทางการบริหารให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ไว้เป็นจำนวนมากพอ ๆ กับจำนวนนักวิชาการ ผู้พยายามศึกษาค้นคว้าทำความเข้าใจเกี่ยวกับนิยามของภาวะผู้นำ (สุนทร โคตรบรรเทา, 2560) นอกจากนี้ยังมีข้อค้นพบว่าคำว่า “ภาวะผู้นำ” บางครั้งอาจมีการใช้สับสนกับคำที่มีความหมายใกล้เคียงกัน เช่น อำนาจ อำนาจตามหน้าที่ การบริหารจัดการ การบริหารปกครอง การควบคุม และการตรวจสอบดูแล

Yuki (2010) โดย Yuki ได้ศึกษาความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” และได้ยกตัวอย่างคำนิยามของคำดังกล่าวที่มีนักวิชาการเสนอไว้ในระยะเวลา 50 ปีที่ผ่านมา ดังนี้

1. ปี ค.ศ. 1957 Hemphitt และ Coons เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลในการนำกิจกรรมของกลุ่มเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ,

2. ปี ค.ศ. 1978 Katz และ Kahn เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นการเพิ่มขึ้นของอิทธิพลที่มีต่อและอยู่เหนือการยอมรับอย่างอัตโนมัติต่อการชี้นำอันเป็นกิจวัตรขององค์การ

3. ปี ค.ศ. 1978 Burns เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นการปฏิบัติเมื่อบุคคลได้รับการจัดการให้ทำบางสิ่งบางอย่างที่เกี่ยวกับสถาบัน การเมือง จิตวิทยา และแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อที่จะกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วม และจูงใจให้ผู้ตามพึงพอใจ

4. ปี ค.ศ. 1982 Smircich และ Morgan เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นการตระหนักถึงกระบวนการที่แต่ละบุคคลหรือหลายคน สามารถประสบความสำเร็จในความพยายามที่จะกำหนดและอธิบายความเป็นจริงของผู้อื่น

5. ปี ค.ศ. 1984 Ranch และ Behing เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มที่ถูกจัดการเพื่อให้กลุ่มบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

6. ปี ค.ศ. 1986 Richards และ Engle เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นการทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจนขึ้น ทำให้คุณคามีความชัดเจน และสร้างสภาพแวดล้อมที่ซึ่งทำให้สิ่งต่าง ๆ สามารถบรรลุถึงความสำเร็จได้

7. ปี ค.ศ. 1990 Jacobs และ Jaques เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ทำให้จุดหมายหรือทิศทางที่มีความหมาย ทำให้เกิดความพยายามร่วมกัน และความปรารถนาที่จะบรรลุจุดหมาย

8. ปี ค.ศ. 1992 Schein เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะก้าวออกจากวัฒนธรรม เพื่อที่จะเริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีวิวัฒนาการที่จะสามารถปรับตัวได้มากขึ้น

9. ปี ค.ศ. 1994 Drath และ Palus เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ทำให้ความหมายกับสิ่งที่ผู้คนกำลังทำร่วมกัน เพื่อที่คนจะได้เข้าใจและอุทิศตัว

10. ปี ค.ศ. 1999 House et al. เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลในการที่จะมีอิทธิพล จูงใจและกระตุ้นให้ผู้อื่นสามารถที่จะช่วยสร้างให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้
 สัมมา ธรณีย์ (2553) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลหรือตำแหน่งของบุคคลหนึ่งจูงใจให้อีกบุคคลหรืออีกกลุ่มหนึ่งปฏิบัติตามความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ กล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถของผู้นำในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความกระตือรือร้น ถือได้ว่าเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้เกิดการดำเนินงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

ธีระ รุญเจริญ และคณะ (2554) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่มีความสามารถชักนำให้คนหรือกลุ่มคนทั้งหลายมาประสาน และพึ่งพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งงามที่ได้กำหนดไว้

ราชบัณฑิตยสถาน (2555) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะ บารมี คุณธรรม ความเชี่ยวชาญและสถานการณ์ของบุคคล หรือตำแหน่งที่มีอิทธิพลเชิงสร้างสรรค์ต่อผู้อื่น ทำให้เกิดความร่วมมือ ยินยอม โดยใช้การบริหาร การเปลี่ยนแปลงและดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ และวราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2555) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในลักษณะที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพล เหนือคนอื่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งภาวะผู้นำมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรกเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประการต่อมาคือบุคคลหนึ่งมีอิทธิพล เหนืออีกคนหนึ่งหรือคนอื่น ๆ และประการสุดท้ายคือมีจุดมุ่งหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สมชาติ กิจยรรยง (2555) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำหรือบุคคลใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ตามความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ปฏิบัติงานใน สถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กันในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็น กระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นสามารถ สร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม อุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด ตลอดจนเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ กำหนด

สุนทร โคตรบรรเทา (2560) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็น พฤติกรรมและกระบวนการที่ทำให้ผู้อื่นเปลี่ยนหรือละทิ้งความสนใจส่วนตัวของตนเอง แล้วหันมา ปฏิบัติตามเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Dubrin (1998) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของ บุคคลที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของ องค์การ

Yuki (1998) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม ส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้ชักนำการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Raelin (2002) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำคือความสัมพันธ์ เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจหรือทิศทางในการปฏิบัติงาน ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ก่อให้เกิดกิจกรรม หรือการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงโดยให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมและรับรู้การดำเนินงาน สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพล

เหนือคนอื่นในการดำเนินงานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่มีความสามารถชักนำให้คนหรือกลุ่มคนทั้งหลายมาประสาน รวมถึงพฤติกรรมและกระบวนการที่ทำให้ผู้อื่นเปลี่ยนหรือละทิ้งความสนใจส่วนตัวของตนเอง แล้วหันมาปฏิบัติตามเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายร่วมกัน และพึงพากันไปสู่จุดหมายที่ได้กำหนดไว้

3. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

องค์การจำนวนมากมีความต้องการพัฒนาผู้บริหารและพนักงานให้มีภาวะผู้นำ เนื่องจากเห็นความสำคัญว่า ภาวะผู้นำของบุคคลในองค์การจะทำให้องค์การมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น จากการศึกษาภาวะผู้นำของนักบริหาร นักธุรกิจ นักวิชาการ และนักวิจัยในหลายสาขาที่ทำการศึกษเกี่ยวกับภาวะผู้นำต่างยอมรับว่าภาวะผู้นำของผู้นำ ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาทุก ๆ ระดับ ตลอดจนภาวะผู้นำของพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่ม ขององค์การ และการทำงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตามข้อเท็จจริงและองค์ความรู้ดังกล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำก็ยังเป็นข้อถกเถียงกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งต้องมีการศึกษาเสนอแนะแนวความคิดใหม่ ๆ รวมถึงการวิจัยเพื่อให้ได้ผลการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2559) ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

สัมมา รณิธย์ (2553) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน องค์การ และสิ่งแวดล้อม ที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ ตลอดจนความอบอุ่นในการทำงานสู่ความเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหาร หรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้ที่สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม นั้นย่อมหมายถึงองค์การประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างน้อย 3 ประเด็น ประเด็นแรก คือ ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำ ประเด็นต่อมา คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ ตลอดจนมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย และประเด็นสุดท้าย คือ คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคนและไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำก็ไม่อาจเติบโตก้าวหน้าได้ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีจะมีความทันสมัยมากเพียงใดก็ตาม นอกจากนี้ยังมีข้อถกเถียงที่ยังไม่มีคำตอบที่

ชัดเจนว่าภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิดหรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง แต่ก็ก็มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิด หากต้องมีการพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเท และต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้นทุกคนจึงสามารถเป็นผู้นำได้ และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำได้เช่นกัน

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ และวราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2555) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นพฤติกรรมหรือสิ่งที่ผู้นำได้ใช้หรือแสดงออกไป ภาวะผู้นำช่วยดึงดูดศักยภาพในตัวผู้บริหารหรือผู้นำออกมาใช้ ซึ่งเป็นการยืนยันว่าความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้นจะมีประโยชน์หรือไม่มีประโยชน์ ขึ้นอยู่กับว่าผู้นำจะสามารถดึงดูดศักยภาพออกมาใช้ได้มากน้อยเพียงใด ภาวะผู้นำช่วยดึงดูดศักยภาพในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาใช้ ผู้ใต้บังคับบัญชาต่างมีความถนัดหรือเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งการที่ผู้บริหารหรือผู้นำจะมีความสามารถเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) จะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้นำ นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังช่วยในการสร้างการยอมรับ เนื่องจากภาวะผู้นำจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและคนทั่วไปรู้จักผู้นำดีขึ้นว่า เป็นผู้นำแบบไหน มีความสามารถหรือความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด ซึ่งหากผู้บริหารหรือผู้นำมีภาวะผู้นำก็ จะสามารถสร้างการยอมรับในตัวผู้บริหารหรือผู้นำได้เป็นอย่างดี

ฉวีลักษณ์ บุญยะกาญจน์ (2556) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า การบริหารงานไม่ว่าองค์กรใด ๆ ในปัจจุบันจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ เนื่องจากการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคนและงานการปกครองคน ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีศิลปะในการครองใจคนให้ได้ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

สันติ บุญภิรมย์ (2557) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทแตกต่างไปจากสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในกลุ่ม และมีความสามารถนำพาการดำเนินงานหรือกิจกรรมกลุ่มหรือองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้นำจึงมีความสำคัญในการช่วยกำกับให้กลุ่มคนทำงานเป็นไปตามระบบและกระบวนการในการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยแนะแนวทางให้มีการประสานงานกันให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ช่วยให้หน่วยงานมีองค์ประกอบที่สมบูรณ์ ช่วยก่อให้เกิดความคิดริเริ่มและความรับผิดชอบต่อการบริหารงาน มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานของหน่วยงาน เนื่องจากผู้นำเปรียบเสมือนสัญลักษณ์ของหน่วยงาน เป็นแบบอย่าง เป็นตัวแทน และเป็นจุดรวมพลังของบุคลากร เป็นบุคคลที่มีบทบาทในการปฏิบัติงานแตกต่างออกไปจากบทบาทหน้าที่ของสมาชิกคนอื่น ๆ เป็นผู้สนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อมในการทำงาน เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล 2 ประเภท คือ ผู้นำและผู้ตาม และเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน กล่าวได้ว่า ผู้นำจะช่วยให้องค์กรมีองค์ประกอบที่สมบูรณ์ ครบถ้วนตลอดจนช่วยนำพาองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ชัยเสณฐ์ พรหมศรี (2551) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อร่วมกันทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการให้กำลังใจ การจูงใจ การชี้แนะแนวทาง และการโน้มน้าวใจ ซึ่งมีความแตกต่างจากผู้บริหารที่มุ่งเน้นการใช้อำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ในการควบคุมหรือสั่งการ เพื่อให้พนักงานในองค์การทำงานให้เสร็จลุล่วงตามเป้าหมาย เป็นต้น สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำได้ว่า การบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงาน หรือกิจกรรมขององค์การ เนื่องจากปัจจัยสำคัญของการบริหารองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยด้านบุคลากรมีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนออกมาใช้ได้อย่างเต็มความสามารถ และแน่นอนเมื่อบุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

4. แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็นความพยายามศึกษาค้นคว้าเพื่อทำความเข้าใจและอธิบายแง่มุมใดแง่มุมหนึ่งของผู้นำ เพื่อให้สามารถเข้าใจ ทำนาย หรือควบคุมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ ซึ่งการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) ได้จำแนกเป็น 4 กระบวนทัศน์หลัก ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory Paradigm) กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะถือได้ว่าเป็นระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำ (ค.ศ. 1930-1940) มีแนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory of Leadership) ของอารยธรรมกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือเกิดขึ้นโดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ทว่าสามารถพัฒนาขึ้นได้ งานวิจัยส่วนใหญ่พยายามค้นคว้าตรวจสอบ เพื่อหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ในตัวแปรไม่ว่าจะเป็นด้านกายภาพ และด้านจิตวิทยา แม้แต่ในกระบวนการสรรหาบุคคลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารก็มักมีการกำหนดคุณลักษณะต่าง ๆ ไว้ และจะเลือกสรรเฉพาะบุคคลที่มีคุณลักษณะที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากไม่มีชุดคุณลักษณะใดที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่มนักวิจัย คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลในที่นี้จึงเป็นคุณลักษณะที่นักวิจัยส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันเท่านั้น ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิผลในที่นี้มีคุณลักษณะแตกต่างกันไป ในขณะที่เดียวกันหากผู้นำคนใดขาดคุณลักษณะบางประการไปก็ไม่ได้หมายความว่าบุคคลนั้นจะไม่ใช่นำที่มีประสิทธิผล ทว่าบุคคลนั้นมีคุณลักษณะอื่นทดแทนหรือสามารถพัฒนาได้ ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล (วิโรจน์ สารรัตน์, 2555) มีดังนี้ เช่น

ชอบนำคนอื่น มีพลังตื่นตัว มุ่งความสำเร็จ เชื่อมั่นในตนเอง เชื่ออำนาจแห่งตนว่าสามารถฟันฝ่าอุปสรรคสู่ความสำเร็จด้วยศักยภาพของตน อารมณ์มั่นคง ควบคุมตนเองได้ และเป็นไปในทางบวก น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ มีปฏิภาณไหวพริบ มีความยืดหยุ่น ไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น มีความสามารถในการปรับตัว มีความเปิดเผย มีความตระหนักรู้ เปิดรับประสบการณ์ เข้าใจในศักยภาพแห่งตน เป็นต้น

นอกจากความเชื่อเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลแล้ว กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำในช่วงเวลาดังกล่าวยังมีความเชื่อว่า ทักษะคติและมโนทัศน์แห่งตน (Attitude and Self-Concept) ยังเป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ทั้งนี้ ทักษะคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกในทางบวกหรือทางลบที่มีต่อคน สิ่งของ หรือเรื่องราว ซึ่งการมีทักษะคติในทางบวกจะส่งผลต่อแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ที่จะแสดงออกมาในทางบวกด้วยเช่นกัน ในขณะที่มโนทัศน์แห่งตน (Self-Concept) เป็นทักษะคติทางบวกหรือทางลบที่บุคคลมีต่อตนเอง บุคคลที่มีทักษะคติทางบวกต่อตนเองมักมีศักยภาพแห่งตน (Self-Efficacy) และมักมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self Confidence) ด้วย ดังนั้นจึงมีข้อเสนอแนะในเชิงวิชาการให้มีการพัฒนาทักษะคติและมโนทัศน์แห่งตน ในทางบวกไว้อยู่เสมอ เช่น

1. พยายามให้มีและให้คงทักษะคติทางบวกหรือในทางที่ดีไว้อยู่เสมอ
2. ให้ตระหนักเสมอว่ามีประโยชน์เพียงเล็กน้อยเท่านั้นที่จะได้รับจากการมีทักษะคติทางลบ ความวิตกกังวลหรือความกลัวความล้มเหลวจะไม่ช่วยให้ประสบความสำเร็จ
3. ให้งดเว้นการคิดในทางที่ดี (Cultivate Optimistic Thoughts) เนื่องจากมีหลักฐานทางวิทยาศาสตร์ชี้แนะให้เห็นว่าร่างกายและจิตใจจะตอบสนองต่อการคิดในทางที่ดี
4. เมื่อพบว่ากำลังบ่นหรือมีทักษะคติในทางลบต่อตนเอง ขอให้หยุด และเปลี่ยนทักษะคติให้เป็นไปในทางบวกทันที
5. ให้หลีกเลี่ยงจากบุคคลที่มีทักษะคติเชิงลบ โดยเฉพาะเมื่อทำให้รู้สึกว่าบุคคลดังกล่าวกำลังทำให้เรามีทักษะคติเชิงลบต่อตนเอง
6. กำหนดเป้าหมายและลงมือทำให้สำเร็จ (Set and Achieve Goals) จะช่วยเพิ่มมโนทัศน์แห่งตนและมองตนเองอย่างผู้ประสบความสำเร็จ
7. โฟกัสที่ความสำเร็จของตนเอง ไม่จมปลักกับความล้มเหลวในอดีต เนื่องจากทุกคนต่างมีข้อผิดพลาด ให้นำมาเป็นบทเรียนไม่ให้นำมาลงโทษตนเอง
8. ยอมรับคำติชม (Accept Compliments) จะช่วยสร้างมโนทัศน์แห่งตนได้ดี

9. ไม่ดูถูกตนเองหรือเปรียบเทียบตนเองกับบุคคลอื่น ควรทำให้ดีที่สุดเท่าที่ตนเองจะทำได้ ดีกว่าไม่ทำอะไรเลย เพราะติดอยู่กับการคิดว่าทำอะไรก็ไม่สามารถเป็นคนเก่งที่สุดได้

10. พัฒนาทัศนคติให้เป็นตัวของตัวเอง ไม่ลอกเลียนทัศนคติของบุคคลอื่น

11. เป็นแบบอย่างของผู้มีบทบาทในทางบวก เพราะการมีทัศนคติทางบวกจะส่งผลต่อการประพฤติปฏิบัติในทางบวกเช่นกัน

12. เมื่อรู้สึกแย่จากการผิดพลาดหรือล้มเหลว ต้องไม่ย่อท้อและจงช่วยเหลือบุคคลอื่นที่แย่ยิ่งกว่า จะทำให้รู้สึกดีขึ้น และจะก่อให้เกิดความตระหนักว่ายิ่งให้ยิ่งได้รับ (The more you give, the more you get)

กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory Paradigm) นอกจากคุณลักษณะ ทัศนคติ และมโนทัศน์แห่งตนแล้ว นักวิชาการยุคนี้ยังเชื่อว่าพฤติกรรมเชิงจริยธรรม (Ethical Behavior) ยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากชีวิตการทำงาน บุคคลต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่จะเจอทางเลือกเชิงจริยธรรมว่าถูกหรือผิด อยู่เสมอ ซึ่งก็มีข้อเสนอแนะเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องอยู่ 3 ประเด็น ประเด็นแรก คือ ให้ยึดในกฎทองคำ (Golden Rule) ที่ว่า เมื่อตนเองไม่ชอบในสิ่งใดก็ไม่ทำสิ่งนั้นกับบุคคลอื่น ประเด็นต่อมา คือ ตั้งคำถามในสิ่งที่ทำว่า เป็นจริงหรือไม่ ยุติธรรมสำหรับทุกคนหรือไม่ จะทำให้เกิดสิ่งที่ดีหรือมิตรภาพที่ดีขึ้นหรือไม่ และจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทุกคนหรือไม่ และประเด็นสุดท้าย คือ คำนิยามถึงสถานการณ์แบบ “ชนะ-ชนะ” (Win-Win) สำหรับผู้ที่ได้รับผลจากการตัดสินใจว่า ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์จากการตัดสินใจ และท่านเองรู้สึกภูมิใจที่จะแจ้งผลการตัดสินใจนั้นต่อผู้อื่น

2. กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory Paradigm) เนื่องจากมีข้อวิจารณ์เกี่ยวกับกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory Paradigm) ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 ว่ายังไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจนว่า คุณลักษณะของผู้นำประการใดที่ทำให้แตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ เนื่องจากคุณลักษณะบางประการใช้ได้ดีในที่หนึ่ง ทว่าใช้ได้ไม่ดีในที่อื่น หรือคุณลักษณะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น เหตุผลดังกล่าวทำให้นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่จึงเปลี่ยนความสนใจจากคุณลักษณะไปเป็นพฤติกรรม โดยเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ และมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ในช่วงเวลานั้น หมายถึง การผสมผสานกันระหว่างคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรม ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คน โดยมีพัฒนาการของทฤษฎีในกลุ่ม ดังนี้

2.1 แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa State University Style) ซึ่งศึกษาโดย Kurt Lewin และคณะ จำแนกออกเป็น 3 แบบ คือ

2.1.1 ผู้นำแบบอำนาจนิยม (Autocratic Leadership Style) เป็นผู้นำแบบตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอน ทุกอย่างขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานมากกว่าสภาพจิตใจของบุคคล บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะดังกล่าวจะมีความเหมาะสมในสภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการเป็นผู้นำในลักษณะนี้คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มี ความเชื่อมั่นในตนเอง และไม่ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) เป็นผู้นำที่ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีลักษณะการสื่อสารแบบสองทาง ส่งผลให้เพิ่มผลผลิตและเกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามในบางกรณีการอิงกลุ่มอาจทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ เช่น ในกรณีเร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้อ่านส่งผลเสียมากกว่าผลดี

2.1.3 ผู้นำแบบอิสระเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership Style) เป็นผู้นำที่ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานสูง ไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์หรือกฎระเบียบ อาจจะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้ และได้ผลผลิตของงานต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะดังกล่าวเป็นการกระจายอำนาจไปที่กลุ่ม หากกลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงก็จะสามารถควบคุมกลุ่มได้ดี และส่งผลต่อผลงานและก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ในงานด้วย อย่างไรก็ตามหากกลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานต่ำก็จะส่งผลในทิศทางตรงกันข้าม Kurt Levin ได้ศึกษาวิจัยโดยใช้วิธีการฝึกอบรมให้ผู้แสดงพฤติกรรมสามรูปแบบดังกล่าวแล้วนำไปใช้กับกลุ่มคน 3 กลุ่ม พบว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบอิสระเสรีนิยมให้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอำนาจนิยม และแบบประชาธิปไตยนิยมทุกเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษา ขณะที่กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยม และแบบอำนาจนิยม แม้จะมีปริมาณงานเท่า ๆ กัน ทว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกลับมีคุณภาพของงาน และผู้คนมีความพึงพอใจในการ ทำงานมากกว่า ซึ่งผลจากการศึกษาดังกล่าว จึงดูเหมือนว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมจะมีประสิทธิผลมากกว่าแบบอื่น อย่างไรก็ตามมีผลการ ศึกษาวิจัยในระยะหลังพบว่า มีความไม่แน่นอนระหว่างผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกับผู้นำแบบ อำนาจนิยม กล่าวคือ ในบางครั้งผู้นำแบบอำนาจ นิยมได้ก่อให้เกิดผลงานสูงกว่าหรือเท่ากับผู้นำแบบ ประชาธิปไตยนิยม ยกเว้นแต่เรื่องความพึงพอใจ ซึ่งมักจะเกิดกับผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมเป็น ประจักษ์มากกว่า ส่งผลให้เกิดความคลุมเครือ และตอบคำถามได้ไม่ชัดเจนมากนัก

2.2 แบบภาวะผู้นำบนเส้นต่อเนื่อง (Leadership Continuum Model)

ซึ่งเป็นแบบภาวะผู้นำที่ได้รับการพัฒนาโดย Robert Tannenbaum และ Schmidt ในช่วงทศวรรษ 1950 ได้กำหนดแบบภาวะผู้นำ 7 แบบ บนเส้นต่อเนื่องสองแบบจากภาวะผู้นำมุ่งบริหาร (Boss Centered) สู่ภาวะผู้นำแบบมุ่งผู้ปฏิบัติงาน (Subordinate Centered) ซึ่งจากแนวคิดเช่นนี้

การที่จะตอบได้ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดจะใช้ได้ดีที่สุดจึงอยู่ที่การพิจารณาโดยตัวผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ ว่าตัวผู้นำเองเป็นอย่างไร สะดวกจะใช้ระดับใด ตัวผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเป็นอย่างไร มีความพร้อมและรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด และอยู่ในสภาวะกดดันหรือไม่ เป็นต้น ทั้งนี้ Robert Tennenbaum และ Schmidt ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารใหม่ควรมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในระยะเริ่มแรก หลังจากนั้นแล้วจึงมุ่งไปหาแบบประชาธิปไตยนิยมหรือแบบยึดถือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางให้มากขึ้นใน ระยะหลัง เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม ขวัญกำลังใจที่ดี และมีการพัฒนา

2.3 แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Leadership Style) Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำ โดยใช้เครื่องมือที่ Rensis Likert และคณะคิดขึ้น ซึ่งประกอบด้วยความคิดรวบยอดในเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 4 แบบ ซึ่งเป็นการสนับสนุนแนวคิดการแบ่งช่วงบนเส้นความต่อเนื่องของ Robert Tennenbaum และ Schmidt คือ

2.3.1 ผู้นำแบบใช้อำนาจ (Exploitive-Authoritative) มีคุณลักษณะที่ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าชมเชย การติดต่อสื่อสารมีลักษณะแบบทางเดียวคือจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารเป็นส่วนมาก

2.3.2 ผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent-Authoritative) เป็นการบริหารแบบพ่อปกครองลูก โดยให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล ทว่าในบางกรณีมีการขู่ลงโทษ มีการเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้ ในบางกรณีมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และในบางครั้งยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

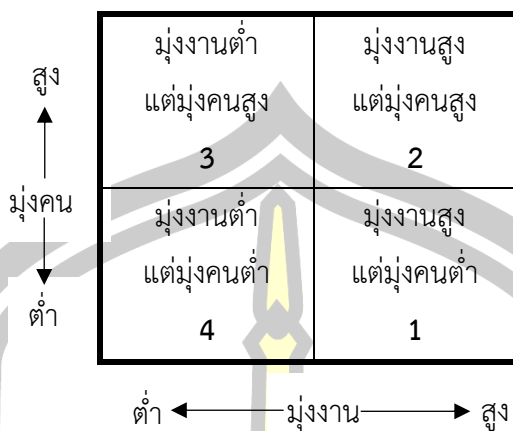
2.3.3 ผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative-Democratic) เป็นผู้บริหารที่ให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่ทั้งหมดจะใช้ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นองค์ประกอบในการบริหารอยู่เสมอ มีการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ ในขณะเดียวกันก็มีการลงโทษแต่นาน ๆ ครั้ง และใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทางจากระดับล่างขึ้นบนและระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็มีการเปิดโอกาสให้มีการตัดสินใจจากระดับล่าง ตลอดจนผู้บริหารจะเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.3.4 ผู้นำแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participation-Democratic) เป็นผู้บริหารที่ให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

เสนอ ให้รางวัลเป็นการตอบแทนเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน ประเมินความก้าวหน้า ติดต่อสื่อสารแบบสองทางจากระดับบน และระดับล่าง ตลอดจนระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและผู้ร่วมงาน อย่างไรก็ตามผลการศึกษาดังกล่าวยังไม่มีความชัดเจน เนื่องจากพบว่า บางหน่วยงานที่มีผู้บริหารแบบมุ่งคนกลับมีผลลัพธ์ที่ค่อนข้างไม่มีประสิทธิภาพหรือผลผลิตต่ำ ในขณะที่บางหน่วยงานที่มีผู้บริหารแบบมุ่งงานกลับพบว่ามีผลผลิตสูง เป็นต้น ลักษณะดังกล่าวทำให้ข้อคิดเห็นว่า อาจมีปัจจัยอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องอีกด้วย

2.4 แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University Leadership Style) ได้ทำการศึกษาภายใต้การนำของ Ralph Stogditt โดยการพัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า The Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็นสองแบบ คือ แบบแรกคือ ผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ได้กำหนดบทบาททั้งตัวผู้นำเองและตัวผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยเฉพาะบทบาทหน้าที่ขั้นพื้นฐาน เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ เป็นต้น ซึ่งเน้นเรื่องงานเป็นหลัก และแบบที่สองคือ ผู้นำแบบมุ่งคน (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง มุ่งเน้นความเป็นมิตร ติดต่อสองทางทั้งจากบนสู่ล่างและจากล่างสู่บน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า การแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบดังกล่าว มีความคล้ายคลึงกับผลการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน ทว่ามีส่วนที่แตกต่างคือ ผลการศึกษาสองแห่งแรกได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำบนเส้นที่ต่อเนื่องกัน ทว่าผลการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอได้แบ่งผู้นำออกเป็นอิสระจากกันเป็นสองมิติ (Two-Dimensional Approach) โดยอธิบายว่า ผู้นำคนหนึ่งมีพฤติกรรมสูงหรือต่ำในพฤติกรรมทั้งสอง ถึงสูงในพฤติกรรมหนึ่งแล้วต่ำในอีกพฤติกรรมหนึ่ง หรืออยู่ในช่วงใดช่วงหนึ่งระหว่างพฤติกรรมทั้งสองก็ได้ ทว่าเนื่องจาก ผู้นำมักมีพฤติกรรมบางอย่างสูงและบางอย่างต่ำ จึงได้มีการพัฒนาพฤติกรรมทั้ง 2 แบบนั้นเป็นแบบ ภาวะผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ 1) มุ่งงานสูงแต่มุ่งคนต่ำ 2) มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง 3) มุ่งงานต่ำและมุ่งคนสูง และ 4) มุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ จากผลการศึกษาของ Stogdill

จากภาพประกอบ 2 แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ประการหนึ่งว่า ผู้นำที่มุ่งงานอาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงานได้จากการแสดงพฤติกรรมแบบมุ่งคนในเวลาเดียวกัน (สูง-สูง ทั้งแบบมุ่งงานและมุ่งคน) ซึ่งถือเป็นความเชื่อในระยะเริ่มแรกนั้น ทว่าภายหลังได้มีการชี้แจงประเด็นนี้ว่าไม่อาจเป็นจริงได้ โดยให้เหตุผลว่า พฤติกรรมผู้นำทั้งสองรูปแบบดังกล่าวเกิดขึ้นกันคนละชั่วที่ตรงกันข้ามกัน ดังผลการศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอและมิชิแกนที่กล่าวมาแล้วข้างต้น อย่างไรก็ตามผลการศึกษานี้กลับได้รับข้อสรุปประการหนึ่งว่าปัจจัยตามสถานการณ์ อาทิ สภาพงานและความคาดหวังของคณาจารย์มีผลต่อรูปแบบพฤติกรรมผู้นำด้วย ซึ่งเป็นเหตุผลหนึ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในยุคต่อไป

2.5 ตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) ศึกษาโดย Robert R. Blake and Jane S. Mouton ในปี 1964 และมีการพัฒนาในช่วงทศวรรษ 1970 และ 1980 และมี Anne Adams McCanse มาร่วมด้วยในปี 1991 ในการศึกษานั้นมีแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอและมิชิแกนเป็นพื้นฐานในการทำการศึกษา โดยในระยะแรกเริ่มจำแนกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงานและแบบมุ่งคน (Concern for Production and Concern for People) จากการใช้แบบสอบถาม 9 มาตรา ซึ่งทำให้สามารถกำหนดแบบภาวะผู้นำได้มากถึง 81 แบบ โดยจำแนกได้ 5 แบบหลัก ดังนี้

2.5.1 แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Product Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ท่างเห็นผู้ร่วมงาน เป็นต้น

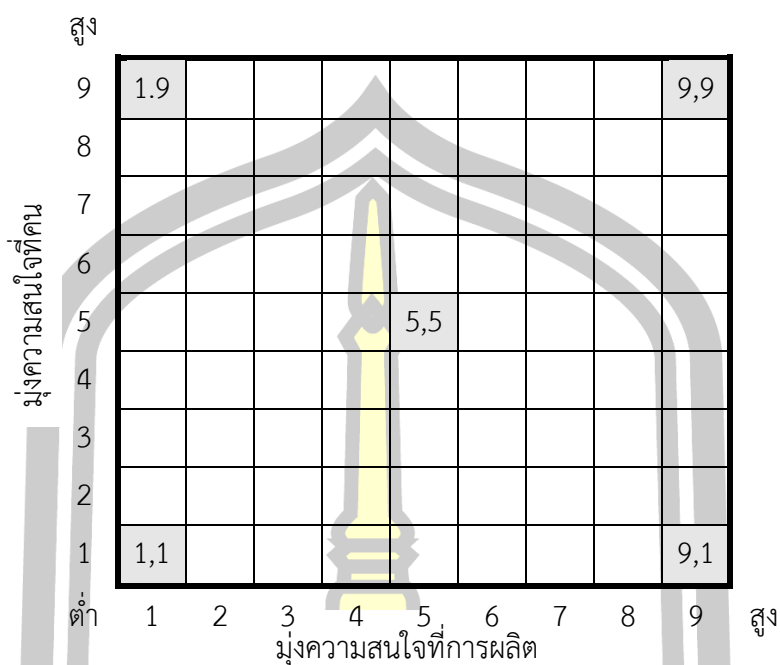
2.5.2 แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้ตาม ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคน

มีความรู้สึกเป็นส่วนครอบครัวที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการสิ่งแวดล้อมการทำงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน ในส่วนของการนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมระหว่างการทำงานมากนัก เห็นได้ว่าผู้นำแบบมุ่งคนสูง องค์การจะมีลักษณะการทำงานที่คล้ายกับการทำงานครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจและความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2.5.3 แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1, 1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมายและคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย เนื่องจากขาดภาวะผู้นำ ตลอดจนมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ทำงานเป็นส่วนใหญ่

2.5.4 แบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management) แบบ 5, 5 ผู้บริหารจะหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผนที่แน่นอน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ ซึ่งเน้นขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในการทำงาน หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจหรือใช้กำลัง นอกจากนี้ ยังมีการยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

2.5.5 แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9, 9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของผู้ปฏิบัติงานไม่แย้งกัน โดยเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน ทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติงาน ในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในองค์การ ในส่วนของความสัมพันธ์ต่อสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งผู้บริหารแบบทำงานเป็นทีมเชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอหรือให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจในการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจในการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนมีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ลักษณะดังกล่าวก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการทำงานเป็นอย่างดี ปรากฏดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ตาข่ายภาวะผู้นำ จากผลการศึกษาของ Blake and Mouton

จากระดับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งคนดังกล่าวทั้ง 5 แบบหลักดังกล่าว Robert R. Blake, Jane S. Mouton and Anne Adams McCanse ให้ทัศนะว่า พฤติกรรมผู้นำที่ดีที่สุดคือแบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9, 9 ซึ่งให้ความสำคัญสูง กับทั้งงานและคน อย่างไรก็ตาม ดังผลการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอที่ว่า พฤติกรรมในรูปแบบที่สูงทั้งสองด้านเป็นไปได้ยาก ทั้งนี้เนื่องจากต้องใช้แบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ซึ่ง Blake, Mouton and McCanse จึงให้ข้อเสนอว่าให้มีความยืดหยุ่นในการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นจริง โดยขึ้นอยู่กับ การวินิจฉัยคน (People) และการผลิต (Product) ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2555)

นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยที่คัดค้านและไม่ยอมรับว่าแบบภาวะผู้นำตามกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Leadership Theory Paradigm) นี้เป็นแบบที่ดีที่สุดที่จะสามารถนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์ของการทำงานในแต่ละองค์การ นอกจากนั้นยังมีประเด็นเชิงวิพากษ์ว่า พฤติกรรมการทำงานและการมุ่งคนในแต่ละวัฒนธรรมมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละบริบท จึงอาจมีการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังมีอีกประเด็นหนึ่งคือ คงเป็นไปได้ยากที่จะหาผู้นำที่มีพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งคนสูงทั้งสองอย่าง หากจะให้เป็นไปได้ของต้องมีผู้ร่วม (Co-leader) คือ ผู้นำในองค์การนั้นมีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานสูงก็หาผู้นำร่วมที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมาร่วมงาน เป็นต้น ซึ่งข้อวิพากษ์วิจารณ์ดังกล่าวได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมสู่กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในระยะต่อมา

3. กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory Paradigm)

สืบเนื่องจากการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและเชิงพฤติกรรม ในระยะที่ผ่านมา เพื่อมุ่งหาแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกสถานการณ์ และเพื่อให้เป็นทฤษฎีที่สามารถนำไปใช้ได้ทั่วไป (Universal Theories) ในทศวรรษ 1960 ต่างพบว่า ไม่มีแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ (No One Best Leadership Style) นั้น นักวิจัยส่วนใหญ่จึงหันมาสนใจทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำ หรือผู้ตาม ตลอดจนสภาพแวดล้อม โดยตั้งคำถามว่าคุณลักษณะใดหรือพฤติกรรมใดที่มีผลต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์ที่กำหนด การวิจัยในกลุ่มดังกล่าวจะให้ความสำคัญกับปัจจัยเชิงสถานการณ์ (Situation Factor) เช่น ลักษณะงานที่ทำ สภาพแวดล้อมภายนอกคุณลักษณะของผู้ตาม เป็นต้น ซึ่งมีตัวแบบ (Model) ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. ตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Model)

ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย Fred E. Fiedler ในปี 1951 มีทัศนะว่า ผู้นำมีระดับการมุ่งงานและมุ่งคนที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้เองที่ทำให้ผู้นำทำงานได้ดีในสถานการณ์หนึ่งมากกว่าในอีกสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งทฤษฎีนี้พยายามที่จะชี้ให้เห็นว่า สถานการณ์แบบใดที่ผู้นำสามารถทำงานได้ดีที่สุด จึงได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบ คือ แบบมุ่งสัมพันธ์ (Relationship-Oriented) และแบบมุ่งงาน (Task-Oriented) โดยใช้เครื่องมือวัดลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (Personality Traits) ที่เรียกว่า “The Least-Preferred Coworker (LPG) Scales” เครื่องมือนี้ประกอบด้วยคำคุณศัพท์บนข้อ 2 ข้อ ใช้ถามว่า “บุคคลที่ท่านทำงานด้วยได้ด้น้อยที่สุดเป็นคนอย่างไร” โดยทำเครื่องหมายบนตัวเลข 1-8 ในแต่ละชุดดังตัวอย่างต่อไปนี้

Pleasant 8 7 6 5 4 3 2 1 Unpleasant

Friendly 8 7 6 5 4 3 2 1 Unfriendly

Rejecting 1 2 3 4 5 6 7 8 Accepting

นอกจากนี้ยังมีคำคุณศัพท์คู่อื่น เช่น helpful/frustrating, unenthusiastic/enthusiastic, tense/relaxed, distant/close, cold/warm, cooperative/uncooperative, supportive/hostile, boring/interesting, open/guarded, quarrelsome/harmonious, self-assured/hesitant, efficient/inefficient, gloomy/cheerful เป็นต้น

ผู้นำที่ตอบคำถามไปในทางลบจะมีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ อย่างไรก็ตามก็ดี เนื่องจากลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (Personality Traits) เป็นสิ่งที่ค่อนข้างตายตัวและยากต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นแนวคิดเบื้องหลังก็คือจะต้องนำเอาลักษณะเชิงบุคลิกภาพที่วัดได้นี้ไปจับคู่ (Matching) กับปัจจัยด้านสถานการณ์

เพื่อระบุรูปแบบภาวะผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้โดยปัจจัยด้านสถานการณ์มี 3 ลักษณะ ดังนี้

1. สถานการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับผู้นำ (Leader Member Relations) ซึ่งผู้นำต้องพิจารณาว่าสมาชิกในกลุ่มจะทำตามที่ผู้นำบอกหรือไม่ เชื่อถือผู้นำหรือไม่ และพวกเขาจะสนับสนุนผู้นำหรือไม่ เป็นต้น

2. สถานการณ์โครงสร้างของงาน (Task Structure) ผู้นำต้องพิจารณาว่าผู้นำรู้สิ่งที่ผู้นำทำดีเพียงใด และจะอย่างไร

3. สถานการณ์อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) ผู้นำต้องพิจารณาว่าผู้นำมีอำนาจและผู้บริหารระดับสูงกว่าจะสนับสนุนผู้นำมากน้อยเพียงใดในการทำงานกับสมาชิกในองค์กร ซึ่งหากคำตอบที่ได้เป็นไปในทางบวกนั้นก็แสดงให้เห็นว่าผู้นำมีความชอบ หรือสามารถควบคุมสถานการณ์นั้นได้ ในขณะเดียวกันหากคำตอบเป็นไปในทางลบก็จะมีลักษณะตรงกันข้าม ซึ่งก็หมายความว่า จะนำไปสู่การจับคู่กับคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (Personality Traits) ที่วัดได้ดังกล่าวข้างต้น ปรากฏดังภาพประกอบ 4

		ความชอบหรือความสามารถควบคุมสถานการณ์ที่ลดลง							
ปัจจัยด้าน สถานการณ์	ความสัมพันธ์กับ สมาชิก	ดี				ไม่ดี			
	โครงสร้างงาน	สูง		ต่ำ		สูง		ต่ำ	
	อำนาจในตำแหน่ง	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย
8 ส่วน		1	2	3	4	5	6	7	8
ภาวะผู้นำ	มุ่งสัมพันธ์ (LPC สูง)	X	X	X	/	/	/	/	X
	มุ่งงาน (LPC ต่ำ)	/	/	/	X	X	X	X	/

หมายเหตุ : เครื่องหมาย / หมายถึงจับคู่กันไม่ได้ เครื่องหมาย X หมายถึงจับคู่กันได้
กรณีจับคู่กันได้แสดงว่าผู้บริหารสามารถแสดงภาวะผู้นำได้ดี

ภาพประกอบ 4 ตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จากผลการพัฒนาของ Fiedler

จากภาพประกอบ 4 เห็นได้ว่า ในตารางด้านบนได้มีการจำแนกสถานการณ์ทั้งสามออกเป็น 2 ส่วน (Octants) ซึ่งเป็นระดับที่แสดงว่าผู้นำมีความชอบหรือความสามารถควบคุมสถานการณ์นั้นได้ดีเพียงใด (1-8 = ชอบมากที่สุด ชอบน้อยที่สุด หรือควบคุมได้มากที่สุด ควบคุมได้

น้อยที่สุด) กรณีตารางด้านล่างแสดงถึงภาวะผู้นำสองรูปแบบ คือแบบมุ่งสัมพันธ์และแบบมุ่งงาน (LPC สูง และ LPC ต่ำ) เมื่อจับคู่กับปัจจัยด้านสถานการณ์ข้างบนแล้ว จะเห็นได้ว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (LPC สูง) จะบริหารงานได้ดีในส่วนที่ 4, 5, 6, 7 ในขณะที่ผู้นำแบบมุ่งงาน (LPC ต่ำ) จะบริหารงานได้ดีในส่วนที่ 1, 2, 3, 8 คำอธิบายสำหรับประเด็นนี้คือ เมื่อสถานการณ์ไม่เป็นที่พอใจ (Unfavorable) ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมมุ่งงานอย่างมาก สั่งสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ในทางตรงกันข้ามหากสถานการณ์เป็นที่พอใจ (Favorable) ผู้นำที่มุ่งงานสามารถจะให้สมาชิกทำงานเป็นทีมได้ เนื่องจากจะเป็นไปด้วยความสมัครใจ (willingly) และหากมีความชอบสถานการณ์อยู่ในระดับกลาง ๆ ซึ่งอาจเนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่ไม่ดี โครงสร้างงานไม่ดี เหลืออำนาจในตำแหน่งไม่ดี ผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ก็จะสามารถสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิก หรือหาการสนับสนุนเพื่อให้กลุ่มทำงานในสภาพที่โครงสร้างงานไม่ดีได้

2. ตัวแบบภาวะผู้นำเส้นทางและจุดหมาย (Path-Goal Leadership Model)

ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย Robert J. House โดยเริ่มจากความพยายามที่จะอธิบายถึงประเด็นข้อโต้แย้งจากผลการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ โดยเฉพาะประเด็นที่พบว่า ในบางพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานได้ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตได้มากกว่าพฤติกรรมที่มุ่งคน ทฤษฎีนี้อาศัยทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ใน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ EP Expectancy, PO Expectancy และ Valence มาใช้เพื่ออธิบายว่า พฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อการจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างไร ซึ่งสามารถแบ่งพฤติกรรมออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

2.1 พฤติกรรมเชิงชี้แนะ (Directive) เป็นพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงสิ่งที่จะทำ กำหนดแนวทางการปฏิบัติให้ มีตารางการทำงานและมีมาตรฐานการประเมินผลงาน ซึ่งคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานหรือการมุ่งโครงสร้างงาน

2.2 พฤติกรรมเชิงสนับสนุน (Supportive) เป็นพฤติกรรมที่คำนึงถึงฐานะความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้งานน่าสนใจมีมิตรภาพ ซึ่งคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

2.3 พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม (Participative) มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน ขอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและนำความคิดเห็นมาประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

2.4 พฤติกรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement oriented) กำหนดจุดหมายที่ท้าทาย มีความคาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสูงสุด และนำพาสู่ความเชื่อมั่นในตนเองสูงในส่วนของปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situational Factor) ประกอบด้วย 2 ด้านด้วยกัน คือ ด้านคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านสภาพแวดล้อม กรณีด้านคุณลักษณะของ

ผู้ใต้บังคับบัญชา พิจารณาถึงคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพ ทักษะความสามารถ และความต้องการ อาทิเช่น คนที่มีทักษะในการปฏิบัติงานต่ำควรได้รับการจูงใจด้วยพฤติกรรมแบบชี้แนะ ในขณะที่คนที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงอาจจูงใจด้วยพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น กรณีด้านสภาพแวดล้อม มี 3 ประเภทด้วยกันคือ สภาพแวดล้อมของงาน สภาพแวดล้อมของทีมงาน และระบบอำนาจหน้าที่แบบทางการขององค์กร อาทิเช่น พฤติกรรมเชิงสนับสนุนให้ใช้จูงใจกับลักษณะงานที่น่าเบื่อ ในขณะที่พฤติกรรมแบบมุ่งความสำเร็จให้ใช้จูงใจกับงานที่น่าสนใจและท้าทาย เป็นต้น ในการเลือกแสดงพฤติกรรมหรือภาวะผู้นำแต่ละแบบ ผู้นำต้องวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นจากปัจจัยด้านสถานการณ์ก่อน ในองค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง (เป็นเส้นทาง : Path) และผลลัพธ์ที่พึงต้องการ (เป็นจุดหมาย : Goals) ใช้ระบบความคิดเหมือนกับ ทฤษฎีความคาดหวังซึ่งกล่าวมาแล้วในตอนต้น จากนั้นจึงวิเคราะห์ปัจจัยด้านสถานการณ์ แล้วกำหนดสภาพที่จะส่งผลในทางบวกกับองค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง แล้วจึงเลือกใช้ พฤติกรรมจูงใจที่เหมาะสมกับปัจจัยด้านสถานการณ์นั้น ๆ

3. ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงปทัสถาน (Normative Leadership Model)

พัฒนาขึ้นโดย Victor H. Vroom และ Phillip Yetton ในปี 1973 เป็นรูปแบบที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถประเมินปัจจัยด้านสถานการณ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมว่าเขาควรจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยมากหรือน้อยเพียงใด รูปแบบดังกล่าวประกอบด้วยวิธีการตัดสินใจ 5 วิธีซึ่งใช้สัญลักษณ์และความหมายดังนี้

AI ท่านแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตัวเองโดยใช้ข้อมูลเท่าที่หามาได้

AII ท่านได้รับข้อมูลที่สำคัญจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วใช้ประกอบการตัดสินใจของท่าน ท่านอาจจะบอกหรือไม่บอกเกี่ยวกับปัญหาหรือการตัดสินใจของท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ พวกเขาไม่มีบทบาทในการกำหนดปัญหาหรือหาทางแก้ปัญหาให้กับท่าน

CI ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นเป็นรายคน ไม่ได้จัดเป็นกลุ่มแล้วท่านก็ทำการตัดสินใจเอง โดยการตัดสินใจนั้นอาจนำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้หรือไม่ใช้ก็ได้

CII ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแบบเป็นทีม เมื่อได้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้ว ท่านก็ตัดสินใจแก้ปัญหาเอง โดยอาจใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพวกเขา

GII ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแบบเป็นทีม ร่วมวิเคราะห์ปัญหา ประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือก บทบาทของท่านเป็นเหมือนกับประธานหรือผู้ประสานงาน เพื่อให้มีการอภิปรายร่วมกัน ท่านอาจจะแสดงความคิดเห็นของท่านแต่ไม่กดดันให้ยอมรับ และท่านเต็มใจที่จะยอมรับและนำเอาทางเลือกที่ได้จากกลุ่มไปปฏิบัติ

ตัวอักษร A, C และ G หมายถึง Autocratic, Consultative และ Group ตามลำดับ ในกรณีที่ A และ C มี 2 ระดับคือ AI, CI และ CII ซึ่งเป็นรูปแบบการตัดสินใจดังกล่าว เห็นได้ว่าเริ่มจากการตัดสินใจด้วยตัวเอง (AI) ปัญหาการตัดสินใจด้วยกลุ่ม (GII) การช่วยให้ผู้นำ กำหนดวิธีที่จะใช้กับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งนั้น ต้องอาศัยคำถามเกี่ยวกับลักษณะของปัญหา และการตัดสินใจ 8 คำถาม ดังนี้

QR : Quality Requirement ทางแก้ปัญหาที่จะช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมาย สำคัญแค่ไหนจากการตัดสินใจนี้

CR : Commitment Requirement ความมีพันธะผูกพันของ ผู้ใต้บังคับบัญชาสำคัญแค่ไหนจากการตัดสินใจครั้งนี้

LI : Leader's Information ท่านมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่ ที่จะทำให้ การตัดสินใจมีคุณภาพ

ST : Problem Structure ปัญหามีความชัดเจนหรือไม่ ปัจจุบัน เป็นอย่างไร ต้องการไปที่ไหน และทำอย่างไรจึงจะไปถึงที่นั่น

CP : Commitment Probability ถ้าท่านต้องตัดสินใจเอง มีเหตุเพียงพอที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพันธะผูกพันกับการตัดสินใจนั้นหรือไม่

GC : Goal Congruence ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรหรือไม่ ?

CO : Subordinate Conflict มีความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา หรือไม่ในทางเลือกที่จะเลือกนั้น

S1 : Subordinate Information ผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอ หรือไม่ ที่จะทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพ

4. ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Model)

โดย Paul Hersey และ Kenneth Blanchard ในปี 1977 ซึ่งในระยะแรกเรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิต ของภาวะผู้นำ (Life-Cycle Theory of Leadership) แบ่งพฤติกรรมออกเป็น 2 มิติ เช่นเดียวกับการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้แก่ พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) ซึ่งผู้นำจะให้บุคคล หรือกลุ่มได้ทำหน้าที่และความรับผิดชอบในงานโดยแบ่งว่า ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ และอย่างไร และ พฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งผู้นำจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง หรือ มากกว่า 2 ทาง พฤติกรรมใดเหมาะสมกับสถานการณ์ใด ให้พิจารณาจากความพร้อม (Readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชา 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถ (Ability) โดยดูจากความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ และด้านความเต็มใจ (Willingness) ที่จะทำงานสำเร็จ โดยดูจากความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพัน และแรงจูงใจ ซึ่งความพร้อมดังกล่าวแบ่งได้ 4 ระดับที่ต่อเนื่องกัน คือ ระดับต่ำ

(R1) ระดับต่ำถึงปานกลาง (R2) ระดับปานกลางถึงสูง (R3) และระดับสูง (R4) ในแต่ละระดับมีเส้นโค้งตัดผ่านชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับความพร้อมระดับใด เป็นภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ ดังนี้

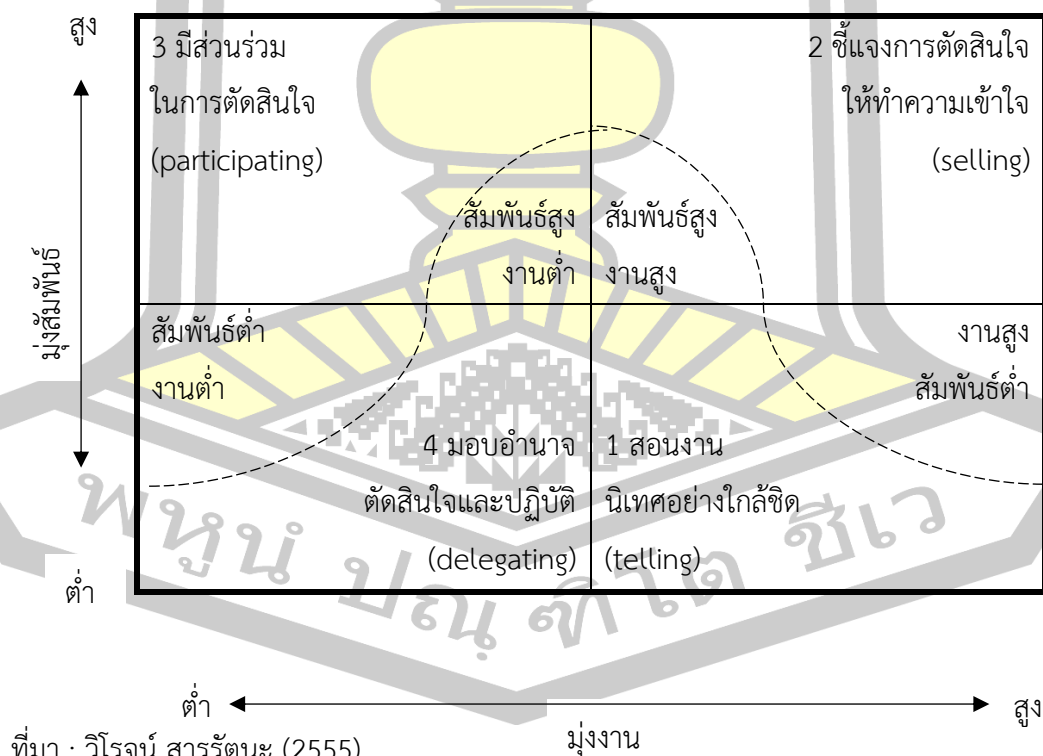
4.1 แบบกำกับ (Telling) ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการให้

ผู้ใต้บังคับบัญชามีการควบคุมอย่างใกล้ชิด ใช้สถานการณ์ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมต่ำ ไม่มีความสามารถไม่เต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น

4.2 แบบขายความคิด (Selling) อธิบายถึงสิ่งที่จะต้องทำและให้โอกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้น ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถ ทว่ามีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น เป็นต้น

4.3 แบบมีส่วนร่วม (Participating) เน้นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเน้นความร่วมมือในการทำงาน ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะรับผิดชอบงาน เพราะว่าไม่มีความเต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะให้ทำงานนั้น

4.4 แบบมอบอำนาจ (Delegating) ให้ความเป็นอิสระในการทำงานเป็นอย่างมาก ใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ และมีความเต็มใจ หรือมีความมั่นใจในการทำงานนั้น ๆ ปรากฏดังภาพประกอบ 5 คน



ภาพประกอบ 5 ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard

4. กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory Paradigm)

ทฤษฎีตามกระบวนทัศน์ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ในระยะเริ่มแรกมีการกล่าวถึง 3 ทฤษฎี คือ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งทั้ง 3 ทฤษฎีนี้มีคำอธิบายร่วมกันหลายประเด็น จนมีนักวิชาการบางส่วนให้คำทั้ง 3 คำนี้เป็นความหมายเดียวกัน หรือใช้ทดแทนกันได้ อย่างไรก็ตามยังมีนักวิชาการบางส่วนได้พยายามแยกแยะชี้ให้เห็นถึงประเด็นที่แตกต่างการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี (Charismatic Leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติข้อตกลงเบื้องต้นของสมาชิกในองค์กร รวมถึงการสร้างควมมีพันธะผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่อยู่ในสภาวะวิกฤต โดยอาศัยคุณลักษณะหรือคุณภาพของผู้นำในด้านต่าง ๆ อาทิเช่น ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีทักษะในการสื่อสารที่ดี การมีความมั่นใจในตนเอง มีความเชื่อมั่นในหลักคุณธรรม มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อถือ เป็นผู้มีความกล้าเสี่ยง มีพลังตื่นตัวและมุ่งก่อให้เกิดการกระทำที่แสดงอำนาจเชิงสัมพันธ์ มั่นคงในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ เมื่ออยู่ในสภาวะเปลี่ยนแปลง ให้อำนาจผู้อื่น และประชาสัมพันธ์ตนเอง เป็นต้น

อย่างไรก็ตามข้อเตือนใจว่า การแสดงภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้มีลักษณะที่มีผลด้านบวกและด้านลบ ผู้นำจะต้องมุ่งให้เป็นไปในทางบวก ตอบสนองต่ออุดมการณ์ ผลประโยชน์ขององค์กรและผลประโยชน์ของส่วนรวม (Socialized Charismatic) ไม่มุ่งตอบสนองต่อความต้องการหรือประโยชน์ส่วนตนเพียงอย่างเดียว (Personalized Charismatic)

2. ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติแล้วส่งผลให้ประสบความสำเร็จ หรือปฏิบัติแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำ เพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกิริยาจากผู้ตาม เนื่องจากลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวนั้นมุ่งหมายเพื่อการมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented) โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหา แล้วร่วมกันกำหนดแนวทางวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร ซึ่งจากคำอธิบายดังกล่าวมีนักวิชาการบางส่วนกล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความกำกวมำนำหน้า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มีไปชั้นหนึ่ง เนื่องจากการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง ในขณะที่ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี ในบางกรณีก็มุ่งประโยชน์ส่วนตน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงยังเกิดขึ้นได้กับบุคคลในทุกระดับขององค์กรว่า ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มีอาจมีได้จำกัด เนื่องจากส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่มีความวิกฤต เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบาย

ถึงกระบวนการการกำหนดทิศทางขององค์กร รวมถึงการสร้างและการนำไปสู่การปฏิบัติของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำตามทฤษฎีนี้จะมีความเชื่อว่า การที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นไม่ใช่สิ่งที่จะต้องอาศัยโชคช่วย ทว่าเป็นผลจากการที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กรในระยะยาว ตลอดจนการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้นสรุปแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ จากการศึกษาของวโรจน์ สารัตนะ (2555) กล่าวได้ว่าตลอดระยะเวลาระหว่างปี 1930-1970 มีนักวิชาการพยายามศึกษาวิจัยกระบวนการทัศน์ ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory Paradigm) เพื่อทำความเข้าใจ ทำนาย ตลอดจนควบคุมผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งสามารถแบ่งกระบวนการทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 4 กระบวนทัศน์หลัก ได้แก่

- 1) ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ โดยได้แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ มีความเชื่อว่าผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ทว่ามีการพัฒนาได้
- 2) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยเปลี่ยนความสนใจจากคุณลักษณะมาเป็นพฤติกรรม เน้นการศึกษาเพื่อหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล
- 3) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เน้นการศึกษาที่ให้ความสนใจกับปัจจัยเชิงสถานการณ์ที่มีผลต่อผู้นำและผู้ตาม เช่น ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมภายนอก และคุณลักษณะของผู้ตาม และ
- 4) ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เป็นผลจากพบว่าการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำตลอดระยะเวลาช่วงปี 1930-1960 ไม่มีแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์ ซึ่งทำให้มีการบูรณาการทั้งเรื่องคุณลักษณะ พฤติกรรม และสถานการณ์ เพื่ออธิบายองค์ประกอบของผู้นำที่ดีว่ามีอะไรบ้าง เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม นอกจากกระบวนการทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำซึ่งออกเป็น 4 กระบวนทัศน์หลักดังกล่าวข้างต้น ยังมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในลักษณะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องและมีความแตกต่างกันในบางประเด็นทั้งทางพฤติกรรมและสถานการณ์ ซึ่งกิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (ม.ป.ป.) ได้เสนอแนวคิด “ภาวะผู้นำยุคใหม่” ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงการเมือง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำทีม ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบมี ภาวะผู้นำทางการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงระบบ และภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงการเมือง (Political Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงการเมือง เป็นบุคลิกลักษณะของพฤติกรรมและกระบวนการที่แสดงออกถึงการมีทักษะ มีความรู้ มีความชาญฉลาดในทางการเมือง มีบารมีสูง สามารถประสานงานและใช้งานคนที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาเป็นทีมในการทำงาน รวมทั้งเป็นบุคคลที่มีอุดมการณ์ มีความกล้าหาญ เด็ดขาดในการตัดสินใจบนพื้นฐานความถูกต้อง มีหลักการ

ที่แน่นอน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ตลอดจนการมีหลักธรรมาภิบาลในการทำงาน

2. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการในการนำพาองค์กรไปสู่ทิศทาง และเป้าหมายที่ชัดเจน ด้วยการรู้จักสภาพการณ์ในอดีต ปัจจุบัน และมีความสามารถมองภาพอนาคตอย่างลึกซึ้ง แล้วนำมาผสมผสาน เชื่อมโยง หลอมรวมเข้าด้วยกันผู้นำต้องมีทักษะทั้งด้านการคิดอย่างเป็นระบบและมุมมองเชิงอนาคตภาพ สามารถบริหารคน บริหารตน บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความกล้าที่จะเป็นผู้นำและกล้าบริหารจัดการกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน

3. ภาวะผู้นำทีม (Team Leadership)

ภาวะผู้นำทีม เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีทักษะ มีความรู้ ความสามารถ พิเศษ เข้าใจถึงความแตกต่างของบุคคลในทีม มีศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจทีมงาน หรือสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานให้สามารถทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ทั้งของตนเองและองค์กร เป็นพฤติกรรมของผู้นำประเภทสั่งงานไม่ใช่สั่งการ มีความสามารถในการประสานบุคคลทั้งที่มีความคิดเห็นตรงกันและมีความคิดเห็นต่างกัน ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ส่งผลให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่แสดงออกถึงการมีความรู้ความสามารถ พิเศษในการวางแผนกลยุทธ์และการกำหนดแนวทางอย่างชัดเจน มีจุดมุ่งหมายในการขับเคลื่อนด้วยการบริหารองค์กรและบุคลากร ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องเป็นบุคคลที่สามารถคิดวางแผนอย่างเป็นระบบ มีคุณลักษณะที่โดดเด่นคือ มีความนิ่ง สุขุม ลุ่มลึก รอบคอบ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ คิดไตร่ตรอง เชื่อมโยงทั้งในอดีต ปัจจุบัน นำไปสู่การคาดการณ์ในอนาคตที่ชัดเจน และแม่นยำ เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานของบุคลากรในองค์กร ให้สามารถทำงานได้บรรลุ จุดมุ่งหมาย

5. ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี เป็นภาวะผู้นำที่อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีบทบาท มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงทัศนคติและความรู้สึกของสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีความไม่ลงตัว เน้นที่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง กล้าเสี่ยง กล้าลอง กล้าทำทนาย แม้จะตกอยู่ในสถานการณ์ที่กดดันเพียงใดก็ตาม มีทักษะ และความสามารถในการสื่อสารที่เป็นเลิศ นำไปสู่ความเชื่อมั่นและศรัทธาจากผู้ปฏิบัติอย่างเต็มที่

6. ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership)

ภาวะผู้นำทางการศึกษา เป็นกระบวนการที่แสดงออกถึงการมีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ความเป็นอัจฉริยะ ความสามารถพิเศษในการบริหารจัดการศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวเข้ากับทุกสภาพการณ์ สามารถสร้าง หรือนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษา เน้นการพัฒนาที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณภาพของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลัก

7. ภาวะผู้นำเชิงระบบ (Systematic Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงระบบ เป็นอิทธิพลหรือกระบวนการในการนำองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่น มีความสามารถพิเศษทางการคิด การตัดสินใจในภาพรวม อย่างเป็นระบบ มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ กล้าท้าทายในการให้ความร่วมมือทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่น ประสานงาน เชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างสมดุล และการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นความสามารถในการจูงใจ ประสานงาน และนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ จินตนาการ และความยืดหยุ่น ด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ อย่างท้าทายและสร้างสรรค์ โดยอาศัยปัจจัยที่สำคัญคือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมแบบเปิด การไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการให้อิสระในการคิด ตลอดจนสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายในด้วยการมีความอยาก ความหวัง ความปรารถนา ความเพียรพยายาม ความมุ่งมั่น ทุมเท เพื่อให้เป็นคนที่ประสบความสำเร็จ และปัจจัยด้านความรู้เชิงลึก ด้วยการมีความรู้กว้างขวาง และลึก มีทักษะ ประสบการณ์ อันจะส่งผลให้เกิดแนวทางที่ชาญฉลาดในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยทั่วไปจำแนกเป็น 4 แนวคิดหลัก ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ และนอกจากแนวคิดหลักดังกล่าวยังมีการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำ ในลักษณะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำเชิงการเมือง ซึ่งเน้นเรื่องทักษะความสามารถในการทางการเมือง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ซึ่งเน้นในเรื่องของการมองภาพอนาคตให้ออกและนำองค์กรไปสู่ทิศทางตามเป้าหมาย ภาวะผู้นำที่มซึ่งเน้นเรื่องความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถประสานบุคคลที่มีความแตกต่างกัน เพื่อร่วมมือกันในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ซึ่งเน้นเรื่องความสามารถในการวางแผน กำหนดทิศทางที่ชัดเจน และแม่นยำ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมีซึ่งเน้นเรื่องการเมืองอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงทัศนคติ และความรู้สึกของสมาชิก ภาวะผู้นำทางการศึกษาซึ่งเน้นความสามารถ

ในการบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเชิงระบบซึ่งเน้นการตัดสินใจที่เป็นระบบ และเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกันอย่างสมดุล และภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เน้นในเรื่องของการนำบุคคล อย่างมีวิสัยทัศน์ จินตนาการ และมีความยืดหยุ่น ด้วยวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นแนวคิดที่ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นประเด็นสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน ร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยการมีความคิดที่แตกต่าง คิดหลากหลายมิติ คิดบวก คิดเชิงสร้างสรรค์และพัฒนา ตลอดจนการคิดแก้ปัญหา

ธีระ รุญเจริญ (2554) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำบุคคลอื่น ประสานงานกับผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศ โดยการคิดนอกกรอบด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

Palus และ Horth (2002) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การที่บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อน โดยใส่ใจที่จะเข้าใจสถานการณ์ที่ซับซ้อนนั้น สามารถดึงศักยภาพส่วนตนของทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กรหรือชุมชนมาเป็นพลังกลุ่มในการจัดการสิ่งต่าง ๆ มีการให้ข้อมูลข่าวสาร เสนอความคิด และสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักริเริ่มความคิดที่ผ่านการตรวจสอบและทดสอบอย่างอิสระ และรู้จักการใช้กระบวนการของการเรียนรู้อย่างเป็นสาระบันเทิง เพื่อค้นหาความคิดใหม่ ๆ ตลอดจนรู้จักสังเคราะห์ทุกเนื้อหาและการกระทำที่ปรากฏ

Raelin (2002) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การที่บุคคลที่เป็นผู้นำเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น โดยรู้จักคัดสรรหรือแบ่งปันพลังอำนาจของตนให้กับสมาชิกในองค์กรหรือชุมชนอย่างเต็มใจและเป็นธรรมชาติ อีกทั้งความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ยังรวมถึงการที่บุคคลเป็นผู้นำร่วมได้โดยที่การตัดสินใจ หรือการกระทำใด ๆ ไม่ต้องขึ้นอยู่กับสมาชิกเพียงคนเดียวคนหนึ่ง หรือผู้นำโดยตำแหน่งหรือผู้ริเริ่มความคิด ทุก ๆ คน มีส่วนร่วมในความเป็นผู้นำ

Basadur (2008) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การนำบุคคลอื่นผ่านกระบวนการหรือวิธีการร่วมกัน เป็นการค้นหาและแก้ไขปัญหาด้วยแนวทางและวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งเป็นวิธีการหรือกระบวนการที่เรียบง่าย ไม่ยุ่งยาก ไม่ซับซ้อน ทว่าได้ผลลัพธ์ที่ดีมีคุณภาพ

Harris (2009) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่น ทั้งที่มีความเห็นตรงกัน และกับบุคคลที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน การสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำเป็นต้องอาศัยเวลา ทรัพยากร และโอกาส เพื่อให้มีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกัน อย่างไรก็ตามผลลัพธ์ที่ได้อาจจะไม่ใช่ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ทว่าอาจจะมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันจะนำไปสู่การคิดเชิงสร้างสรรค์ ทั้งนี้ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ก็ถือได้ว่ามีความจำเป็นต้องเปลี่ยนความคิดเดิม ๆ และเผชิญกับความเชื่อมั่นกับแนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่สร้างขึ้น ซึ่งทั่วไปแล้วภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ และความท้าทายมากกว่าที่เป็นอยู่แต่เดิม ๆ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมระหว่างบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะที่บุคคลหนึ่งสนับสนุนบุคคลอื่นในการดำเนินงานหรือกิจกรรมของกลุ่ม โดยการสร้างแรงบันดาลใจ ร่วมกันแสวงหาแนวทางในการทำงานใหม่ ๆ เคารพความแตกต่างทางความคิด เน้นการคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนให้ทุกคนได้มีโอกาสเป็นผู้นำร่วมกัน ในการหาแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ พร้อมเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน

2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

กิตต์กัญจน์ ปฏิพันธ์ (2556) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) มีความไว้วางใจ 3) การมุ่งความสำเร็จ และ 4) ความยืดหยุ่น

จารินี สิกุลจ้อย (2556) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยอธิบาย องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย

1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) วิสัยทัศน์ 3) มีความน่าเชื่อถือ และ 4) มีสติปัญญา

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) วิสัยทัศน์ และ 3) จินตนาการ

Parker และ Begnaud (2004) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) ความยืดหยุ่น และ 3) ความสามารถในการแก้ปัญหา

Patus และ Horth (2005) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 1) การให้ความสนใจ 2) การพัฒนาบุคลิกภาพ 3) จินตนาการ 4) มีความมุ่งมั่น ทุ่มเท 5) การให้ความร่วมมือ และ 6) การสร้างจิตสำนึก

Casse และ Clauder (2007) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 1) ความยืดหยุ่น และ 2) จินตนาการ

Danner (2008) ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) ความยืดหยุ่น และ 2) ความไว้วางใจ

Stoll และ Temperley (2009) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความ “Creative Leadership: a Challenge of our Times” ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วยประกอบด้วย 1) จินตนาการ และ 2) การคิดแบบไตร่ตรอง

Harris (2009) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) ความยืดหยุ่น และ 2) ความท้าทาย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักวิชาการ ได้แก่ จารินี สิกุลจ้อย (2556), กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556), พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560), Parker and Begnaud (2004), Danner (2008), Stoll and Temperley (2009) และ Harris (2009) สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ดังตาราง 1



ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	Harris (2009)	Stoll and Temperley (2009)	Danner (2008)	Casse and Clauder (2007)	Palus and Horth (2005)	Parker and Begnaud (2004)	จารินี ลีกุลจ้อย (2556)	กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556)	พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560)	ความถี่
1. วิสัยทัศน์						/	/	/	/	4
2. จินตนาการ		/		/	/				/	4
3. ความยืดหยุ่น	/		/	/		/		/		5
4. การสร้างแรงบันดาลใจ							/		/	2
5. มีความไว้วางใจ			/					/		2
6. การมุ่งความสำเร็จ								/		1
7. สติปัญญา							/			1
8. การแก้ปัญหา						/				1
9. มีความน่าเชื่อถือ							/			1
10. การคิดแบบไตร่ตรอง		/								1
11. มีความท้าทาย	/									1
12. การให้ความสนใจ					/					1
13. การพัฒนาบุคลิกภาพ					/					1
14. มีความมุ่งมั่น ทุ่เม					/					1
15. การให้ความร่วมมือ					/					1
16. การสร้างจิตสำนึก					/					1

จากตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากแนวคิดของนักวิชาการซึ่งทำให้ได้องค์ประกอบหลายด้านด้วยกัน และในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้พิจารณากำหนดขอบข่ายในการเลือกองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิด

ในการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) จินตนาการ และ 3) ความยืดหยุ่น ในส่วนองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีความถี่ไม่ถึง 4 ผู้วิจัยไม่ได้นำมาเป็นกรอบแนวคิด เนื่องจากองค์ประกอบบางด้านมีนิยามหรือความหมายที่คล้ายคลึงครอบคลุมกันอยู่ กล่าวคือ วิสัยทัศน์ครอบคลุมถึงการสร้างแรงบันดาลใจ การมุ่งความสำเร็จ มีความน่าเชื่อถือ การมุ่งมั่นทุ่มเท การให้ความร่วมมือ และการสร้างจิตสำนึก ในส่วนของจินตนาการครอบคลุมถึงสติปัญญา การคิดแบบไตร่ตรอง และการพัฒนาบุคลิกภาพ และความยืดหยุ่นครอบคลุมถึงความไว้วางใจ การแก้ปัญหา มีความท้าทาย และการให้ความสนใจ ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้

1. วิสัยทัศน์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีนักวิชาการได้นิยามคำจำกัดความของคำว่า “วิสัยทัศน์” ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ได้ให้คำจำกัดความของวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นภาพความสำเร็จขององค์การในอนาคต ซึ่งวิสัยทัศน์จะช่วยให้องค์การสามารถรับมือและเตรียมพร้อมเพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนการกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความฝัน แรงบันดาลใจ และความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานของตนเองมีพัฒนาการในทางที่ดีขึ้น

ประภัสสร บุญมี (2550) ได้ให้คำจำกัดความของวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นเป้าหมายทางเทคนิคสังคมและเป็นระบบค่านิยมที่ถือว่าเป็นพลังผลักดันองค์การให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งวิสัยทัศน์ถือว่าเป็นความเชื่อหลักและค่านิยมขององค์การ ตลอดจนถือว่าเป็นความมุ่งมั่นระยะยาวขององค์การ

เสน่ห์ จัยโต (2552) ได้ให้คำจำกัดความของวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นการฉายภาพหรือมองภาพการคิดเชิงจินตนาการในอนาคต และได้กำหนดตัวบ่งชี้ของวิสัยทัศน์ว่าประกอบไปด้วย 1) ความคิดริเริ่ม ซึ่งเป็นการคิดแบบนอกกรอบแตกต่างไปจากคนอื่น 2) ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นลักษณะผู้ที่มีการประยุกต์ต่อยอดและบูรณาการ 3) การมีจินตนาการ ซึ่งเป็นลักษณะของผู้ที่มองการณ์ไกลและมีภาพในอนาคตเป็นจินตนาการที่เด่นชัด

ไพโรชชัย สีนลารัตน์ (2553) ได้ให้คำจำกัดความของวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่ต้องมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดสาระตามเป้าหมาย และกำหนดวิธีการตามเป้าหมายและสาระนั้น ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จึงต้องมีความเก่ง รอบรู้ มีวิธีการพร้อมกันไป มิใช่มีความชำนาญเฉพาะวิธีการบริหาร ทว่าขาดความรู้ในทิศทางหรือวิสัยทัศน์ ซึ่งวิสัยทัศน์จะต้องประกอบไปด้วยตัวบ่งชี้คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และ 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553) ได้ให้คำจำกัดความของ วิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารในการมองภาพอนาคต ซึ่งประกอบไปด้วยตัวบ่งชี้คือ

- 1) การตระหนักรู้ตัวเอง หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในการไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ
- 2) การมองการณ์ไกล หมายถึง ความสามารถในการมองอนาคต รวมถึงการคาดการณ์ล่วงหน้า และ
- 3) การสร้างมโนทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมองสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนการมองเห็นสถานการณ์ทุกมิติอย่างลึกซึ้ง

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมองภาพความสำเร็จในอนาคต มีความรอบรู้ สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์การที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรู้สึกร่วมว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์การ ตลอดจนการทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อปฏิบัติงานให้หน่วยงานของตนเอง มีพัฒนาการในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบไปด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญคือ 1) มีความคิดริเริ่ม 2) มีความคิดสร้างสรรค์ 3) มีการสร้างวิสัยทัศน์ 4) มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 5) มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

2. จินตนาการ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีนักวิชาการได้นิยาม คำจำกัดความของคำว่า “จินตนาการ” ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553) ได้ให้คำจำกัดความของจินตนาการ ไว้ว่า เป็นกระบวนการสร้างภาพที่เด่นชัดภายในจิตใจอย่างมีเหตุผล เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย โดยการวางแผน และลงมือปฏิบัติงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นทักษะเบื้องต้นสำหรับความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การสร้างจินตนาการขึ้นในสมองจะส่งผลให้เกิดความมั่นใจในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ มีทักษะ และกระบวนการคิดที่ดี เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

Sousa (2003) ได้ให้คำจำกัดความของความของจินตนาการไว้ว่า เป็นภาพที่ผ่านการประมวลผลและมีการไตร่ตรองแล้วอย่างมีประสิทธิภาพในสมอง ซึ่งภาพดังกล่าวจะส่งผลต่อพฤติกรรมที่นำไปสู่การตัดสินใจและการแก้ปัญหา (Decision Making and Problem Solving) โดยมีตัวบ่งชี้ของจินตนาการประกอบด้วย 1) การตัดสินใจ และ 2) การคิดไตร่ตรอง

Garrett (2009) ได้ให้คำจำกัดความของความของจินตนาการไว้ว่า เป็นภาพที่เกิดขึ้นในความคิดที่ไม่ซ้ำกับผู้อื่น โดยมีตัวบ่งชี้ของการมีจินตนาการประกอบด้วย 1) การมีอารมณ์ขัน และ 2) ความคิดเชิงสร้างสรรค์

Kaninker (2011) ได้ให้คำจำกัดความของความของจินตนาการไว้ว่า คือ การสร้างภาพความเป็นไปได้ในอนาคตขึ้นในสมอง โดยมีตัวบ่งชี้ของการมีจินตนาการ ประกอบด้วย

- 1) อารมณ์ขัน อารมณ์ขันจะทำให้เป็นคนมีความสุข ความมีอิสระในการทำงานหรือใช้ชีวิต

ซึ่งจะนำไปสู่จินตนาการที่สร้างสรรค์ในที่สุด และ 2) สติปัญญา หมายถึง สติปัญญาที่เป็นเลิศเหนือกว่าปกติธรรมดา ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

Reuter (2011) ได้ให้คำจำกัดความของความของจินตนาการไว้ว่า คือ การมีภาพที่มีเหตุผลภายในจิตใจหรือภายในสมอง โดยมีตัวบ่งชี้ของการมีจินตนาการประกอบด้วย

1) ประสบการณ์ และ 2) ความคิดเชิงสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า จินตนาการ หมายถึง การสร้างภาพหรือผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่ต้องการให้เกิดขึ้นภายในสมองอย่างมีเหตุผล โดยมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญประกอบด้วย 1) มีการตัดสินใจ 2) มีการคิดไตร่ตรอง 3) การมีอารมณ์ขัน 4) มีสติปัญญา และ 5) การมีอิสระทางความคิด

3. ความยืดหยุ่น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่านิยามการได้นิยามคำจำกัดความของคำว่า “ความยืดหยุ่น” ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546) ได้ให้คำจำกัดความของความยืดหยุ่น ไว้ว่าเป็นความสามารถในการคิดนอกกรอบ ความมีอิสระที่ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย มีอิสระทางความคิด มีการกระทำจะมีปฏิกริยาแปลกใหม่ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้า ซึ่งลักษณะนิสัยพื้นฐานที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความยืดหยุ่น คือ การเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นแตกต่างได้ และตัวบ่งชี้ของความยืดหยุ่น ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการคิดนอกกรอบ 2) ความอิสระ และ 3) การไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551) ได้ให้คำจำกัดความของความยืดหยุ่นไว้ว่าเป็นการกระทำที่หลากหลายมิติ หลายแง่มุม หลายรูปแบบ ซึ่งตัวบ่งชี้ของความยืดหยุ่นประกอบด้วย 1) การปรับตัวตามสถานการณ์ 2) การปรับตัวต่อวิธีการแก้ปัญหา และ 3) ความสามารถในการกระทำที่หลากหลายมิติ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) ได้ให้คำจำกัดความของความยืดหยุ่นไว้ว่า ความยืดหยุ่น (Flexible) คือคุณลักษณะที่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว

Lussier และ Achua (2001) ได้ให้คำจำกัดความของความยืดหยุ่น ไว้ว่าเป็นความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างจากเดิม เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงและมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งตัวบ่งชี้ความยืดหยุ่นคือ ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ

Dubrin (2010) ได้ให้คำจำกัดความของความยืดหยุ่นไว้ว่า เป็นความสามารถในการปรับตัวเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำจะต้องมีความสามารถปรับตัวเข้ากับ

สถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ นอกจากนี้ความยืดหยุ่นยังเป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งตัวบ่งชี้ของความยืดหยุ่นประกอบด้วย 1) ความสามารถในการปรับตัวกับสถานการณ์ต่าง ๆ และ 2) การเปิดรับความคิดใหม่ ๆ

สรุปได้ว่า ความยืดหยุ่น หมายถึง การให้ความสำคัญกับแนวคิดที่แปลกใหม่ ไม่อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยแบบเดิม เน้นเรื่องของการมีอิสระทางความคิด รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากเดิม เปิดรับความคิดและวิธีการใหม่ ๆ มีความสามารถปรับตัวหรือแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่หลากหลายได้เป็นอย่างดี เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญประกอบด้วย 1) มีความสามารถในการคิดนอกกรอบ 2) มีการปรับตัวตามสถานการณ์ 3) มีการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง และ 4) มีการเปิดรับความคิดใหม่ ๆ

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้วิจัยซึ่งทำให้ได้ องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) จินตนาการ และ 3) ความยืดหยุ่น และได้ศึกษานิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์แต่ละองค์ประกอบ สามารถสรุปได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
1. วิสัยทัศน์	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการมองภาพความสำเร็จในอนาคต มีความรอบรู้สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการสร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรู้สึกร่วมว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์กร ตลอดจนการทุ่มเทแรงกาย แรงใจเพื่อปฏิบัติงานให้หน่วยงานของตนเองมีพัฒนาการในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	1. มีความคิดริเริ่ม 2. มีความคิดสร้างสรรค์ 3. มีการสร้างวิสัยทัศน์ 4. มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ 5. มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
2. จินตนาการ	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการสร้างภาพหรือผลลัพธ์ ใหม่ ๆ ที่ต้องการให้เกิดขึ้นภายในสมองอย่างมีเหตุมีผล	1. มีการตัดสินใจ 2. มีการคิดไตร่ตรอง 3. การมีอารมณ์ขัน 4. มีสติปัญญา 5. การมีอิสระทางความคิด
3. ความยืดหยุ่น	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับแนวคิดที่แปลกใหม่ไม่ อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยแบบเดิม เน้นเรื่องของการมีอิสระทางความคิด รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากเดิม เปิดรับความคิด และวิธีการใหม่ ๆ มีความสามารถปรับตัวหรือแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่หลากหลายได้เป็นอย่างดี เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ	1. มีความสามารถในการคิดนอกกรอบ 2. มีการปรับตัวตามสถานการณ์ 3. มีการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง 4. มีการเปิดรับความคิดใหม่ ๆ

จากตาราง 2 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยได้นิยามความหมายของตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์

1.1 มีความคิดริเริ่ม

อาร์ รังสินันท์ (2527) ให้ความหมายของความคิดริเริ่มไว้ว่า หมายถึง ลักษณะของความคิดแปลกใหม่แตกต่างจากความคิดธรรมดาหรือความคิดง่าย ๆ เป็นความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม เป็นลักษณะความคิดที่เกิดขึ้นเป็นครั้งแรก เป็นความคิดที่จำเป็นต้องอาศัยจินตนาการผสมกับเหตุผล แล้วหาทางนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลงาน ผู้ที่มีความคิดริเริ่มจะเป็นคนกล้าคิด กล้าแสดงออก มีการทดลอง ทดสอบความคิดนั้นอย่างสม่ำเสมอ

นิพาดา เทวกุล (ม.ป.ป.) ให้ความหมายของความคิดริเริ่มไว้ว่า หมายถึง การมีความคิดที่แปลกใหม่ต่างจากความคิดธรรมดาของคนทั่ว ๆ ไป

Guilford (1967) ให้ความหมายของความคิดริเริ่มไว้ว่า หมายถึง ความคิดที่แปลกใหม่ไม่ซ้ำความคิดของคนอื่น ๆ และแตกต่างจากความคิดธรรมดา ซึ่งอาจเกิดจากการพัฒนาความคิดเดิมที่มีอยู่แล้วให้แปลกแตกต่างจากเดิม หรือสามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน หรืออาจเป็นการนำเอาความคิดเก่ามาปรุงแต่งผสมผสานจนเกิดเป็นของใหม่ ทั้งนี้ ความคิดริเริ่มมีหลายระดับ ซึ่งอาจเป็นความคิดครั้งแรกที่เกิดขึ้นโดยไม่มีใครสอนถึงแม้ความคิดนั้นจะมีผู้อื่นคิดไว้ก่อนแล้วก็ตาม

สรุปได้ว่า ความคิดริเริ่ม หมายถึง การมีความคิดใหม่ที่ไม่ซ้ำความคิดเดิม หรือการพัฒนาความคิดเดิมที่มีอยู่แล้วให้แตกต่างจากความคิดเดิมของตนเองและผู้อื่นที่เคยมีอยู่แล้ว และความคิดดังกล่าวต้องเป็นไปในทางที่สร้างสรรค์มีเหตุผล ซึ่งผู้ที่มีความคิดริเริ่มต้องกล้าคิด กล้าแสดงออก ทบทวนตรวจสอบความคิดนั้นให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้พัฒนางานได้อย่างสม่ำเสมอ

1.2 มีความคิดสร้างสรรค์

กรมวิชาการ (2535) ได้ให้นิยามคำจำกัดความของความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า เป็นความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ โดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ต่อเนื่องกันไป ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญคือ 1) ความคล่องในการคิด 2) ความยืดหยุ่นในการคิด และ 3) ความคิดริเริ่ม

ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546) ได้ให้นิยามคำจำกัดความของความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า เป็นความสามารถของสมองที่คิดได้กว้างไกลหลากหลายแง่มุม การมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัวจนเกิดการเรียนรู้ เข้าใจ และเกิดปฏิกิริยาตอบสนองเป็นความคิดเชิงจินตนาการ ซึ่งนำไปสู่การคิดค้นสิ่งแปลกใหม่หรือเพื่อการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้โดยอาศัยการบูรณาการจากประสบการณ์และความรู้เดิม

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) ได้ให้นิยามคำจำกัดความของความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า เป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม

สุวิทย์ มูลคำ (2557) ได้นิยามความหมายของความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า เป็นกระบวนการทางปัญญาที่สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิมสู่ความคิดที่แปลกใหม่ ซึ่งมีความแตกต่างไปจากความคิดเดิม และเป็นความคิดที่ใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม

Guilford และ Hoepfner (1971) ได้ให้นิยามคำจำกัดความของความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า เป็นความสามารถทางสมองในการคิดหลายทิศทาง หลายแง่มุม คิดได้กว้างไกล

ซึ่งลักษณะความคิดดังกล่าวจะนำไปสู่การคิดค้นงานนวัตกรรมใหม่ ๆ รวมถึงการคิดค้นพบวิธีการแก้ปัญหาได้

สรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัวที่มีอยู่แล้วหรือคิดค้นใหม่ให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ เกิดความคิดใหม่ ๆ ตลอดจนการมีความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่นทางความคิด สามารถคิดได้หลายแนวทางที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ

1.3 มีการสร้างวิสัยทัศน์

Locke และคณะ (1991) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้ว่าไว้ว่า วิสัยทัศน์สามารถสร้างได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล หมายถึง การสนทนาพูดคุย แลกเปลี่ยน และรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. การจัดกระทำข้อมูล หมายถึง การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้ว่า ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้ว่าในเรื่องของการมีสายตายาวไกล มีความเข้าใจในประเพณีและวัฒนธรรมขององค์กร มีความเข้าใจถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งปัจจุบันและแนวโน้มของโลกในอนาคต มีความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์กร มีความสามารถในการคาดคะเนแรงต่อต้านที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนการมีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองได้ตลอดเวลา 6

3. การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนออกมาเป็นถ้อยคำได้อย่างชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนทุ่มเทดำเนินงาน เพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ถ้อยคำที่แสดงวิสัยทัศน์นั้นควรมีลักษณะย่อ ชัดเจน ท้าทาย มุ่งอนาคต มั่นคง บรรณาที่จะบรรลุให้ได้ เป็นต้น

4. การประเมินผลเป็นระยะ หมายถึง การประเมินผลว่าวิสัยทัศน์นั้นสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรหรือไม่ และหากคำตอบเป็นไปในทางลบ ผู้ว่าก็ต้องนำวิสัยทัศน์นั้นมาพิจารณาเพื่อปรับเปลี่ยนต่อไป เพื่อพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นอยู่เสมอ

Dubrin (1998) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นการเตรียมข้อมูล และใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แล้วเสนอขั้นตอนที่จะนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์องค์การ การกำหนด ทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานให้สำเร็จ การประเมินปัญหาและโอกาสที่เอื้ออำนวย แล้วประเมิน และตัดสินใจเลือกทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงาน

Wilmore (2002) ได้กล่าวถึงการพัฒนาและสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นการบอกถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดในอนาคต และจากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น การดำเนินงานทุกสิ่งจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทั้งเป้าหมายและกลยุทธ์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรในเรื่องของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จ ซึ่งต้องมีการทำความเข้าใจในประเพณีและวัฒนธรรมขององค์กร เรื่องราวเกี่ยวกับท้องถิ่น โดยการสนทนา พูดคุย ระดมความคิดจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร แล้วสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์สำหรับการพัฒนาและให้การดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะย่อ ชัดเจน ทำทาย มุ่งอนาคต มั่นคง บุคลากรทุกระดับมีความปรารถนาที่จะบรรลุให้ได้

1.4 มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2543) ได้กล่าวถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นการเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่ผู้นำสร้างขึ้นให้ทีมงานหรือบุคลากรร่วมรับรู้ และทีมงานจะต้องเห็นชอบว่าจะสนับสนุนวิสัยทัศน์นั้น เป็นการให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมที่จะสร้างข้อตกลงตามแนวทางที่กำหนด ซึ่งจะช่วยให้มีการตัดสินใจ และร่วมแรงร่วมใจ ทำให้ภาพความสำเร็จที่อยากให้เกิดขึ้นนั้นสามารถเป็นจริงได้

ทองใบ สุตขารี (2551) ได้กล่าวถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ไว้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรภายในองค์กร รวมทั้งบุคคลทั่วไปภายนอกองค์กรได้เกิดความเข้าใจตรงกันในทางที่จะเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งการเลือกใช้วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์จะต้องมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายการสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้เกิดการยอมรับวิสัยทัศน์ขององค์กร

Beare, Caldwell และ Miikan (1989) ได้กล่าวถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ไว้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถทำได้ 3 แนวทาง ดังนี้

1. การพูด หมายถึง การพูดรวมทั้งการเขียน เพื่ออธิบายถึงความสำคัญ และประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหรือบุคลากรในองค์กร
2. การกระทำ หมายถึง การจัดสถานที่สำหรับการทำงาน การเลือกเน้นจุดสนใจสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษ การดำเนินการจัดพิธีการต่าง ๆ และการจัดตารางปฏิบัติการ เป็นต้น
3. การให้รางวัล หมายถึง การให้รางวัลโดยคำพูดหรือการกระทำของผู้บริหารที่ให้แก่ครู นักเรียนผู้ปกครอง และสมาชิกอื่น ๆ ของโรงเรียน เช่น คำแสดงความขอบคุณ การยกย่องชมเชย การให้สิทธิพิเศษ การให้ความสนับสนุน เป็นต้น

Quigley (1993) ได้กล่าวถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ขององค์กรไว้ว่า ควรเป็นการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ โดยอาจใช้วิธีการพิมพ์เอกสารเผยแพร่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การเขียนบทความเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การจัดทำวิดีโอเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กรเผยแพร่ การประชุมกลุ่มย่อยซึ่งเป็นการพบปะกันของผู้บริหารหรือบุคลากรที่เป็นการสื่อสาร

แบบสองทาง ซึ่งจะทำให้ได้ซักถามข้อสงสัยสำหรับการปฏิบัติงาน ตลอดจนการย่อขนาดเอกสารที่แสดงถึงวิสัยทัศน์ขององค์การให้มีขนาดเล็กเพื่อให้พนักงานพกติดตัวไว้ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทั้งภายในและบุคคลทั่วไปภายนอกองค์การได้เกิดความเข้าใจตรงกันในวิสัยทัศน์ให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น โดยการพูด การกระทำ การให้รางวัล การพิมพ์เผยแพร่วิสัยทัศน์ การพูดคุยในที่ประชุม เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรทราบถึงแนวทางการพัฒนาตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดและส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความเป็นเอกภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.5 มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

พัฒน์ โกฎนาท (2542) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นการจัดทำแผนการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดในแผนงานแต่ละด้านอย่างชัดเจน สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมาย แผนงาน โครงการ และการดำเนินงานที่จะรองรับวิสัยทัศน์นั้น มีการจัดโครงสร้างการดำเนินงานที่เหมาะสมกับองค์การ การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ มีการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ใหม่ การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการด้านต่าง ๆ ตามวิสัยทัศน์ใหม่ มีแนวทางการประเมินและการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด มีขั้นตอนการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และในแต่ละงานควรจะได้รับ การดำเนินการอย่างจริงจัง ซึ่งการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้นั้นถือว่า เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องมองภาพรวมและภาพย่อยให้ชัดเจนจึงจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีและมีประสิทธิภาพได้

Hackman, Schmitt-Oliver และ Tracy (2002) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ไว้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์จะเป็นผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อได้รับการสนับสนุน การเน้นย้ำ และให้ความสำคัญจากผู้บริหารขององค์การ ตลอดจนการสนับสนุนให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความผูกพันของสมาชิกทุกคนในองค์การ การมีความรับผิดชอบและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อทำให้วิสัยทัศน์ขององค์การเกิดขึ้นได้จริง

Tretholon (1991) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ไว้ว่า เป็นการแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นของผู้นำ การสร้างจิตผูกพันให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์การ การจัดโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้องกับการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การจัดหางบประมาณสนับสนุน การสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจในความสามารถของสมาชิก และมีความจริงใจซึ่งกันและกัน

Witmore (2002) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ไว้ว่า หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ ได้แก่ เป้าหมาย งบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ ให้สามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยต้องระบุเป้าหมายและ

แผนกลยุทธ์อย่างละเอียดและชัดเจน รวมทั้งระบุกิจกรรมทุกอย่าง เช่น กลยุทธ์ การจัดการเรียน การสอน การวางแผนหลักสูตรและอื่น ๆ ต้องสอดคล้องและมุ่งสู่ความสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ สถานศึกษา เป็นต้น

สรุปได้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง การจัดทำแผนปฏิบัติงานโดยการ แปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ การจัดทำแผนงานหรือโครงการที่มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

2. จินตนาการ

2.1 มีการตัดสินใจ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการไว้ว่า หมายถึง การเลือกปฏิบัติหรือตนวันการปฏิบัติ หรือการเลือกวิธีปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุดวิธีใดวิธีหนึ่ง จากทางเลือกที่มีอยู่หลากหลายวิธี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่คาดหวัง หรือหมายถึง การชั่งใจ ไตร่ตรอง และตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติงานที่เห็นว่าดีที่สุดวิธีใดวิธีหนึ่งจากหลาย ๆ วิธี เพื่อให้ การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

บรรยงค์ โตจินดา (2548) ได้กล่าวถึงการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจและสั่งการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการวินิจฉัย สั่งการจะเป็นการเลือกทางเลือกสำหรับการดำเนินงานที่ดีที่สุดในการบรรดาทางเลือกทั้งหลายทาง

สมคิด บางโม (2548) ได้นิยามความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า หมายถึง การตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติ ซึ่งมีหลายวิธีเป็นแนวปฏิบัติที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการ ตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จ ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ทั้งนี้ในทางปฏิบัติการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ่งยาก สลับซับซ้อน และมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจฉัยมากกว่าหนึ่งทางเสมอ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้วินิจฉัยปัญหาว่า จะเลือกสั่งการในทางปฏิบัติว่าจะใช้วิธีการใดจึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุด หรือเกิดประโยชน์ สูงสุดแก่องค์กร

สรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติงานหรือวินิจฉัย ปัญหาสำหรับหาแนวทางแก้ไขที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งการตัดสินใจ อาจเป็นการเลือกวิธีการใดวิธีการหนึ่งจากวิธีการที่หลากหลาย หรืออาจเป็นการบูรณาการวิธีการที่มี อยู่อย่างหลากหลายให้มีความสอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.2 มีการคิดไตร่ตรอง

ไพจิตร สดวกการ (2556) ได้กล่าวถึงความหมายของการไตร่ตรองไว้ว่าเป็นการตรวจสอบและปรับเปลี่ยนสมมติฐานต่าง ๆ ที่บุคคลเสนอเพื่อคลี่คลายสถานการณ์ที่เป็นปัญหาอย่างพินิจพิเคราะห์และมีเหตุผล หรือเหตุการณ์ที่ทดสอบได้โดยอาศัยประสบการณ์ โครงสร้างทางปัญญาที่มีอยู่แรงงูใจภายในและการแลกเปลี่ยนทางสังคม จนได้สมมติฐานที่สามารถจัดความขัดแย้งทางปัญญาระหว่างบุคคลภายในตนเอง ระหว่างสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกัน และระหว่างความเชื่อกับผลจากการทดสอบในเชิงประจักษ์ ซึ่งสมมติฐานดังกล่าวคือโครงสร้างทางปัญญาที่บุคคลและกลุ่มได้ร่วมกันสร้างขึ้นเป็นความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง

สิริอร วิชชาวุธ (2556) ได้สรุปนิยามของการคิดแบบไตร่ตรองด้วยเหตุผลไว้ว่า หมายถึง การคิดทบทวนความคิดเพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดอย่างมีเหตุผล โดยใช้ข้อมูลที่หลากหลายและมีเกณฑ์ในการพิจารณา ซึ่งเป็นความคิดที่ต้องใส่ใจในสิ่งที่ปัญหา วิธีการแก้ปัญหา และผลที่ได้จากการแก้ปัญหาในแต่ละวิธี

Lipman (1995) ได้ให้คำจำกัดความของการคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผลไว้ว่าเป็นลักษณะการคิดที่มีทักษะและมีเหตุผลเอื้อให้เกิดการประเมินที่ดี เนื่องจากการคิดดังกล่าวมีความไวต่อเนื้อหา อิงเกณฑ์ และเป็นการแก้ไขปรับปรุงการคิดให้ถูกต้องด้วยตนเอง

สรุปได้ว่า การคิดไตร่ตรอง หมายถึง การคิดทบทวนอย่างมีเหตุผลเพื่อหาแนวทางหรือคำตอบที่ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงาน โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ ซึ่งการที่บุคคลจะมีความสามารถในการคิดไตร่ตรองที่มีประสิทธิภาพ ต้องเป็นบุคคลที่มีองค์ความรู้ที่หลากหลาย มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในวิชาชีพนั้น ๆ ต้องมีความใส่ใจในสิ่งที่เกิดขึ้นและหาแนวทางที่ดีที่สุดสำหรับการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น

2.3 การมีอารมณ์ขัน

งามจิตร์ จารุพันธ์ (2545) ได้นิยามความหมายอารมณ์ขันไว้ว่า เป็นสภาพความรู้สึกในทางอารมณ์ หรือสภาพทางจิตใจที่เป็นสุขในทางลักษณะชวนขัน ขำขัน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นโดยการยิ้ม หัวเราะ เฮฮา เป็นต้น

ชมภูนุช บริรักษ์เลิศ (2548) ได้สรุปความหมายของอารมณ์ขันไว้ว่า อารมณ์ขันเป็นการตอบสนองของบุคคลต่อเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เป็นลักษณะนิสัยประจำตัวของบุคคล เป็นความสามารถทางการคิด เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ นิสัยใจคอ เป็นบุคคลที่มีทัศนคติในการมองโลกเชิงบวก ตลอดจนเป็นกลวิธีในการเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งแสดงออกได้ทางการพูด การแสดงท่าทาง การยิ้ม และหัวเราะ เป็นต้น

Thorsan และ Powell (1993) ได้กล่าวถึงความหมายของอารมณ์ขันไว้ว่า อารมณ์ขันเป็นวิธีการเผชิญกับปัญหาหรือความเครียด ซึ่งช่วยให้บุคคลสามารถจัดการกับปัญหาที่

เกิดขึ้นในชีวิต ตลอดทั้งสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ยุ่งยากและภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในชีวิตของบุคคลได้

สรุปได้ว่า การมีอารมณ์ขัน หมายถึง การที่บุคคลมีสภาพความรู้สึกต่อการปฏิบัติงานที่มีลักษณะร่าเริง ทำทางชวนขัน มีความคิดเชิงบวก เข้าถึงง่าย ยิ้มแย้มแจ่มใส เกิดความสบายใจสำหรับผู้ร่วมงานด้วย สามารถจัดการหรือเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ยุ่งยากและสลับซับซ้อนได้อย่างมีความสุข

2.4 มีสติปัญญา

ประณต เค้าฉิม (2559) ได้สรุปคำจำกัดความของสติปัญญาไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการในด้านจากความสามารถ 6 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม โดยรวมถึงการปรับปรุงและการเลือกสรรสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมกับตน
2. ความสามารถในการแก้ปัญหาทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม การกระทำที่ยาก ซับซ้อน มีคุณค่าต่อสังคม รวมถึงการจัดการกับสิ่งแวดล้อม สภาพการณ์ ผู้คน วัตถุหรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ความสามารถด้านความรู้คิด ประกอบด้วย การเข้าใจ การให้เหตุผล การคิดเชิงนามธรรม การคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และการประเมินค่า
4. ความสามารถในการเรียนรู้และการจดจำ
5. ความสามารถด้านภาษาและการสื่อสารด้วยคำพูด
6. ความสามารถทางสังคม โดยสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการมีทักษะชีวิตที่ดี

Passer และ Smith (2007) ได้ให้คำนิยามของคำว่าสติปัญญาไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการได้มาซึ่งความรู้ ความสามารถที่จะคิดและให้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม

Kalat (2008) ได้ให้คำนิยามของคำว่าสติปัญญาไว้ว่า หมายถึง ความสามารถทางสมองที่ช่วยให้บุคคลสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงการปรับปรุงหรือเลือกสรรสิ่งแวดล้อมของตน ความสามารถในการจัดการกับสถานการณ์ที่แปลกใหม่ ความสามารถในการประเมิน การเข้าใจ และการให้เหตุผล ความสามารถในการเข้าใจและจัดการกับผู้คน วัตถุ และสัญลักษณ์ต่าง ๆ ความสามารถในการกระทำอย่างมีเป้าหมาย การคิดอย่างมีเหตุผล และจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า มีสติปัญญา หมายถึง ความสามารถทางสมองของบุคคลที่มีอยู่อย่างหลากหลายในบุคคลคนเดียว ในการคิดและใช้เหตุผลกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัว

เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี กล้าเผชิญกับสถานการณ์ที่แปลกใหม่ ทำงานอย่างมีเป้าหมาย มีขั้นตอนที่เหมาะสม และบุคคลอื่นให้ความเคารพนับถือจากผลงานหรือความสำเร็จที่เกิดขึ้น

2.5 การมีอิสระทางความคิด

วิทยากร เชียงกุล (2551) ได้นิยามความหมายของการคิดอย่างมีอิสระ หรือการมีอิสระทางความคิดไว้ว่า หมายถึง การกล้าคิดตั้งคำถามต่อทุกเรื่อง กล้าคิดถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล มีหลักฐานข้อมูลยืนยันที่สรุปได้หรือน่าเชื่อถือได้ อย่างไรก็ตาม การคิดอย่างมีอิสระหรือคิดอย่างเสรีอย่างเดียว อาจจะนำไปสู่ความคิดปัจเจกชนแบบแปลก ๆ และแตกต่าง ซึ่งอาจจะไม่ถูกต้อง ไม่ได้ช่วยแก้ปัญหา หรือสร้างสรรค์เป็นประโยชน์ต่อตัวเราเอง ชุมชน ประเทศและโลก ดังนั้นการมีอิสระทางความคิดต้องรู้จักการคิดอย่างถูกต้อง คิดในสิ่งที่ เป็น ประโยชน์

เอมอร์ กฤษณะรังสรรค์ (2552) ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีการคิดแบบอิสระไว้ว่า เป็นบุคคลที่การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และจดจำในลักษณะวิเคราะห์แยกแยะข้อมูล และมีการเปรียบเทียบความแตกต่างและความเหมือนระหว่างข้อมูลที่ได้รับมาใหม่กับข้อมูลเก่าที่มีอยู่เดิม มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและจัดระเบียบข่าวสารข้อมูลที่ได้รับใหม่ตามความเข้าใจของตนเอง มักจะมีความสามารถและทักษะทางสังคมน้อย มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีการตัดสินใจโดยอาศัยความคิดของตนเองเป็นหลัก สามารถเรียนรู้ได้ดีในสภาพการเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็นรายบุคคลและให้อิสระแก่ผู้เรียน ชอบการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนตั้งเป้าหมายของงานด้วยตนเอง และตอบสนองต่อการเสริมแรงภายใน เช่น ความต้องการ มาตรฐาน และค่านิยมของตนเอง มากกว่าการเสริมแรงภายนอก ชอบที่จะพัฒนากลวิธีการเรียนด้วยตนเอง ชอบที่จะจัดระบบโครงสร้างของเนื้อหาที่เรียนด้วยตัวเอง จึงไม่มีปัญหาแม่เอกสาร/วัสดุประกอบการเรียน จะอยู่ในรูปแบบที่ขาดการจัดระบบโครงสร้างของเนื้อหา

Munro และ Elder-Woodward (1992) ได้กล่าวถึงความมีอิสระไว้ว่า เป็นความสามารถในการควบคุมสภาพแวดล้อมรอบตัว มีอิสระในการเลือกและตัดสินใจ และมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น

สรุปได้ว่า การมีอิสระทางความคิด หมายถึง การที่บุคคลมีความกล้าคิดในแนวทางของตนเองหรือแนวทางใหม่ ๆ ที่เป็นไปอย่างมีเหตุผล ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ มีอิสระในการคิดและตัดสินใจ กล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งความคิดเห็นนั้นต้องมีที่มาที่ไปมีหลักฐานอ้างอิง รวมถึงเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการรับข้อมูลและวิเคราะห์แยกแยะเปรียบเทียบความแตกต่างของข้อมูล แล้วนำข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาใช้พัฒนางานให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง องค์กร ชุมชน สังคม และประเทศชาติได้

3. ความยืดหยุ่น

3.1 มีความสามารถในการคิดนอกกรอบ

วิจารณ์ พานิช (2524) ได้ให้ความหมายของการคิดนอกกรอบไว้ว่า หมายถึง การคิดที่ไม่จำเป็นต้องผ่านขั้นตอนของเหตุผลทุกขั้นตอน ซึ่งอาจเป็นการคิดที่ออกนอกขอบเขตข้อมูลนั้น ๆ

ทศพล ศิลลา (2553) ได้ให้ความหมายของการคิดนอกกรอบไว้ว่า หมายถึง แนวทางที่ใช้สำหรับการแก้ปัญหาโดยพิจารณาความคิดต่าง ๆ ที่ในเบื้องต้นอาจดูไม่สมเหตุสมผล หรือไม่มีความเกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ เป็นการคิดที่คล้ายคลึงกับการคิดสร้างสรรค์ และยังรวมถึงความพยายามในการแก้ปัญหาวัยวิธีการที่อาจดูไม่มีเหตุผล ซึ่งสามารถนิยามความหมายเฉพาะของการคิดนอกกรอบได้ 2 ลักษณะ คือ 1) ชุดของเทคนิคที่ใช้เพื่อเปลี่ยนมโนทัศน์ และการรับรู้ เพื่อสร้างแนวความคิดใหม่ ๆ และ 2) การสำรวจความเป็นไปได้และแนวทางที่หลากหลาย แทนที่จะดำเนินการไปในแนวทางใดแนวทางหนึ่งเท่านั้น

De Bono (1970) ได้อธิบายความหมายของการคิดนอกกรอบไว้ว่า เป็นการสลัดความคิดของตนเองออกจากความคิดแบบเก่า ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และวิธีการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ในมุมมองที่แตกต่างไปจากเดิม นอกจากนี้ยังเป็นเรื่องของ การปรับโครงสร้างของแบบแผนความคิดนั้น แล้วกระตุ้นให้เกิดแบบแผนความคิดใหม่ ๆ และเป็นวิธีการหาแบบแผนของข้อมูลใหม่ โดยการจัดเรียงข้อมูลเดิมในรูปแบบใหม่ และโดยการตัดความต่อเนื่องของโครงสร้างของข้อมูลเดิม เพื่อให้ได้ข้อมูลหรือแนวทางใหม่ ๆ

สรุปได้ว่า ความสามารถในการคิดนอกกรอบ หมายถึง ความสามารถในการคิดที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับรายละเอียดของขั้นตอนทุกขั้นตอนหรือกฎเกณฑ์ที่มีอยู่มากเกินความจำเป็น เป็นความสามารถในการคิดที่แตกต่างจากความคิดเดิมที่มีอยู่ เป็นการได้มาซึ่งความคิดใหม่ที่แตกต่างกันจากความคิดเดิมโดยสิ้นเชิง หรืออาจเป็นการสร้างความคิดใหม่ที่มีความต่อเนื่องจากความคิดเดิมก็ได้ เพื่อสร้างแนวความคิดใหม่หรือเปลี่ยนแปลงแบบแผนที่มีอยู่ให้ดีขึ้นอย่างสร้างสรรค์

3.2 มีการปรับตัวตามสถานการณ์

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2530) ได้ให้ความหมายของการปรับตัวไว้ว่า หมายถึง ความพยายามของบุคคลที่ต้องการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง เพื่อให้สามารถเข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ตนเองมีส่วนเกี่ยวข้อง

กันยา สุวรรณแสง (2533) ได้ให้ความหมายของการปรับตัวไว้ว่า หมายถึง การปรับร่างกายหรือจิตใจให้อยู่ในสังคมหรือสภาพแวดล้อมในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีความสุข

Lefton และ Valvatne (1992) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวไว้ว่า โดยทั่วไปการปรับตัว หมายถึง การที่บุคคลจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งในทาง

จิตวิทยา การปรับตัว หมายถึง กระบวนการที่บุคคลกระทำเพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของ ตน เป็นต้นเหตุของความกดดันหรือความบีบคั้น โดยใช้ความสามารถที่บุคคลมีอยู่อย่างเต็มที่

สรุปได้ว่า การปรับตัวตามสถานการณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคล ในการปรับตัวทางด้านความรู้ อารมณ์ และจิตใจ ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ที่ตนเองมีความเกี่ยวข้องทั้งเรื่องการทำงานและการใช้ชีวิต สามารถขัดเกลาพฤติกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ พร้อมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทของงานที่ไม่คุ้นชิน

3.3 มีการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง

พัชรนันท์ กลั่นแก้ว (2552) ได้กล่าวถึงวิธีการที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประโยชน์มากกว่าการสูญเสียประโยชน์ไว้ว่า ต้องพยายามทบทวนว่าสิ่งใดที่ทำไปโดยไม่เป็นประโยชน์ ตระหนักถึงความยุ่งยากที่เผชิญอยู่ และตัดสินใจทำในสิ่งที่ดีที่สุดในสถานการณ์นั้น โดยยอมรับความสูญเสียในสิ่งที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งมองหาโอกาสที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ เช่น การประสานงานที่ดี การสร้างแรงจูงใจทีมงาน วิเคราะห์หาจุดแข็งที่เป็นเครื่องสนับสนุนการทำงาน รวมทั้งการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยในสถานการณ์ ในขณะเดียวกันพัฒนาทักษะที่เป็นจุดอ่อน โดยจัดฝึกอบรมทีมงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะดังกล่าวให้สามารถนำมาใช้ปรับปรุงตนเองและพัฒนางานได้ และกำหนดเป้าหมายในตัวเองขึ้นใหม่ สร้างตัวชี้วัดความสำเร็จเพื่อเปรียบเทียบผลสำเร็จกับเป้าหมาย และเพื่อประเมินผลงานตนเองได้ชัดเจน

กรุเทพรุรกิจ (2556) ได้อธิบายถึงวิธีการการปรับตัวในทางที่ดีเพื่อตอบรับการ เปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง การศึกษาหาทักษะเพิ่มเติม การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง หรือแม้กระทั่งพูดคุยเพื่อสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้อื่น ให้เข้าใจ สำหรับผู้นำต้องสื่อสารถูกต้อง จริงใจ มีทัศนคติที่ดี และเป็นต้นแบบที่ดีให้กับผู้ตาม ในช่วงของการ เปลี่ยนแปลง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) ได้กล่าวถึงการตอบสนอง หรือการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการมองหารูปแบบการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่จะปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน การให้บริการ กระบวนการในการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากรสามารถที่จะปรับตัวและตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงหรือ Change Initiative ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบุคลากรและองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นเกิดขึ้นได้และส่งผลดีต่อองค์กรตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

สรุปได้ว่า การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีความสามารถในการแสวงหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ สำหรับองค์กรจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งความสามารถดังกล่าวต้องอาศัยการประสานงานเพื่อสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และมีความเป็นเอกภาพในทางปฏิบัติ การมีความรู้ความคิดทันต่อความเปลี่ยนแปลง มีการปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ ตลอดจนประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด

3.4 มีการเปิดรับความคิดใหม่ ๆ

เพ็ญพันธ์ เพชรสร (2541) ได้กล่าวถึงการเปิดรับความคิดใหม่ ๆ รวมถึง การพัฒนานิสัยการสร้างความคิดที่ดีในบทความ เรื่องความคิดใหม่ ๆ เกิดได้จากทุก ๆ ที่ ระบุว่า เป็นการลองเปลี่ยนสมมติฐานหรือกฎเกณฑ์ที่เคย ขยายฐานความคิด เปิดใจกว้างระลึกเสมอว่า ไม่จำเป็นต้องมีคำตอบหรือทางออกเพียงทางเดียว มีความพยายามในการมองหาและทำความเข้าใจ ความคิดด้านอื่น ๆ ที่ไม่คุ้นเคย มีความสนใจและติดตามความเคลื่อนไหวในความเป็นไปของสมาคม ในวิชาชีพ และสมาคมที่เกี่ยวข้องโดยการเป็นสมาชิก การเข้าร่วมประชุมสัมมนา เพื่อให้ได้รับแนวคิด หรือข้อมูลใหม่ ๆ ตลอดจนกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างสร้างสรรค์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) ได้กล่าวถึงลักษณะของการเปิดรับความคิดใหม่ ๆ ระบุว่า หมายถึง การมีความสนใจกว้างขวาง ทันต่อเหตุการณ์รอบด้าน มีความต้องการเอาใจใส่ในการศึกษาหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ เพิ่มเติมอยู่เสมอ พร้อมทั้งยอมรับ ข้อคิดเห็นจากข้อเขียนที่มีสาระหรือมีประโยชน์ และนำข้อมูลเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ พิจารณา ปรับปรุงพัฒนางาน ขอบคิดหาทางเลือกหรือทางแก้ปัญหา มากกว่าหนึ่งวิธีเสมอ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้มีความคล่องตัวและประสบความสำเร็จมากขึ้น

Janssen (2000) ได้กล่าวถึงความคิดใหม่ในประเด็นการนำไปใช้สำหรับปรับปรุง พัฒนางานไว้ว่า เป็นการใช้ประโยชน์จากแนวคิดใหม่อย่างมีความตั้งใจ การสร้างและแนะนำความคิดใหม่ เพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์ในขอบเขตของการทำงานในแต่ละหน้าที่ กลุ่มคน หรือองค์กร

สรุปได้ว่า การเปิดรับความคิดใหม่ ๆ หมายถึง การมีใจกว้างรับข้อมูลหรือ ความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ สามารถแสวงหาแนวทางในการทำงานที่หลากหลาย มีแนวทาง ในการแก้ปัญหา มากกว่าหนึ่งทางเสมอ แสวงหาและเรียนรู้ในสิ่งที่ไม่คุ้นเคยอยู่ พร้อมทั้งนำสิ่งที่ได้ เรียนรู้มาปรับปรุงพัฒนางานให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร ซึ่งการเปิดรับความคิดใหม่ ๆ สามารถสร้างได้โดยการเปิดใจที่จะเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยได้เรียนรู้มาก่อน การติดตาม ความเคลื่อนไหวที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ การเข้าร่วมประชุมสัมมนา เป็นต้น

การพัฒนาบุคลากร

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ความสำเร็จขององค์กรและสถานศึกษาล้วนเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งสิ้น การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ มีสมรรถภาพในการดำเนินงานสูงขึ้นจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่สังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กรและสถานศึกษา โดยสามารถกระทำได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับเป้าหมายและทรัพยากรที่มีเป็นสำคัญ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555)

กิตติมา ปรีดีดิลก (2532) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งเติมเต็มความรู้และประสบการณ์ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความชำนาญ รวมทั้งพัฒนาทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบหน้าที่ ซึ่งย่อมทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สมาน รังสียกฤษฎ์ (2540) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เป็นการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น และมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน จากกระบวนการที่เก่าสู่กระบวนการที่ใหม่ เกิดการเรียนรู้และเข้าใจความแตกต่างระหว่างกระบวนการ ดังกล่าว ตลอดจนเกิดทัศนคติ ความเชื่อและค่านิยมที่จะนำไปสู่การประพฤติตามกรอบแนวคิดของ กระบวนการที่ใหม่

สมคิด บางโม (2546) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เป็นกระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และให้มีความคิดริเริ่มที่จะพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

อนันต์ ศรีอำไพ (2549) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมถึงการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ

บุคลากรสามารถทำได้หลายวิธีการ เช่น ฝึกอบรม ปฐมนิเทศ การไปปฏิบัติงานต่างประเทศ การสัมมนา เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ขององค์การ

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2554) สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่นำมาฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติ และค่านิยม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นกระบวนการในการเรียนรู้ที่จะนำเอาองค์ความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้และสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการเทคโนโลยี ค่านิยม และวัฒนธรรมทางสังคมให้มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของสังคม

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงาน โดยการเติมเต็มความรู้ ความสามารถ ทักษะการทำงาน ให้บุคลากรในหน่วยงานมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น ตลอดจนการพัฒนากระบวนการทัศนและทัศนคติที่ดีหรือมีอิทธิพลเชิงบวกต่อบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรที่มีต่องานควบคู่กันไปด้วย ซึ่งสามารถทำได้หลายแนวทาง เช่น การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ การศึกษาดูงาน การประชุมสัมมนา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด และตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงแห่งยุคสมัย

2. หลักการพัฒนาบุคลากร

สำหรับการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับหลักการพัฒนาบุคลากร 2 แนวคิดที่สำคัญประกอบด้วยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 และแนวคิดการเรียนรู้แบบ Adult Learning ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 แนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10

หากเราศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จะพบว่า มีแนวคิดที่มีการกล่าวถึงอยู่บ่อยครั้งและมีการนำไปใช้พัฒนาบุคลากรในองค์กรชั้นนำอย่างหลากหลายคือ การเรียนรู้แบบ 70:20:10 ซึ่งเป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo and Canter for Creative Leadership (พัชรา วาณิชวสิน, 2560) เพื่อใช้ในการพัฒนาผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้ผู้นำเรียนรู้จากบริบทการทำงานจริงมากกว่าในห้องเรียน โดยลักษณะที่สำคัญของการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 คือ การผสมผสานกิจกรรมในสัดส่วนดังกล่าวอย่างเหมาะสมและชัดเจน เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละช่องทาง ซึ่งหลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ประกอบไปด้วยการจัดการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ มีรายละเอียดดังนี้

1. 70 เปอร์เซนต์ เป็นการเรียนรู้ที่มาจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์การปฏิบัติงานจริง ซึ่งอาจเป็นงานประจำ (Routine) หรืองานตามโครงการ (Project) ของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก งานท้าทายที่ได้รับมอบหมาย หรืองานที่ต้องลงมือปฏิบัติจริง

เป็นต้น ซึ่งการเรียนรู้ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์การปฏิบัติงานที่ต้องได้รับบทบาทที่เปลี่ยนไป พร้อมกับงานที่เปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ในลักษณะดังกล่าวเป็นการเรียนรู้ที่เน้นไปที่การพัฒนาภาวะผู้นำจากการปฏิบัติงานให้ได้ประสบการณ์ตรงที่สามารถสร้างสมรรถนะผู้นำให้เกิดขึ้นจริง เห็นได้ว่าสัดส่วน 70 เปอร์เซนต์ดังกล่าวถือได้ว่าเป็นการมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานจริง ในหน่วยงานจริง เพื่อให้ผู้นำได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มความสามารถ และดึงศักยภาพที่มีอยู่ ในการปฏิบัติงานออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่แตกต่างกันและหลากหลาย กล่าวคือ หากผู้นำหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์มากและหลากหลาย มากเท่าใด ก็สามารถช่วยเพิ่มโอกาสในการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งตัวอย่างของการเรียนรู้ในลักษณะดังกล่าวคือ การรู้เรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติงานจริง การมอบหมายงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เป็นต้น

2. 20 เปอร์เซนต์ เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านผู้อื่น โดยการสร้างและสานสายสัมพันธ์ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการมีโอกาสดำเนินการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีและแบบอย่างที่ดีตรงกันข้าม ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเรียนรู้ผ่านการเข้าสังคม การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน และการเรียนรู้จากคนรอบข้างหรือจากผู้อื่นในลักษณะเครือข่าย การเรียนรู้ เป็นการเน้นการพัฒนาจากเพื่อนร่วมงาน ผู้ปฏิบัติงาน และบริบทการปฏิบัติงานของสังคม ในหน่วยงานนั้น ๆ กล่าวได้ว่าสัดส่วน 20 เปอร์เซนต์ดังกล่าว เป็นการมุ่งเน้นการเรียนรู้จากผู้อื่น ผ่านการปฏิสัมพันธ์และเครือข่ายอันดีที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนมุมมองใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำได้ โดยเฉพาะผู้นำระดับสูงที่มีความรับผิดชอบในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้นำรุ่นหลังผ่านประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งผู้นำจะได้รับทราบมุมมองที่แตกต่างผ่านประสบการณ์ผู้อื่นรวมทั้งคนที่อยู่รอบข้าง เพื่อช่วยพัฒนาโลกทัศน์ของผู้นำให้กว้างไกลมากยิ่งขึ้น ตลอดจนสามารถเตรียมความพร้อมในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมั่นใจ โดยตัวอย่างการเรียนรู้ในสัดส่วนดังกล่าวคือ การโค้ชชิ่ง การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น

3. 10 เปอร์เซนต์ เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ การเรียนรู้ในสัดส่วนดังกล่าวมาจากการเรียนรู้จากห้องเรียน ไม่ว่าจะเป็นห้องเรียนหรือการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ เช่น การฝึกอบรม การศึกษา หรือการสัมมนา เป็นต้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นการมุ่งเน้นการเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนาอย่างเป็นทางการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทฤษฎีหลักการ และแนวคิดต่าง ๆ เพื่อเป็นตัวช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีระบบและเรียนรู้เกี่ยวกับบริบทของงานให้ครอบคลุมมากที่สุด สามารถเห็นภาพรวมของการดำเนินงานขององค์การได้ทั้งหมด ซึ่งตัวอย่างการเรียนรู้ในสัดส่วนดังกล่าวคือ การเรียนในหลักสูตรของสถานศึกษา การฝึกอบรม การเรียนรู้จากสื่อ ตลอดจนการเรียนรู้ในระบบออนไลน์

สรุปได้ว่า แนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 เป็นแนวคิดที่กล่าวถึงที่มาของการเรียนรู้ที่แบ่งออกเป็นสัดส่วนอย่างชัดเจนประกอบด้วย 70% เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์จริงหรือการปฏิบัติงานในสถานที่และบริบทการทำงานจริง 20% เป็นการเรียนรู้ที่ได้เรียนรู้ผ่านผู้อื่นทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การสอนงาน การมอบหมายงาน การเป็นพี่เลี้ยง คอยดูแล ตลอดจนการเป็นสมาชิกเครือข่ายการเรียนรู้อื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือองค์การของตนเอง และ 10% เป็นการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ เช่น การฝึกอบรมผ่านหลักสูตร หรือโปรแกรมพัฒนา เป็นต้น ซึ่งแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 สามารถสรุปได้ดัง ภาพประกอบ 6 (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2559)

ตาราง 3 แนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10

สัดส่วน	ลักษณะการเรียนรู้	ตัวอย่างเครื่องมือสำหรับการพัฒนา
70%	การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learn by Experience)	- การติดตามสังเกตแม่แบบ - การรับผิดชอบโครงการพิเศษ - การมอบหมายงานที่ทำหาย - การทำงานกับที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ - การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน - การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง
20%	การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others)	- การโค้ชโดยผู้จัดการหรือผู้อื่น - การเป็นพี่เลี้ยง - การให้คำปรึกษา - การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 30 องศา
20%	การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others)	- การเข้าร่วมเครือข่ายภายนอก - การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ - การประชุมสัมมนา - การศึกษาดูงาน
10%	การเรียนรู้ผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ (Learn by Courses)	- การฝึกอบรม - การเรียนรู้จากบทความ - การเรียนรู้จากหนังสือ - การศึกษาด้วยตนเอง

จากตาราง 3 สามารถสังเคราะห์กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ปรากฏดังตาราง 4

ตาราง 4 หลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	แนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10	กิจกรรม
	70% การเรียนรู้ จากการปฏิบัติจริง (Learn by Experience)	1. การติดตามสังเกตแม่แบบ 2. การรับผิดชอบโครงการพิเศษ 3. การมอบหมายงานที่ทำทาย 4. การทำงานกับที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ 5. การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน 6. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง
	20% การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others)	1. การโค้ชโดยผู้จัดการหรือผู้อื่น 2. การเป็นพี่เลี้ยง 3. การให้คำปรึกษา 4. การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 30 องศา 5. การเข้าร่วมเครือข่ายภายนอก 6. การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ 7. การประชุมสัมมนา 8. การศึกษาดูงาน
	10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learn by Courses)	1. การฝึกอบรม 2. การเรียนรู้จากบทความ 3. การเรียนรู้จากหนังสือ 4. การศึกษาด้วยตนเอง

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	แนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10	กิจกรรม
จินตนาการ	70% การเรียนรู้ จากการปฏิบัติจริง (Learn by Experience)	1. การติดตามสังเกตแม่แบบ 2. การรับผิดชอบโครงการพิเศษ 3. การมอบหมายงานที่ท้าทาย 4. การทำงานกับที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ 5. การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน 6. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง
	20% การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others)	1. การโค้ชโดยผู้จัดการหรือผู้อื่น 2. การเป็นพี่เลี้ยง 3. การให้คำปรึกษา 4. การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 30 องศา 5. การเข้าร่วมเครือข่ายภายนอก 6. การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ 7. การประชุมสัมมนา 8. การศึกษาดูงาน
	10% การเรียนรู้ผ่าน หลักสูตร (Learn by Courses)	1. การฝึกอบรม 2. การเรียนรู้จากบทความ 3. การเรียนรู้จากหนังสือ 4. การศึกษาดด้วยตนเอง (Learn by Courses)
ความยืดหยุ่น	70% การเรียนรู้ จากการปฏิบัติจริง (Learn by Experience)	1. การติดตามสังเกตแม่แบบ 2. การรับผิดชอบโครงการพิเศษ 3. การมอบหมายงานที่ท้าทาย 4. การทำงานกับที่ปรึกษาหรือ ผู้เชี่ยวชาญ 5. การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน 6. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	แนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10	กิจกรรม
ความยืดหยุ่น	20% การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others)	1. การโค้ชโดยผู้จัดการหรือผู้อื่น 2. การเป็นพี่เลี้ยง 3. การให้คำปรึกษา 4. การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 30 องศา 5. การเข้าร่วมเครือข่ายภายนอก 6. การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ 7. การประชุมสัมมนา 8. การศึกษาดูงาน
	20% การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others)	1. การฝึกอบรม 2. การเรียนรู้จากบทความ 3. การเรียนรู้จากหนังสือ 4. การศึกษาด้วยตนเอง

2.2 แนวคิดการเรียนรู้แบบ Adult Learning

การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบ Andragogy ของ Malcolm S. Knowles ที่ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ว่า มีลักษณะที่แตกต่างไปจากการเรียนรู้ของเด็ก ซึ่งการเรียนรู้ของเด็กจะเน้นไปที่การจัดการเรียนรู้ที่ผู้สอนทำหน้าที่ให้ความรู้ในเชิงหลักการ ทฤษฎี ในขณะที่การจัดการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่มุ่งเน้นไปที่การจัดการเรียนรู้ที่การชี้แนะตนเองของผู้ใหญ่ที่มีวุฒิภาวะของการรับรู้และประสบการณ์ที่ต่างกัน การออกแบบการเรียนรู้ต้องมุ่งเน้นผู้ใหญ่หรือผู้เรียนเป็นสำคัญ เนื่องจากผู้ใหญ่จะมีความเต็มใจในการเรียนรู้ต่อเมื่อเรื่องที่เรียนนั้นมีความสำคัญและสามารถนำไปปรับใช้ได้ทันที นอกจากนี้แนวคิดการเรียนรู้แบบ Adult Learning ยังเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ที่ต้องออกแบบให้สอดคล้องและตอบโจทย์ความต้องการภายในส่วนบุคคล การเรียนรู้จึงจำเป็นต้องมีการจัดแบ่งกลุ่มผู้เรียนตามประเภทที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อทำให้ผู้ออกแบบกระบวนการเรียนรู้สามารถเชื่อมโยงปัญหาหรือภารกิจที่ผู้เรียนรับผิดชอบได้อย่างเจาะจง ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดความใส่ใจที่จะรับรู้ และสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งแนวทางการจัดการเรียนรู้แบบ Adult Learning ตามแนวคิดของ Malcolm S. Knowles (อาภรณ์ ภูวพิณัฐ, 2559) มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. แนวคิดหรือมโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) เป็นแนวคิดที่เน้นการเรียนรู้และตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง เป็นการเรียนรู้ในลักษณะที่ชี้แนะตนเองมากกว่าการพึ่งพาจากบุคคลอื่น การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต้องมุ่งเน้นให้ผู้ใหญ่เข้าใจและเห็นว่าสิ่งที่กำลังเรียนรู้นั้นมีประโยชน์สำหรับการทำงานในหน้าที่และการดำเนินชีวิตประจำวัน เนื่องจากผู้ใหญ่รู้จักใช้เหตุผลและความคิดในการเลือกที่จะรับรู้ เรียนรู้ และตัดสินใจในการเลือกปฏิบัติหรือไม่เลือกปฏิบัติในเรื่องที่เป็นผลดีและผลเสียสำหรับตนเอง
2. ประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learner Experience) เป็นการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นไปที่การเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากประสบการณ์ที่แตกต่างของแต่ละคน ซึ่งการเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เสนอแนะข้อคิดเห็น และนำเสนอเรื่องราวที่ได้พบเจอมา จะทำให้เกิดความสนุกในการเรียนรู้ เนื่องจากผู้ใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าวัยเด็ก และผู้ใหญ่มักจะมีความสุขกับการแลกเปลี่ยน หรือแบ่งปันเรื่องราวที่เคยประสบพบเจอมาให้ผู้อื่นได้รับรู้
3. ความพร้อมที่จะเรียนรู้ (Readiness to Learn) เป็นการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการนำเสนอสิ่งที่มีความหมายต่อชีวิต เนื่องจากผู้ใหญ่มีวุฒิภาวะและมีความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หากสิ่งที่เรียนรู้นั้นส่งผลดีต่อการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเขา ผู้ใหญ่มักจะแสวงหาวิธีการพัฒนาดตนเองโดยการให้เวลากับการเรียนรู้ และสามารถจัดสรรเวลาให้กับการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี หากได้ตระหนักแล้วว่าเรื่องที่เรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานและการดำเนินชีวิตประจำวัน
4. การกำหนดแนวทาง/ทิศทางการเรียนรู้ (Orientation to Learn) การกำหนดแนวทางหรือทิศทางการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ต้องกำหนดให้ชัดเจน โดยมุ่งเน้นให้ผู้ใหญ่เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น (Problem Centeredness) หรือการเชื่อมโยงกับขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ เพื่อตอบโจทย์ให้ได้ว่าสิ่งที่เรียนรู้นั้น ๆ เป็นการแก้ปัญหาหรือปฏิบัติการกิจที่รับผิดชอบ ซึ่งผู้ใหญ่มีความต้องการและปรารถนาที่จะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ได้จริง และทันทั่วทั้ง
5. แรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation to Learn) เป็นลักษณะของการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการตอบโจทย์แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ซึ่งเป็นความต้องการ ความอยาก ความสนใจ ตลอดจนการอยากรู้อยากเห็นของบุคคล การจัดการเรียนรู้จึงเน้นไปที่การผลักดันและมุ่งตอบสนองต่อแรงจูงใจภายในส่วนบุคคลที่มีความแตกต่างกันออกไป อาทิ ความต้องการในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงระบบงานที่องค์กรนำมาใช้ หรือ

ความต้องการเรียนรู้เมื่อตระหนักได้ว่าสิ่งที่เรียนสามารถทำให้ตนเองมีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพมากขึ้น เป็นต้น

สรุปได้ว่า แนวคิดการเรียนรู้แบบ Adult Learning มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย 1) แนวคิดหรือมโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง ซึ่งเน้นไปที่การเปิดโอกาสให้เลือกและตัดสินใจด้วยตนเอง 2) ประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งเน้นไปที่การเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากประสบการณ์ที่แตกต่างของแต่ละคน 3) ความพร้อมที่จะเรียนรู้ที่เน้นไปที่เนื้อหาหรือกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีความหมายต่อชีวิตของบุคคลนั้น ๆ 4) การกำหนด แนวทาง/ทิศทางการเรียนรู้ที่มีความชัดเจน ตรงกับปัญหาหรือความต้องการของผู้เรียน และ 5) แรงจูงใจในการเรียนรู้ที่เน้นการตอบสนองแรงจูงใจภายในมากกว่าแรงจูงใจภายนอก การออกแบบการเรียนรู้ต้องมุ่งเน้นให้ผู้ใหญ่หรือผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เนื่องจากผู้ใหญ่เป็นวัยที่ให้ความสนใจเนื้อหาหรือกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีความหมาย ตอบโจทย์ความต้องการสำหรับการแก้ปัญหาในการทำงาน ตลอดจนตอบโจทย์การดำเนินชีวิต

3. วิธีการพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2541) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปมี 2 วิธีการที่สำคัญ ๆ ได้แก่

1. การพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล ได้แก่ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การสอนงาน 3) การฝึกวิธีการปฏิบัติงาน 4) การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป และ 5) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน
2. การพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่ม ได้แก่ 1) การบรรยาย 2) การระดมสมอง 3) การประชุมอภิปราย 4) การอภิปรายปัญหา 5) การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 6) การประชุมปฏิบัติการ 7) การศึกษาดูงาน 8) การแสดงบทบาทสมมติ และ 9) การศึกษาเชิงกรณี เป็นต้น

นงลักษณ์ สีนสืบล (2542) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยแบ่งออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการอบรมเพื่อชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงานเบื้องต้น
2. การฝึกอบรม (Training) เป็นการอบรมเพื่อให้ลงมือปฏิบัติจริงตามลำดับขั้นตอนของการฝึกปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 1) อธิบายให้ทราบหลักการโดยทั่วไป 2) การสาธิต 3) ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ 4) การทบทวนและแก้ไขข้อบกพร่อง และ 5) การติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน

3. การฝึกฝนตนเอง (Self-Training) เป็นการฝึกฝนพัฒนาด้วยตนเอง ซึ่งมีวิธีการที่สำคัญคือ 1) กำหนดวัตถุประสงค์และมีความตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเอง 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่นแบบไม่เป็นทางการ 3) ศึกษาหาความรู้จากเอกสารงานวิชาการ 4) ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ 5) เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส 6) เป็นผู้นำในการอภิปรายและบรรยายเมื่อมีโอกาส 7) เข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการ และ 8) แสวงหาโอกาสในการดูงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์และนำประสบการณ์มาพัฒนาตนเอง

เบรต, ลอยด์ (2551) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำไว้ว่า การเป็นผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ ทว่าต้องใช้ความพยายามเพื่อให้ได้เป็นผู้นำ ซึ่งในบางครั้งการที่คิดว่าบุคคลที่ได้พัฒนาความเชี่ยวชาญในทักษะบางอย่างอยู่แล้ว เช่น มีทักษะการสื่อสารที่ดีเลิศ มีวิสัยทัศน์ แม้กระทั่งมีพรสวรรค์ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น ทว่าหากยังขาดทักษะ ความรู้ หรือประสบการณ์บางอย่างที่ไม่เคยสัมผัส ก็มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนา ซึ่งการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ สามารถทำได้หลายรูปแบบดังนี้

1. เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำ โดยเทคนิคในการฝึกอบรม อาจมีตั้งแต่การวิเคราะห์กรณีศึกษา และการแสดงบทบาทสมมติ ไปจนถึงการเล่นเกมที่จำลองสถานการณ์การวิเคราะห์หรือการตัดสินใจ

2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ เช่น เสนอตัวเป็นผู้ดำเนินงานในโครงการที่ทำหาย มีความตื่นตัวที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ ไม่เกรงกลัวความล้มเหลวและแสดงความรับผิดชอบต่อความล้มเหลวหากเกิดขึ้นและใช้เป็นบทเรียนเพื่อพัฒนาตนเอง หมั่นเข้าไปมีส่วนร่วมในงานที่มีความหลากหลาย ขอข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ยอมรับการวิจารณ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ และเลือกที่จะเข้าร่วมในโปรแกรมการหมุนเวียนงาน (Job Rotation Program) เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานของตนเองให้มีความหลากหลาย

3. การเรียนรู้จากผู้อื่น โดยการหาผู้ฝึกสอนที่แท้จริง กล่าวคือผู้ฝึกสอนควรมีความรู้ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์ในด้านที่ต้องการพัฒนา มีความสัมพันธ์ที่ดี และมีความเต็มใจอย่างแท้จริงที่จะช่วยพัฒนา

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2554) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีเทคนิควิธีการดำเนินการได้หลายรูปแบบ ซึ่งในแต่ละรูปแบบนั้นมีลักษณะเฉพาะที่มีความเหมาะสมเฉพาะเรื่องตามสถานการณ์ในแต่ละบริบท การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้โดย

1) การปฐมนิเทศ 2) การอบรมสัมมนา 3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 4) การศึกษาดูงานนอกสถานที่ และ 5) การไปทัศนศึกษา ทุกวิธีการล้วนมีกระบวนการที่เป็นขั้นเป็นตอน การที่จะเลือกวิธีการใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน เช่น ปัญหาในหน่วยงาน งบประมาณ พื้นฐานของ

บุคลากร ความสามารถของวิทยากรหรือผู้จัดกิจกรรม ตลอดจนข้อจำกัดอื่น ๆ ทั้งนี้การคำนึงถึงความเหมาะสมตามสถานการณ์เป็นส่วนประกอบในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ว่ากระบวนการบริหารบุคคลที่ถึงแม้จะมีการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเป็นอย่างดี มิได้เป็นหลักประกันว่าบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการที่บุคลากรต้องทำงานนาน ๆ ชั่ว ๆ จำเจก็อาจเกิดความล้า ความเบื่อหน่าย หรือต้องการความก้าวหน้าในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยี การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายรูปแบบ ซึ่งต้องเลือกใช้ตามความเหมาะสม ได้แก่ การฝึกอบรม การนิเทศการสอน การสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ และการศึกษาทางไกล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การฝึกอบรม คือ วิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถมีความเข้าใจ มีทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้กลวิธีที่เหมาะสมในการสร้างประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติจริง เพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์การไปในทางที่ดียิ่งขึ้น

2. การนิเทศการสอน คือ กระบวนการที่ผู้บริหารดำเนินการร่วมกันของผู้บริหารกับครูผู้สอนในสถานศึกษา ซึ่งการนิเทศต้องอาศัยความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของครูให้ประสิทธิภาพ สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้นตามจุดมุ่งหมายที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้

3. การสัมมนา คือ การดำเนินการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อหาข้อสรุปในประเด็นใดประเด็นหนึ่งหรือแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ซึ่งผลของการสัมมนาเป็นเพียงข้อเสนอแนะที่ผู้เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติหรือไม่ก็ได้ ผู้เข้าร่วมสัมมนาต้องทราบวัตถุประสงค์ของการสัมมนาในแต่ละครั้ง และมีการเตรียมตัวโดยการศึกษาหาความรู้ล่วงหน้า รวบรวมประสบการณ์ ตลอดจนการเตรียมข้อคิดเห็นมาเสนอแลกเปลี่ยนกับผู้ร่วมสัมมนาคนอื่น ๆ ด้วย

4. การประชุมปฏิบัติการ คือ การประชุมร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยเน้นไปที่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการทำงานร่วมกันเพื่อฝึกทักษะการแก้ปัญหา ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนมีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติงานและผลงานที่ได้จากการปฏิบัติร่วมกันสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

5. การศึกษาดูงาน คือ การให้บุคลากรได้สัมผัสหรือพบเห็นการปฏิบัติงานจริงภายนอกองค์กร ได้สัมผัสปรากฏการณ์ใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากที่เคยปฏิบัติอยู่ในองค์กร ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ในหน่วยงานอื่น ได้เปลี่ยนบรรยากาศเพื่อเปิดโลกทัศน์ ซึ่งถือเป็นการกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากร

6. การศึกษาต่อและการศึกษาทางไกล เป็นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ส่งผลในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทว่าต้องใช้เวลาและการลงทุน โดยการให้บุคลากรเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาตามหลักสูตรของสถานศึกษานั้น ๆ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทั้งการศึกษาทางไกล คือ การศึกษาที่เน้นการจัดกระบวนการเรียนรู้ในชั้นเรียน และการศึกษาทางไกลที่ผู้เรียนและผู้สอนอยู่ห่างไกลกัน ซึ่งเน้นหนักไปที่การสื่อสารโดยใช้สื่อและเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง

วิเชียร วิทย์อุดม (2558) ได้เสนอวิธีการพัฒนาศักยภาพ โดยกล่าวถึงการพัฒนาความเป็นผู้นำไว้ว่า ลักษณะของผู้นำสามารถพัฒนาได้โดยการเรียนรู้ การฝึกฝนพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่ดีได้ การพัฒนาตนเองอาจทำได้โดยการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งจะถูกจัดขึ้นเฉพาะบุคคล การพัฒนาความเป็นผู้นำสามารถทำได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ สามารถทำได้โดยการศึกษาด้วยตนเอง เช่น การอ่านหนังสือ การชมวิดีโอ การฟังเพลง และการฝึกอบรมกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อเสริมทักษะ นอกจากนี้ยังสามารถพัฒนาลักษณะนิสัยให้เกิดขึ้นกับตัวเอง ซึ่งสามารถทำได้ดังนี้

1. เป็นคนไม่หยุดนิ่ง คือ มีความรับผิดชอบต่อชีวิตตนเอง คำนึงถึงความสามารถ และเลือกที่จะแสดงออกถึงสิ่งที่ต้องการอย่างครบถ้วน

2. คำนึงถึงจิตใจเป็นลำดับสุดท้าย คือ เมื่อผู้นำตั้งเป้าหมายในอนาคตและทุกคนต้องมุ่งไปสู่เป้าหมายนั้น ภายใต้การควบคุมที่เหมือนกันสำหรับผู้นำที่เป็นตัวของตัวเอง จะรู้ว่าตนเองต้องการอะไร อะไรคือความสำคัญ และมีแผนงานที่มีโครงสร้างเป้าหมายชัดเจนเป็นหลักที่จะนำพาการจัดตั้งองค์การให้มีคุณค่า

3. คิดก่อนทำ คือ มีการควบคุมเวลาให้เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย สามารถจัดการความยุ่งเหยิงที่เกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นเวลาและกิจกรรมได้เป็นอย่างดี เพื่อรักษาความสัมพันธ์ และเพื่อผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะนิสัยในข้อที่ 1-3 ที่กล่าวมาถือได้ว่าเป็นลักษณะนิสัยของการไว้วางใจและสร้างความชำนาญให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำ เพื่อนำพาไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

4. คิดถึงชัยชนะ คือ การคิดถึงชัยชนะจะเป็นเหมือนเปลวไฟในใจอันเป็นแสงนำทางในการค้นหาอันนำมาซึ่งผลกำไรและความพึงพอใจ อย่างไรก็ตาม การคิดถึงชัยชนะดังกล่าว จะไม่สามารถพบกับความสำเร็จได้โดยปราศจากการมีส่วนร่วม และความสำเร็จขององค์การก็จะเกิดขึ้นไม่ได้เลย ดังนั้นการที่จะไปถึงเป้าหมายได้นั้น ชัยชนะต้องเป็นของทุกคนในองค์การด้วย

5. ค้นหาและทำความเข้าใจในเรื่องสำคัญ ๆ ที่เกิดขึ้น คือ การค้นหาความต้องการที่จะเข้าใจถึงสิ่งที่ควรปฏิบัติ โดยเน้นไปที่การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อให้เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น

6. การร่วมมือกัน โดยหลักยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการบริหารองค์การคือการร่วมมือกัน เน้นการปรับความสัมพันธ์ระหว่างผู้คน ซึ่งโอกาสที่ดีที่สุดที่จะให้ความร่วมมือกัน คือ เวลาที่คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกันหรือมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เนื่องจากการนำเสนอความคิดเห็นที่แตกต่างนั้นอาจเป็นทางเลือกใหม่ที่ดีขององค์การ

7. การมีมุมมองอย่างชาญฉลาด ทั้งตัวผู้นำและผู้ตามที่ต้องการดำรงชีวิตที่สมดุลเป็นกระบวนการที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างต่อเนื่องทั้งทางกายภาพ ทางด้านจิตใจ จิตวิญญาณ และพื้นฐานทางสังคมต่าง ๆ ในชีวิตของแต่ละบุคคล จะเห็นได้ว่าลักษณะนิสัยในข้อที่ 7 เป็นการรวบรวมลักษณะนิสัยทั้ง 6 ประการ ที่กล่าวข้างต้น อันเป็นการนำสิ่งที่เป็นไปได้ในการปฏิบัติมาใช้โดยการมีมุมมองที่ชาญฉลาด ในส่วนของลักษณะนิสัยข้อที่ 4-6 นั้นจะเป็นแบบการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเป็นระดับที่นำไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

พิชรา วาณิชวสิน (2560) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยกล่าวถึงการพัฒนาความเป็นผู้นำไว้ว่า ผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้หลายสิ่งหลายอย่างเพื่อให้ได้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการเป็นผู้นำอย่างแท้จริง ซึ่งมีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นที่นิยมมากมายซึ่งได้รับการยอมรับแล้วว่าสามารถส่งเสริมให้ผู้นำมีประสิทธิภาพตามที่องค์การปรารถนา ซึ่งวิธีการพัฒนาผู้นำสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการถ่ายทอดความรู้ โดยผู้มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในประเด็นที่ต้องการพัฒนา โดยผู้บรรยายเป็นศูนย์กลางในการถ่ายทอด

2. การเรียนรู้แบบออนไลน์ (E-Learning) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ในประเด็นที่ต้องการศึกษาหรือพัฒนา ด้วยตัวเลือกการเรียนรู้ที่หลากหลายรูปแบบ

3. การเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษา (Case Study) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการนำสถานการณ์จำลองหรือนำปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในองค์การมาศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อฝึกการใช้กระบวนการคิดแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

4. การเรียนรู้จากสื่อ (Media) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการศึกษาจากสื่อต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้วิธีการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนเรียนรู้แนวคิดและ

แนวปฏิบัติที่ดีและแนวปฏิบัติที่ล้มเหลว เพื่อนำมาเป็นบทเรียนในการปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้าไป
ในทางบวก และไม่ล้มเหลวหรือผิดพลาดอีก

5. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้
ผ่านการปฏิบัติงานจริงด้วยความรับผิดชอบที่สูงขึ้น และงานที่ท้าทายความสามารถมากยิ่งขึ้น

6. การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นไปที่
การเรียนรู้ผ่านปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ทว่าความรับผิดชอบเท่าเดิมเพื่อสร้างความหลากหลาย
ในการปฏิบัติงาน

7. การร่วมกันทำงาน (Job Sharing) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานร่วมกัน
ของคนสองคน โดยทั้งสองคนจะแบ่งเวลาและความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน

8. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานจริง
โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ไปเรียนรู้งานใหม่ ๆ ในหน่วยงานอื่น ๆ ภายใต้กระบวนการทำงานของ
องค์กรนั้น ๆ

9. การติดตามการทำงานเพื่อเรียนรู้ (Job Shadowing) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้น
การเรียนรู้ผ่านผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้วยการติดตาม สังเกต สอบถาม เรียนรู้ลักษณะการปฏิบัติงาน
และทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานจริง

10. การมอบหมายงาน (Job Assignment) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่าน
การปฏิบัติงานที่ท้าทาย เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงที่ได้รับมอบหมาย

11. การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (Action Learning) เป็นวิธีการเรียนรู้
จากการได้ลงมือปฏิบัติจริงร่วมกับทีมงานหรือบุคลากรในองค์กร เป็นวิธีที่สะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้ผ่าน
การปฏิบัติจริงท่ามกลางสภาพแวดล้อมขององค์กร

12. กิจกรรมท้าทายนอกสถานที่ (Outdoor Challenge) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้น
การเรียนรู้ผ่านการสร้างประสบการณ์ทั้งร่างกายและจิตใจในการเป็นผู้นำ โดยใช้สถานการณ์
ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ยากจะคาดเดาหรือควบคุมได้อย่างเต็มที่

13. การจำลองสถานการณ์ (Simulation) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่าน
สถานการณ์ที่หลากหลายและแตกต่างเพื่อฝึกการเป็นผู้นำ ทว่าสถานการณ์เหล่านั้นต้องสอดคล้องกับ
วัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนดไว้

14. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้
ผ่านการแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ เพื่อให้มีส่วนร่วมในการสวมบทบาทผู้นำอย่างเต็มตัว
ตลอดทั้งมีอารมณ์ร่วมกับบทบาทตามสถานการณ์อย่างเต็มที่

15. การฝึกอบรมพร้อมปฏิบัติจริง (On-the-Job Training) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญและเพิ่มพูนประสบการณ์ โดยใช้สถานที่จริงเป็นสถานที่ฝึกอบรม ทั้งนี้ผู้ถ่ายทอดการอบรมต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์

16. การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านผู้นำที่มีความรู้ทักษะ และประสบการณ์การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทำหน้าที่เป็นโค้ชคอยชี้แนะแนวคิด และแนวทางปฏิบัติเพื่อให้ผู้นำได้เลือกประยุกต์ใช้ในสิ่งที่ผู้นำคิดว่าดีและมีประโยชน์

17. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นที่การเรียนรู้ผ่านผู้นำที่มีประสบการณ์และเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนทางหน้าที่การทำงานที่สนับสนุนในหน้าที่การทำงานและด้านจิตใจ ตลอดจนการเป็นแบบอย่างที่ดี

18. การสร้างเครือข่าย (Networking) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านการเข้าสังคมที่หลากหลาย เพื่อทำความรู้จักกับผู้คนและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้คนเหล่านั้น

19. การจัดโปรแกรมพัฒนาผู้นำที่ไม่มีประสบการณ์หรือมีประสบการณ์น้อย เพื่อเตรียมความพร้อมเป็นผู้นำ (Management Trainee) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพให้มีคุณภาพด้วยวิธีการที่หลากหลาย ก่อนก้าวสู่การเป็นผู้นำให้กับองค์กรในอนาคต

20. มหาวิทยาลัยบริษัท (Corporate University) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นที่การพัฒนาผู้นำตามความต้องการขององค์กรด้วยหลักสูตรที่มีความเฉพาะเจาะจง เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับผู้นำองค์กร

จากการสังเคราะห์วิธีการพัฒนาบุคลากรของนักวิชาการสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน และสำหรับกรวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงบริบทของพื้นที่วิจัย เพื่อกำหนดเป็นวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย

- 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน 3) การฝึกอบรม 4) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 5) การประชุมสัมมนา และ 6) การศึกษาดูงาน

โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

1. ความหมายของโปรแกรม

นักวิชาการได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

อุ้นตา นพคุณ (2548) ได้นิยามความหมายของโปรแกรมไว้ว่า โปรแกรมคือ ภารกิจที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมกับโครงการไว้ว่า โปรแกรมเป็นงานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่โครงการจะมีลักษณะที่เป็น

งานเฉพาะกิจตามความจำเป็น เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทว่าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ในระยะเวลายาวนาน โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม จึงกล่าวได้ว่าระยะเวลามีความจำเป็น ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาประสิทธิผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรม เป็นปัจจัยที่สำคัญ ของโปรแกรม

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง (2554) ได้นิยามความหมายของ โปรแกรมไว้ว่า เป็นแผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบ โดยมีขั้นตอน ในการพัฒนาซึ่งสร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์การ

Boyle (1981) ได้นิยามความหมายของโปรแกรมไว้ว่า เป็นผลของความร่วมมือ ระหว่างผู้เข้าร่วมกิจกรรมตามโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรมนั้น ๆ ในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดกิจกรรม การปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ การประเมินผล การรายงาน และความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากโปรแกรม

Barr และ Keating (1990) ได้นิยามความหมายของโปรแกรมไว้ว่า โปรแกรม สามารถกล่าวได้หลายความหมายแล้วแต่กรณี ซึ่งโดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ได้ 3 ความหมาย คือ ความหมายแรกโปรแกรม หมายถึง หน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตาม ความต้องการของสถาบันหรือบุคคล ความหมายต่อมาโปรแกรม หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่ วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะ และความหมายสุดท้ายโปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned Activity) เพื่อเป้าหมายโดยเฉพาะ

Chen (1990) ได้นิยามความหมายของโปรแกรมไว้ว่า เป็นการกำหนดถึงสิ่งที่จะต้อง กระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นผลกระทบบสำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และเป็นเงื่อนไขที่จะทำให้ บรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยทฤษฎีโปรแกรมประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรก เป็นส่วนที่ระบุถึง โครงสร้างของโปรแกรมที่ควรจะเป็นประกอบด้วย การจัดกระทำ (Treatments) ผลลัพธ์ (Outcomes) และกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation Processes) ซึ่งมีความ เกี่ยวข้องกับคุณค่าของโปรแกรม เรียกส่วนนี้ว่า “Normative Theory” และส่วนที่สอง เป็นส่วนที่ ระบุถึงกลไกเชิงสาเหตุที่เชื่อมต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดกระทำของโปรแกรม กระบวนการ นำไปสู่การปฏิบัติ และผลลัพธ์ เรียกส่วนนี้ว่า “Causative Theory” โดยที่ Normative Theory จะให้การชี้แนะเกี่ยวกับเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่จะต้องตรวจสอบหรือติดตาม การออกแบบ และ ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดกระทำ ในขณะที่ Causative Theory จะระบุถึงประเด็นที่เกี่ยวกับ การทำงานของโปรแกรมภายใต้สภาพการณ์ที่กำหนดและผลที่จะเกิดขึ้นจากโปรแกรม

สรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แบบแผนจากมวลประสบการณ์ที่ต้องปฏิบัติอย่างเป็นระบบชัดเจน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต้องการให้เกิด การวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนนั้น ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในแต่ละบริบทของการพัฒนา

2. องค์ประกอบของโปรแกรม นักวิชาการได้กำหนดองค์ประกอบของโปรแกรมไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

จรัส บัวศรี (2542) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมไว้ว่า โปรแกรมมีองค์ประกอบหลัก 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา 2) จุดมุ่งหมาย 3) รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร 4) จุดประสงค์รายวิชา 5) เนื้อหา 6) จุดประสงค์ของการเรียนการสอน 7) กลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน 8) การวัดประเมินผล และ 9) วัสดุหลักสูตร และสื่อการเรียนการสอน

สมิตรา พงศธร (2550) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมไว้ว่า โปรแกรมมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) จุดมุ่งหมาย (Aims) 2) เป้าหมาย (Goals) 3) วัตถุประสงค์ (Objectives) 4) เนื้อหา (Content) และ 5) กิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) ทั้งนี้ กล่าวด้วยว่า หัวใจของโปรแกรมอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เนื่องจากการหลอหลอมประสบการณ์การเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียนหรือผู้ร่วมกิจกรรม

เชษฐา คำคลอง (2557) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำมีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรม และเครื่องมือการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

Funnel และ Rogers (2011) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมว่า โปรแกรมประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ 1) สถานการณ์ 2) วัตถุประสงค์ 3) ทฤษฎี 4) กระบวนการ และ 5) การวัดและประเมินผล

McDavid, Huse และ Ingleson (2013) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมว่า โปรแกรมประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ 1) สภาพปัญหาหรือความต้องการ 2) วัตถุประสงค์ 3) ทฤษฎี 4) กิจกรรม และ 5) การประเมินผล

Fink (2015) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมว่า โปรแกรมประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ 1) สภาพปัญหา 2) วัตถุประสงค์ 3) ทฤษฎี 4) กิจกรรม และ 5) การประเมินผล

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปองค์ประกอบของโปรแกรมเพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบ

ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับการวิจัย ครั้งนี้ได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรม และ 5) การวัด และประเมินผล

3. การพัฒนาโปรแกรม

3.1 ความหมายของการพัฒนาโปรแกรม

อุณา นพคุณ (2548) การพัฒนาโปรแกรม คือ การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ในส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่หากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ในระยะเวลาที่ยาวนาน โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีการพัฒนากับการประเมินผล

ปริญญามีสุข (2552) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาโปรแกรมทางวิชาชีพของครู หมายถึง ระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรม กับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีทางแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุง แก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

ธนานันต์ ดียิ่ง (2556) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาโปรแกรมหรือหลักสูตร การพัฒนาไว้ว่า การพัฒนาโปรแกรม หมายถึง การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของผู้ที่ ต้องการอบรมพัฒนา เพื่อดำเนินการสร้างและพัฒนาโปรแกรมให้ตรงกับเป้าหมาย และประเมินผล การใช้โปรแกรม ทั้งนี้การพัฒนาโปรแกรมควรมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สำคัญ คือ การศึกษาข้อมูล พื้นฐาน การสร้างและพัฒนาโปรแกรมให้มีองค์ประกอบที่สมบูรณ์ การนำโปรแกรมไปทดลองใช้ เพื่อหาคุณภาพของโปรแกรม และประเมินโปรแกรมเพื่อปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์ก่อนนำไปใช้จริง

Boone (1992) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาโปรแกรมไว้ว่า การพัฒนาโปรแกรม หมายถึง กระบวนการในการวางแผนอย่างเป็นระบบ และครอบคลุมประเด็นที่ต้องการพัฒนา เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่พึงประสงค์

Houle (1996) ได้กล่าวถึงการพัฒนาโปรแกรมการสำหรับพัฒนาบุคลากรไว้ว่า หมายถึง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้ การตัดสินใจเลือกกระบวนการที่จะ นำมาใช้กับโปรแกรม ระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสม ทางด้านทรัพยากร กำหนดการ ลำดับกิจกรรม การเสริมแรง บทบาทและเกณฑ์การประเมินผล ตลอดจนความชัดเจนของการออกแบบ รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิต งบประมาณ การเงินที่สนับสนุน การนำแผนไปสู่ผลกระทบบางที่จะเกิดขึ้นในองค์การ และวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา

สรุปได้ว่า การพัฒนาโปรแกรม หมายถึง การดำเนินการสร้างโปรแกรมสำหรับการ พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้สำหรับการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพบรรลุตาม

เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีการประเมินคุณภาพโปรแกรมเพื่อใช้ผลการประเมิน เป็นข้อมูลพื้นฐาน สำหรับการปรับปรุงพัฒนา

3.2 กระบวนการพัฒนาโปรแกรม

อุ้นตา นพคุณ (2548) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย การดำเนินการ

1. ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกลุ่มผู้รับบริการว่า เป็นบุคคลกลุ่มใด มีภูมิหลังอย่างไร
2. ขั้นตอนที่ 2 ระบุเนื้อหาให้สอดคล้องกับประสบการณ์และภูมิหลังของกลุ่มผู้รับบริการ
3. ขั้นตอนที่ 3 กำหนดรูปแบบหรือแผนการเรียนการสอน
4. ขั้นตอนที่ 4 การนำแผนการสอนไปปฏิบัติ
5. ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผล

วิโรจน์ สารรัตน์ (2551) ได้เสนอขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมสำหรับการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา
2. ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบการพัฒนา
3. ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม
4. ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม
5. ขั้นตอนที่ 5 ทดลองใช้โปรแกรมก่อนนำไปใช้จริง

สมคิด บางโม (2554) ได้เสนอโปรแกรมเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรมมีรายละเอียด 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม หลังจากสามารถหาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้แล้วว่า จำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมให้แก่ใครและอบรมเรื่องอะไร ขั้นตอนต่อมาคือ สร้างหลักสูตรในการฝึกอบรมขึ้น และหลักสูตรในการฝึกอบรมนั้นต้องให้เหมาะสมต่อปัญหาขององค์กรและหน่วยงาน ซึ่งส่วนประกอบหลักของหลักสูตรฝึกอบรม ควรมีส่วนประกอบที่สำคัญ คือ
 - 1) ชื่อหลักสูตร 2) วัตถุประสงค์ของหลักสูตร 3) ระยะเวลาฝึกอบรม 4) หัวข้อวิชาและจำนวนชั่วโมง
 - 5) คำอธิบายรายวิชาพอสังเขป 6) เทคนิคการฝึกอบรม และ 7) วิธีการประเมินผล

3. การออกแบบโครงการฝึกอบรม ซึ่งต้องเขียนเป็นโครงการอย่างละเอียด เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน

4. การดำเนินการฝึกอบรม ถือเป็นขั้นตอนการนำโครงการที่ได้รับการอนุมัติมาดำเนินการฝึกอบรม โดยต้องบริหารโครงการเป็น 3 ระยะ คือ 1) ระยะเตรียมการก่อนฝึกอบรม 2) ระยะฝึกอบรม และ 3) ระยะหลังการฝึกอบรม

5. การประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อวัดและประเมินว่าการอบรมบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด มีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง เป็นต้น

Knowles (1980) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาโปรแกรมทางการศึกษา 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้
2. ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน
3. ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้
4. ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับการเรียนรู้
5. ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม
6. ขั้นที่ 6 การออกแบบประสบการณ์ในการเรียนรู้
7. ขั้นที่ 7 การประเมินผลและการวินิจฉัยอีกครั้ง

Styles (1990) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วยกระบวนการ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment)
2. กำหนดวัตถุประสงค์ (Goal Setting)
3. การวางแผนตั้งทีมงาน (Planning Team)
4. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development)
5. การประเมินผล (Evaluation)
6. วิธีการลงมือปฏิบัติ (Modes of Implementation)
7. การจัดการทรัพยากร (Resource Management)
8. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Environment Assessment)

Caffarella (2002) เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรมสำหรับการพัฒนาการศึกษาไว้ 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน
2. การระบุแนวคิดของโปรแกรม
3. การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม
4. การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม
5. การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้

6. การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบตารางเวลา
และความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่

7. การออกแบบแผนการสอน

8. การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง

9. การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

Carolyn และคณะ (2013) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรมไว้ 5 ขั้นตอน
ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the Training Need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางานต้องคำนึงถึงว่า อะไรคือความรู้
อะไรคือทักษะ และทัศนคติของผู้ที่ได้รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์
นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับ
การอบรมจะได้เรียนรู้ ตลอดจนคำนึงถึงเครื่องมือและทรัพยากรที่มี

2. ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the Training Program) ซึ่งต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐานจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ประกอบด้วย การระบุ
วัตถุประสงค์ โดยอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์
เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้
ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจน การออกแบบในขั้นตอนนี้อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วย
ในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม เป็นต้น

3. ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop the Training Program) เป็นการใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและองค์ประกอบอื่น ๆ ที่สร้างขึ้นในระหว่างขั้นตอน
การออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม ในขั้นตอนนี้ยังอาจจะพัฒนาวิธีการทดสอบ
การเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือทัศนคติ ทั้งนี้
ก็ขึ้นอยู่กับวิธีการฝึกอบรมในเรื่องนั้น ๆ

4. ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the Training Program) ขั้นตอนนี้บางครั้งเรียกว่าขั้นตอนการจัดส่งหรือขั้นตอนการส่งมอบ เป็นขั้นตอนที่จะต้อง
ทำการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นคำสั่ง การฝึกออนไลน์ ในห้องเรียน หรือ
ผ่านวิธีอื่น ๆ ครั้งแรกของวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอนบางครั้งจะถูกเรียกว่า “การนำร่อง”

5. ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the Training Program) เป็นขั้นตอนที่จะสามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ทักษะ หรือ
ทัศนคติ ตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่

โดยการใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผล สามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการ ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรมปรากฏดังตาราง 5

ตาราง 5 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม

กระบวนการพัฒนาโปรแกรม	Carolyn และคณะ (2013)	Caffarella (2002)	Styles (1990)	Knowles (1980)	สมคิด บางโม (2554)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2551)	อุนตา นพคุณ (2548)	ความถี่
1. การวิเคราะห์ความจำเป็น	/	/	/	/	/		/	6
2. การออกแบบโปรแกรม	/	/	/	/	/	/	/	7
3. การพัฒนาโปรแกรม	/	/		/	/	/		5
4. การใช้โปรแกรม	/	/	/	/	/		/	6
5. การประเมินผลโปรแกรม	/	/	/		/		/	5
6. การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม		/	/	/				3
7. การระบุแนวคิดของโปรแกรม		/						1
8. การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม		/						1
9. การจัดการทรัพยากร			/					1
10. การประเมินสิ่งแวดล้อม			/					1
11. การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้				/				1
12. การประเมินผลและการวินิจฉัยอีกครั้ง				/				1
13. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา						/		1
14. สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม						/		1
15. ทดลองใช้โปรแกรมก่อนนำไปใช้จริง						/		1

จากตาราง 5 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์จากแนวคิดของนักวิชาการ ทำให้ได้กระบวนการพัฒนาโปรแกรมหลายขั้นตอนด้วยกัน และในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้พิจารณากำหนดขอบข่ายในการเลือกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาโปรแกรมที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป เพื่อกำหนดเป็นกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ความจำเป็น 2) การออกแบบโปรแกรม 3) การพัฒนาโปรแกรม 4) การใช้โปรแกรม และ 5) การประเมินผลโปรแกรม และในขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาโปรแกรมที่มีความถี่ไม่ถึง 5 ผู้วิจัยไม่นำมาเป็นกระบวนการพัฒนาโปรแกรมในการวิจัยนี้ เนื่องจากกระบวนการบางขั้นตอนมีนิยามหรือความหมายที่คล้ายคลึง และครอบคลุมกันอยู่แล้ว และจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม สามารถสรุปแนวคิดดังกล่าวสำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า โปรแกรม หมายถึงแบบแผนจากมวลประสบการณ์ที่ต้องปฏิบัติอย่างเป็นระบบชัดเจน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต้องการให้เกิด การวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนนั้น ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในแต่ละบริบทของการพัฒนา ซึ่งโปรแกรมมีองค์ประกอบที่สำคัญ ประกอบด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรม และ 5) การวัดและประเมินผล และมีกระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ความจำเป็น 2) การออกแบบโปรแกรม 3) การพัฒนา โปรแกรม 4) การใช้โปรแกรม และ 5) การประเมินผลโปรแกรม

บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

สภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีหน้าที่รับผิดชอบบริหารจัดการศึกษาแก่ประชากรวัยเรียน ครอบคลุมใน 17 อำเภอ คือ อำเภอเมืองสุรินทร์ อำเภอจอมพระ อำเภอศีขรภูมิ อำเภอลำดวน อำเภอสำโรงทาบ อำเภอเขวาสินรินทร์ อำเภอชุมพลบุรี อำเภอท่าตูม อำเภอรัตนบุรี อำเภอสนม อำเภอโนนนารายณ์ อำเภอปราสาท อำเภอกาบเชิง อำเภอสังขะ อำเภอบัวเขต อำเภอพนมดงรัก และอำเภอศรีณรงค์ มีอาณาเขตติดต่อกับอำเภอต่าง ๆ ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ จังหวัดร้อยเอ็ดและมหาสารคาม

ทิศใต้ ติดต่อกับ ราชอาณาจักรกัมพูชา

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ จังหวัดศรีสะเกษ

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ จังหวัดบุรีรัมย์

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เป็นองค์กรคุณภาพมาตรฐานระดับสากล สร้างทุนมนุษย์ด้วยนวัตกรรม น้อมนำศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. ส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ คุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
3. ส่งเสริม พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีสมรรถนะตรงตามสายงาน และมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์อย่างมืออาชีพ
4. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
5. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)
6. ส่งเสริมระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อมุ่งสู่ Thailand 4.0

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติและยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้องและเป็นพลเมืองดีของชาติ มีคุณธรรมจริยธรรมมีค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น ซื่อสัตย์ สุจริต มัธยัสถ์ อุดม อโอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม โดยน้อมนำพระบรมราโชบาย รัชกาลที่ 10 สู่การปฏิบัติ
2. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ ดนตรี กีฬา ภาษาและอื่น ๆ ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ
3. ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะ มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาวะที่เหมาะสมตามวัย มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเป็นพลเมืองพลโลกที่ดี (Global Citizen) พร้อมก้าวสู่สากล นำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศ และนานาชาติ

4. ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (ผู้พิการ) กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาสและกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ

5. ครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม ใช้เทคโนโลยี และน้อมนำศาสตร์พระราชามาใช้ในการจัดการเรียนรู้

6. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน ยึดหลักธรรมาภิบาลและน้อมนำศาสตร์พระราชาสู่การปฏิบัติ

7. สถานศึกษาจัดการศึกษา เพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีดิจิทัลนวัตกรรม ในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์

1. จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง
2. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนและส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

3. ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ
5. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
6. พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมการมีส่วนร่วม

ข้อมูลด้านการศึกษา

ข้อมูลโรงเรียน จำแนกตามขนาดปรากฏดังตาราง 6

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 6 จำนวนโรงเรียนแยกตามขนาด (จำนวนนักเรียน) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสุรินทร์

ขนาดโรงเรียน	ปีการศึกษา 2564
ขนาดเล็ก (1-119 คน)	7
ขนาดกลาง (120-719 คน)	53
ขนาดใหญ่ (720-1,679 คน)	14
ขนาดใหญ่พิเศษ (1,680 คนขึ้นไป)	11
รวม	85

ปัญหาและอุปสรรค

ด้านผู้เรียน

1. ความเสี่ยงด้านยาเสพติด อุบัติเหตุ อุบัติภัย
2. ปัญหานักเรียนไม่จบตามกำหนดเวลาเนื่องจากออกกลางคัน ติดศูนย์ ติด ร มส.
3. นักเรียนบางส่วนขาดแรงบันดาลใจและขาดเป้าหมายชีวิตที่ชัดเจนในการเรียน

ด้านครูผู้สอน

1. ครูไม่จัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานตัวชี้วัดหรือผลการเรียนรู้ของหลักสูตร
2. ครูไม่ออกแบบหน่วยการเรียนรู้และจัดทำแผนการเรียนรู้
3. ครูไม่ได้วัดผล ประเมินผลตามมาตรฐานตัวชี้วัดหรือผลการเรียนรู้ของหลักสูตร
4. ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางส่วนยังขาดจิตสำนึกในวิชาชีพ
5. ครูยังไม่ปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

ด้านการบริหารจัดการ

1. ผู้บริหารบางส่วนยังขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. การบริหารในแต่ละโรงเรียนยังมีเหลื่อมล้ำในด้านโอกาสและความเสมอภาค
3. โรงเรียนขนาดเล็กยังขาดครูผู้สอนที่ตรงกับวิชาเอก
4. ผู้บริหารบางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญกับการใช้แผนปฏิบัติการประจำปี

เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

5. ข้อมูลสารสนเทศบางส่วนไม่เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ครบถ้วน

ด้านงบประมาณ

1. โรงเรียนขนาดเล็กมีงบประมาณไม่เพียงพอ

2. ผู้รับผิดชอบงานด้านงบประมาณขาดความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญโดยตรง
ในการปฏิบัติงาน

3. มีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณบ่อยครั้ง
ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

ด้านผู้เรียน

1. ควรสนับสนุนการจัดสรรงบประมาณ ในรูปแบบที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพ
การศึกษา เพื่อพัฒนาความสามารถด้านทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษสำหรับกิจกรรมการค้าขาย
พัฒนาผู้เรียน

2. ควรจัดทำหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับท้องถิ่น และความเป็นมาตรฐานสากล
ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่กำหนด

3. ควรจัดฝึกอบรมการออกแบบนวัตกรรมและกิจกรรมการเรียนการสอนและ
ทบทวนความรู้ทุก ๆ ปี

4. ควรจัดสื่อการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาขนาดเล็กที่ขาดงบประมาณ

5. ควรส่งเสริมให้สถานศึกษามีการวางระบบการนิเทศ กำกับ ติดตามตรวจสอบและ
ประเมินผลคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ด้านครูผู้สอน

1. ครูทุกคนควรได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ
ด้านการออกแบบการจัดการเรียนรู้และผลิตสื่อ การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลและการสร้าง
วินัยทางการเงินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง

2. ควรสนับสนุนหรือจัดการให้มีครูที่มีความเชี่ยวชาญทุกสาขาวิชา

3. ไม่ควรให้ครูผู้สอนต้องไปรับผิดชอบหรือปฏิบัติงานอื่นที่ไม่ใช่การจัดการเรียน
การสอน หรือจัดให้มีครูส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ไม่ใช่การจัดการเรียน
การสอน

4. ควรสนับสนุนสถานศึกษาให้มีการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต
ในการเรียนการสอน

5. ควรสนับสนุนให้สถานศึกษาใช้อาคารฝึกงานและเครื่องมืออุปกรณ์ ให้ผู้เรียนได้
เรียนรู้ในเชิงปฏิบัติ

6. ควรจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาฝีมือ
แรงงานในอนาคต

7. ควรมีวิดิทัศน์แหล่งเรียนรู้ประวัติศาสตร์หรืออื่น ๆ แจกให้สถานศึกษาตามตัวชี้วัด

ด้านการบริหารจัดการ

1. ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. ควรลดความเหลื่อมล้ำการบริหารในแต่ละโรงเรียนและเพิ่มในด้านโอกาสและความเสมอภาค

3. ควรส่งเสริมให้โรงเรียนขนาดเล็กมีครูผู้สอนที่ตรงกับวิชาเอก
4. ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการใช้แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

5. ควรส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน
- ถูกต้อง ครบถ้วน

ด้านงบประมาณ

1. ควรจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนขนาดเล็กมีงบประมาณที่เพียงพอ
2. ควรพัฒนาผู้รับผิดชอบงานด้านงบประมาณให้มีความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญโดยตรงในการปฏิบัติงาน
3. ควรสนับสนุนให้ผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณโดยเฉพาะ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

นเรศ บุญช่วย (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาและนำเสนอแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศตามข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษามี 2 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มย่อย กลุ่มแรกคือกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งของรัฐและเอกชน และผู้บริหารสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษาซึ่งได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น รางวัลครูสภาประจำปี 2549-2553 ได้จากการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 6 คน และกลุ่มที่สองคือผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐและเอกชน และผู้บริหารสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษาในเขตพื้นที่ภาคตะวันออก 8 จังหวัด ประกอบด้วย นครนายก ปราจีนบุรี ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ระยอง ตราด สระแก้ว และจันทบุรี จำนวน 334 คน โดยนำ 2 กลุ่มย่อยมารวมกันเพื่อใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลรวมทั้งสิ้น 340 คน 2) ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม LISREL Version 8.72 เพื่อวิเคราะห์หาค่าประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory

Factor Analysis) ผลการวิจัยพบว่า โมเดลองค์ประกอบแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ กับตัวชี้วัด มีความเหมาะสมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งของรัฐและเอกชน รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษาในเขตพื้นที่ 8 จังหวัด ภาคตะวันออกมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษารางวัลครูสภาโดยภาพรวมแตกต่างกัน โดยผู้บริหารรางวัลครูสภามีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา นำเสนอในลักษณะของคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีความเป็นผู้นำ การมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การมีทัศนคติด้านบวก การมีความสามารถในการปรับตัว การมีความรู้ และความสามารถทางวิชาชีพ การมีบุคลิกภาพที่ดี และการมีความสามารถในการสื่อสาร

กาญจนา ศิลา (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนในโรงเรียน จำนวน 165 คน โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) และการทดสอบค่าที (T-test) ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากตามลำดับคือ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การไว้วางใจ การเจรจาต่อรอง การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการบริหารเวลา ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) จำแนกตามขนาดสถานศึกษาโดยรวมไม่แตกต่างกัน ทว่าเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วพบว่าด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกได้สองด้านคือ การสร้างมนุษยสัมพันธ์และการไว้วางใจ และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงานของครูพบว่าโดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การสร้างมนุษยสัมพันธ์ และด้านการเจรจาต่อรอง

มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ด้านการบริหารเวลา การสื่อสาร การไว้วางใจ และด้านการทำงานเป็นทีมพบว่าไม่แตกต่างกัน

สุขพัชรา จัมเจริญ (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องโครงสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้นำในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อพัฒนาโครงสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้นำในสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์การนิเทศ ใช้วิธีการศึกษาแบบผสมผสานวิธี (Mixed-Methods Research) โดยดำเนินการเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การสร้างโครงสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดำเนินการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญได้จากการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ระยะที่ 2 การพัฒนาโครงสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จำนวน 5 คน และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ผลการวิเคราะห์ดัชนีโดยรวมทั้งหมดพบว่ามีค่า 0.89 และตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (reliability) พบว่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.96 ระยะที่ 3 ทดลองใช้โครงสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นการตรวจสอบสมมติฐานการวิจัยกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้นำในสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 504 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอนและการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือสำหรับการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าพิสัยค่าต่ำสุดค่าสูงสุด ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และทดสอบนัยสำคัญด้วยสถิติทดสอบ T-test และสถิติทดสอบ F-test ระยะที่ 4 ยืนยันโครงสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบประเมินแสดงความเห็นปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมโครงสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ทางบวก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.554-0.852 เมื่อนำข้อมูลที่ได้มาสังกัดองค์ประกอบแบบ “PCA” (Principal Component Analysis) ทำให้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้นำในสถานศึกษามัธยมจำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณลักษณะทางความคิดสร้างสรรค์ (Creative Characteristic)

บูรณาการทางความคิดแก้ปัญหาสร้างสรรค์ (Integrated Creative Problem Solving) ความรู้เชิงลึกเฉพาะทาง (Special Depth Knowledge) บุคลิกภาพผู้นำยุคใหม่ (Modern Leadership Personality) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligent Ability) แล้วนำตัวพหุคูณชนะตัวแรกทั้ง 5 องค์ประกอบ มาตั้งชื่อเป็น “CISMI Model” ผลการวิเคราะห์ในภาพรวมพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก การวิเคราะห์ความแตกต่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ระหว่างเพศชายและเพศหญิงพบว่า เพศชายและเพศหญิงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับค่า .05 การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้นิเทศภายในสถานศึกษามัธยมศึกษาที่มีอายุต่างกันพบว่าไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้นิเทศภายในสถานศึกษาก็อายุ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านความสามารถทางสติปัญญา เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ บุคลากรอายุไม่เกิน 30 ปี จะมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านความสามารถทางสติปัญญาต่ำกว่าบุคลากรที่มีอายุ 51-60 ปี การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้นิเทศภายในสถานศึกษามัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการนิเทศต่างกันพบว่าไม่แตกต่างกัน เมื่อทำการทดสอบพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ ผู้นิเทศภายในที่มีประสบการณ์การนิเทศภายในไม่เกิน 5 ปี จะมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านความสามารถทางสติปัญญาต่ำกว่าผู้นิเทศภายใน ที่มีประสบการณ์การนิเทศภายในจำนวน 11-15 ปีและ 16 ปีขึ้นไป และผู้นิเทศภายในที่มี ประสบการณ์จำนวน 5-10 ปี จะมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านความสามารถทางสติปัญญาต่ำกว่า ผู้นิเทศภายในที่มีประสบการณ์การนิเทศภายในจำนวน 11-15 ปี และ 16 ปีขึ้นไป

สุภาพ ฤทธิ์บำรุง (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิภาพของโรงเรียน 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพของโรงเรียน และ 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูและผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 334 คน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ปีการศึกษา 2555 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง 0.98 และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson Product Moment Coefficient และสร้างสมการถดถอย

เพื่อพยากรณ์ตัวแปรตาม โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการทำงานเป็นทีม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ 2) ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 30 โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านคุณลักษณะของผู้เรียน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและความมีประสิทธิภาพของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก และทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 30 ได้แก่ ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ และได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 782 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์ การทำนายหรืออำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 61.20

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่ พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ และเพื่อศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ได้พัฒนาขึ้น นำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอุดรธานี จำนวน 12 คน ที่สมัครใจเข้าร่วมพัฒนาตนเอง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และ สภาพที่พึงประสงค์ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีเรียงลำดับความสำคัญ ของความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ การมีจินตนาการ การมีความยืดหยุ่น และการมีวิสัยทัศน์ ความสำคัญของความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีความสำคัญต่อ การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนเรียงลำดับจากมากที่สุดคือ การมีความ

ยึดหยุ่น การมีจินตนาการ และการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ เรียงลำดับจากมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ความสมเหตุสมผลที่ต้องการพัฒนาโปรแกรม ความจำเป็นที่ต้องการพัฒนาโปรแกรม ปัญหาที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและการจัดเรียงเนื้อหาตามลำดับ ในส่วนข้อที่เหลืออยู่ในระดับมากทุกข้อ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ข้อสุดท้าย คือ เนื้อหาเหมาะสมกับระยะเวลา การกระตุ้นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ความเป็นไปได้ และการตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์ตามลำดับ ค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิต่อโปรแกรมเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งผลการศึกษาการนำโปรแกรมไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างพบว่า ค่ามัธยฐานของคะแนนหลังการใช้โปรแกรมสูงกว่ามัธยฐานของคะแนนก่อนใช้โปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อโปรแกรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผลการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและมากที่สุดตามลำดับคือ ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมากที่สุด รองผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมาก และครูหัวหน้างานวิชาการระดับมากที่สุด

ทวีภรณ์ วรชิน (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษา วิเคราะห์ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 3) เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูหัวหน้างาน ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเป้าหมายในการอบรม จำนวน 35 แห่ง เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามการนำภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไปใช้ แบบสอบถามผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และแบบสอบถามความพึงพอใจ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (T-test Independent Samples) ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 คุณลักษณะ คือ ผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำการเรียนรู้แบบทีม ผู้นำของผู้นำ ผู้นำมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ และผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้วยคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารที่เข้ารับการอบรมพัฒนาตามคู่มือการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และคู่มือการพัฒนา มีคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ผลการประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง

สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ระดับความคิดเห็นต่อผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาหลังการรับการพัฒนา และระดับความพึงพอใจของครูหัวหน้างาน ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และหัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ที่มีต่อการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

บุณรดา ทรงบุญศาสตร์ (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยมีความมุ่งหมายการวิจัยเพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 จังหวัดกาฬสินธุ์ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา/ครูผู้สอน จำนวน 346 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.34-0.79 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.84 แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์มี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมีด้านความยืดหยุ่นและปรับตัว และด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีอันดับความต้องการมากที่สุดคือ การศึกษาด้วยตนเอง การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการฝึกอบรมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 และ 4.24 ตามลำดับ

วัฒนา ปะกิกา (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อพัฒนาโปรแกรม และเพื่อศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยดำเนินการวิจัยเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด มีผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และวิธีการพัฒนา เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1,225 คน ระยะที่ 3

ออกแบบโปรแกรมและประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน และระยะที่ 4 นำโปรแกรมไปใช้กับผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 10 คน ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนาศรีวิชากร และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมจำนวน 30 คน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักได้แก่ การมีจินตนาการ การมีความยืดหยุ่น การมีวิสัยทัศน์ และการมีความไว้วางใจ สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ในขณะสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีค่าความถี่จากมากไปหาน้อย ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาดูงาน และการบูรณาการแบบสอดแทรกกับการปฏิบัติงาน ความต้องการจำเป็นสำหรับการพัฒนาด้านที่มีค่าสูงที่สุด คือ การมีวิสัยทัศน์ รองลงมาคือการมีความไว้วางใจ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย หลักการวัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมการพัฒนา และการวัดและประเมินผล มี 4 โมดูล คือ การมีจินตนาการ การมีความยืดหยุ่น การมีวิสัยทัศน์ และการมีความไว้วางใจ ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างพบว่า การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการทดสอบหลังการใช้โปรแกรมสูงกว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนก่อนใช้โปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของผลการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์หลังการใช้โปรแกรมสูงกว่าค่าเฉลี่ยของผลการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ก่อนใช้โปรแกรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การวิเคราะห์ความพึงพอใจที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

คุณวุฒิ สิงห์ทอง (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู และเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ครูและผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จำนวน 341 คน ได้มาโดยใช้เทคนิค การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น $PNI_{modified}$ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูมีจำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง เข้าใจ

ความเป็นปัจเจกบุคคล มีจินตนาการ และมีความยืดหยุ่น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการประชุมเชิงปฏิบัติการ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหาสาระ ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module ที่ 1 มิวส์ทัศน์ (Vision) Module ที่ 2 เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Person of Change) Module ที่ 3 เข้าใจความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Differences) Module ที่ 4 มีจินตนาการ (Imagination) และ Module ที่ 5 มีความยืดหยุ่น (Flexibility) 5) กระบวนการปฏิบัติ 6) สื่อ/เครื่องมือ และ 7) การวัดและการประเมินผล ระยะเวลาในการพัฒนา จำนวน 45 ชั่วโมง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

งานวิจัยต่างประเทศ

Qingling Zhang (2016) ได้ศึกษากลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครูในมณฑลกว่างสีประเทศจีน โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครู 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครู 3) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครู และ 4) พัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครู กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดเมืองเป่ย์ไร่ของมณฑลกว่างสี จำนวน 106 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ และครู จำนวน 636 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกรอบแนวคิดและกลยุทธ์ โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนี PNI_{modified} และการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครู ประกอบด้วย การส่งเสริมความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของครูทุกคนในโรงเรียน การสร้างและส่งเสริมทีมงานครูให้มีความคิดสร้างสรรค์เชิงพลวัต และการส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงนวัตกรรม 2) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครูในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การส่งเสริมความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของครูทุกคนในโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการสร้างและส่งเสริมทีมงานครูให้มีความคิดสร้างสรรค์เชิงพลวัตมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การส่งเสริมความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของครูทุกคนในโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด จุดแข็งของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครู คือ การส่งเสริมความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของครูทุกคนในโรงเรียน ในขณะที่จุดอ่อนคือการสร้าง และส่งเสริมทีมงานครูให้มีความคิดสร้างสรรค์เชิงพลวัต และการส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน เชิงนวัตกรรม ส่วนโอกาส คือ การเมืองและนโยบายภาครัฐ และภัยคุกคาม คือ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี 4) กลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครู ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) ส่งเสริมทีมงานครูให้มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อบ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน 2) ส่งเสริมวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของครูแต่ละคนและทีมงานครู เพื่อบ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน และ 3) ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครูแต่ละคน เพื่อบ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน

Watson (2000) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้นำในภาคเอกชนของประเทศแคนาดา โดยใช้แบบสอบถามและการโทรศัพท์สัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำในภาคเอกชนรับรู้ถึงความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่ม การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะการสอน มีจริยธรรม การเจรจาต่อรอง ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะของการเป็นผู้ประกอบการ มีความอดทน และการตื่นตัวจากกระแสโลกาภิวัตน์เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำ การปรับวิธีการลดจำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงานงาน ตลอดจนการยอมรับความแตกต่างและหลากหลายทางสังคม ก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ ผู้นำยังจำเป็นต้องมองเห็นความสำคัญในการที่จะผลักดันให้มีการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ เพื่อขยายแนวคิดสู่บริบทโลกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกล่าวถึงความสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำว่า ควรเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่มุ่งสู่อนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์และความสามารถในการด้านอื่น ๆ อาทิเช่น การทำงานแบบเป็นทีม การติดต่อสื่อสารเพื่อการปรับตัวเข้าสู่ภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Kho (2001) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินประสิทธิผลโครงการพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลกของประเทศสหรัฐอเมริกา ประกอบการพิจารณาการลงทุนในการสร้างเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อที่จะนำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำที่มี

ความสามารถในเชิงการแข่งขันทั่วโลก ผลการวิจัยพบว่า วิธีการมอบหมายให้ไปศึกษาดูงาน ในต่างประเทศเป็นวิธีที่ดีที่สุดสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งนอกจากจะเป็นการพัฒนา ศักยภาพแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมให้ได้เรียนรู้วัฒนธรรม การปรับตัว ความเชื่อมั่นในตนเอง ความอดทน ความใฝ่รู้ และความคิดในเชิงบริบทโลก สามารถเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ในการศึกษาดูงานในต่างประเทศ โดยมุ่งเน้นถึงความเข้าใจและการประเมิน กระบวนการตั้งแต่การคัดเลือกผู้เข้ารับการ อบรม การฝึกอบรม การสร้างทีมงาน การมอบหมายงาน เป็นต้น ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวเน้น ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบและครอบคลุม การพัฒนาอย่างมีกลยุทธ์ในมุมมองของ องค์การในระยะยาว

Bennis (2002) ได้ศึกษาเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้นำ โดยการสัมภาษณ์ผู้นำประสบความสำเร็จ ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้อง ประกอบด้วยคุณสมบัติสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ ประการแรกคือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ประการต่อมาคือ ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจ ประการที่สามคือ มีเป้าหมายที่ชัดเจน ประการที่สี่ คือ ทำให้ประสบความสำเร็จ ประการที่ห้าคือ สร้างสุขภาพองค์การสนับสนุนด้านปัจจัยแวดล้อม และ ประการสุดท้ายคือ มีความเสมอภาค ละมุนละม่อม การปรับตัวที่ดี มีการกระจายอำนาจในระบบ และองค์การ โดยมีอุปสรรคต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ 3 ประเด็นด้วยกัน ประเด็นแรกการมุ่งเน้น วิธีการบริหารจัดการแทนที่การริเริ่มสร้างสรรค์ ประเด็นต่อมาเป็นการเรียกร้องความสามัคคีและ การเห็นด้วยแบบจอมปลอม และประการสุดท้ายการให้เงินตอบแทนเป็นภัยต่อการได้รับผลสำเร็จ

Davis (2007) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารหญิง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารหญิงที่สำคัญที่สุดคือ มีความมั่นใจในตนเอง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถ สร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญกับภารกิจ เป็นนักสร้างทีม เห็นคุณค่าและให้ความก้าวหน้าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถกำหนดคุณสมบัติด้าน ภาวะผู้นำในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถและเต็มใจที่จะรับฟัง รับรู้ ตลอดจนยอมรับในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชานำเสนอ ในส่วนของอุปสรรคที่ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่ มักจะพบเจอมากที่สุดคือ ถูกมองในมุมที่แตกต่างออกไปจากผู้บริหารชาย และปัจจัยสำคัญที่จะส่งผล ให้ผู้บริหารหญิงประสบความสำเร็จในการเอาชนะอุปสรรคสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร หญิงคือการมีที่ปรึกษาที่คอยช่วยให้คำปรึกษา และการมีต้นแบบของบทบาทในเชิงบวก

Grizzard (2007) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ของอาจารย์ใหญ่และครูผู้สอน โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ของอาจารย์ใหญ่และครูในโรงเรียน Franklin County School System เมือง Franklin County รัฐเทนเนสซี ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยคัดเลือกโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 3 แห่ง เป็นกลุ่ม ควบคุมและคัดเลือกโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นอีก 3 แห่ง เป็นกลุ่มทดลอง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้

ในการเก็บข้อมูล คือ อาจารย์ใหญ่ของโรงเรียน 3 แห่ง ที่เป็นกลุ่มทดลอง ดำเนินการวิจัย โดยดำเนินการอบรมอาจารย์ใหญ่ของโรงเรียน 3 แห่ง ที่เป็นกลุ่มทดลอง ด้วยโมเดลลักษณะภาวะผู้นำและใช้กลยุทธ์การนิเทศแบบคลินิก และการประชุมกลุ่มเพื่ออภิปรายร่วมกัน ในลำดับต่อมา จึงได้ทำการทดสอบ ผลกระทบของลักษณะภาวะผู้นำที่มีต่อบรรยากาศโดยรวมภายในโรงเรียน และ ได้ทำการทดสอบ ผลกระทบของโปรแกรมในการฝึกอบรมอาจารย์ใหญ่ที่มีต่อจำนวนครั้งของการที่ อาจารย์ใหญ่ทำการนิเทศครูเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัยใช้วิธีการเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์ค่าสถิติเชิง อนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐานและทดสอบค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาที่ระดับ .05 ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมการฝึกอบรมลักษณะภาวะผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอนร่วมกับ การใช้กลยุทธ์การนิเทศแบบคลินิกไม่ได้ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศภายในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติปรากฏในจำนวนครั้งของการที่อาจารย์ใหญ่ ทำการนิเทศครู เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนระหว่างอาจารย์ใหญ่ที่เข้าร่วมในโปรแกรม การฝึกอบรมร่วมกับ การใช้กลยุทธ์การนิเทศแบบคลินิกกับอาจารย์ใหญ่ที่ไม่ได้เข้าร่วมในโปรแกรม การฝึกอบรม และไม่ได้รับการนิเทศแบบคลินิก นอกจากนี้ยังพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ปรากฏในจำนวนครั้งของการที่อาจารย์ใหญ่ทำการนิเทศครู เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนก่อน และหลังจากที่อาจารย์ใหญ่เข้าร่วมในโปรแกรมการฝึกอบรมร่วมกับการใช้กลยุทธ์การนิเทศแบบ คลินิก ซึ่งสรุปได้ว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต้องมีผู้นำที่ให้ความสนใจและสนับสนุนความสำคัญของ งานวิชาการโดยเน้นไปที่การจัดการเรียนการสอน แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่อาจารย์ใหญ่ควรมี วิสัยทัศน์หรือมุมมองที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารจัดการชั้นเรียน และผลจากการวิจัยยังยืนยันด้วยว่า ความมีวิสัยทัศน์หรือ มุมมองที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารจัดการชั้นเรียนของอาจารย์ใหญ่สามารถ พัฒนาได้ด้วยโปรแกรมการฝึกอบรมลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า ทุกสาขาอาชีพให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการศึกษาวิจัยอย่างหลากหลาย และ เห็นได้ชัด แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์กร สำหรับองค์การด้านการศึกษานักบริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง มีภาวะผู้นำในการนำองค์การให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ และภายใต้ขอบเขตของ สังคมประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ที่ซึ่งการกระจายของข้อมูลข่าวสารสามารถ ติดต่อถึงกันได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำองค์การให้ประสบ ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและตอบโต้ภัยกับความเปลี่ยนแปลงแห่งยุคสมัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and
Development) โดยดำเนินการเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการ
พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสุรินทร์

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง แสดงโดยแผนภาพ ดังภาพประกอบ 2





ภาพประกอบ 6 ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินงาน และผลที่คาดว่าจะได้รับ

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสุรินทร์

1. ขั้นตอนดำเนินการ

- 1.1 ศึกษาเอกสารตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิง
สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.2 สัมภาษณ์ข้อมูล เพื่อให้ได้องค์ประกอบ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
ของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.3 ตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิง
สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน
- 1.4 สร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สุรินทร์
- 1.5 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
- 1.6 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการ
พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

- 2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีบทบาทในการให้ข้อชี้แนะ คำแนะนำ และประเมินความเหมาะสม
ขององค์ประกอบ และตัวชี้วัด ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน
- 2.2 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 85 คน
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 340 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 680 คน
ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
จำนวนทั้งสิ้น 1,105 คน
- 2.3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน
24 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 92 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน
184 คน ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
จำนวนทั้งสิ้น 300 คน

ตาราง 7 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขนาด โรงเรียน	จำนวนประชากร			จำนวนกลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	รอง ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	ครูหัวหน้า กลุ่มสาระ การเรียนรู้	ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	รอง ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	ครูหัวหน้า กลุ่มสาระ การเรียนรู้
ขนาดเล็ก	7	28	56	2	8	16
ขนาดกลาง	53	212	424	12	48	96
ขนาดใหญ่	14	56	112	5	20	40
ขนาดใหญ่ พิเศษ	11	44	88	5	16	32
รวม	1,105			300		

ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.3.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตาราง Krejcie และ Morgan (อรรณู ศรีสะอาด และคณะ, 2558) จากผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 85 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 340 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 680 คน (โรงเรียน 85 โรง) จำนวนทั้งสิ้น 1,105 คน และได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 คน โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และระดับความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ .05

2.3.2 การสุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นหน่วยของการสุ่ม มีการได้มาของอาสาสมัครจากผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยจำนวนที่ได้จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie และ Morgan แล้วสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ได้จำนวน 300 คน

2.3.3 กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของประชากรที่สังกัดในสถานศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อสุ่มผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จำนวน 300 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

3.1.1 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

3.1.2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสสุรินทร์ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามในเรื่อง ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และขนาดโรงเรียน ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบที่กำหนดไว้ให้เป็นตัวเลือก (Force Choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating Scale) สอบถามเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในปัจจุบัน/ ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในปัจจุบัน/ ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในปัจจุบัน/ ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในปัจจุบัน/ ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในปัจจุบัน/ ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

3.2.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

3.2.2 ร่างแบบสอบถามโดยใช้ประเด็นขององค์ประกอบที่ได้จากการศึกษา มาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดและครอบคลุมขอบเขตของการวิจัย

ได้ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

3.2.3 นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นปรีกษาและขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ และปรับปรุงแก้ไขให้ตรงและครอบคลุมเนื้อหา

3.2.4 นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ เครื่องมือวิจัย พิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นข้อคำถามในประเมินกับวัตถุประสงค์ และ นิยามศัพท์เฉพาะ ในขั้นตอนนี้ใช้การวิเคราะห์ความสอดคล้อง (IOC : Index of Item-Objective Congruence) สร้างขึ้นจำนวน 51 ข้อ ใช้จริง จำนวน 45 ข้อ

3.2.5 ศึกษาหลักเกณฑ์ และวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วน ประมาณค่า

3.2.6 ร่างแบบสอบถามโดยใช้ประเด็นขององค์ประกอบที่ได้จากผลการศึกษา ในส่วนขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถาม ตามกรอบแนวคิดและครอบคลุมขอบเขตของการวิจัย ได้ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

3.2.7 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำ

3.2.8 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรง เชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และผ่านการ พิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว นำไปเสนอผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัย หรือวัดผล หรือประเมินและด้านเนื้อหา เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสม และ ความชัดเจนของข้อคำถาม ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1) รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ คุณวุฒิ กศ.ด. สาขา การบริหาร และพัฒนาการศึกษา ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมด้านเนื้อหา

2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อพันธ์ พูลพุทธ คุณวุฒิ ปริญญาตรี สาขา วิจัยและ ประเมินผลการศึกษา ตำแหน่ง อาจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการวิจัย

3) อาจารย์กิตติชัย แผ่นจันทร์ คุณวุฒิ ศษ.ม. สาขา การบริหารการศึกษา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบัวเชดวิทยา ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย

4) อาจารย์ชัยณรงค์ แก้วละมูล คุณวุฒิ ศษ.ม. สาขา การบริหารการศึกษา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านมะลูจรุงหนองปรัง ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมด้านเนื้อหา

5) อาจารย์สนั่นชาติ สุขเหลือ คุณวุฒิ ค.ม. สาขา การบริหารการศึกษา ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบัวเขตวิทยา ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมด้านเนื้อหา

3.2.9 หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of Item-Objective Congruence) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .50 ขึ้นไปไว้ ปรากฏว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60 - 1.00 แสดงว่าคำถามใช้ได้ทั้ง 51 ข้อ

3.2.10 การตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรง และการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จำนวน 52 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน โดยพิจารณาจากค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation)

3.2.11 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach's Alpha Coefficient)

3.2.12 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญ และเดินทางไปประเมินด้วยตนเอง โดยใช้แบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผู้วิจัยใช้วิธีการประเมินและจัดเก็บข้อมูลด้วยวิธีการ ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือจากคณะศึกษาศาสตร์ถึงผู้เชี่ยวชาญ

4.2 ส่งหนังสือขอความร่วมมือ แก่คณาจารย์ และแบบประเมินถึงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการให้การประเมิน

4.3 ประสานผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอรับแบบประเมินคืน

4.4 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

4.5 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมส่งแบบสอบถาม ไปยังโรงเรียนของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 คน รวม 24 โรงเรียน โดยการประสาน

ด้วยตนเองและส่งทางไปรษณีย์ พร้อมนัดวันและเวลาในการตอบกลับภายใน 3 สัปดาห์ ได้รับข้อมูลกลับมา ครบทั้ง 300 ชุด (คิดเป็นร้อยละ 100.00)

5. การจัดการทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดการทำกับข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

5.1.2 ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม

5.2.1 ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่

และร้อยละ

5.2.2 ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเทียบเกณฑ์ Midpoint (อรนุช ศรีสะอาด และคณะ, 2558)

4.51-5.00 หมายความว่า มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ

มากที่สุด

3.51-4.50 หมายความว่า มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายความว่า มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ

ปานกลาง

1.51-2.50 หมายความว่า มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายความว่า มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ

น้อยที่สุด

5.2.3 ตอนที่ 3 นำค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : PNI_{modified}) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อจัดลำดับความสำคัญ และนำผลที่ได้ไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้จากการคำนวณดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index = PNI) โดยใช้สูตรการคำนวณ PNI แบบปรับปรุงจากสูตรเดิมของนางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2550) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

สูตรการคำนวณ PNI_{modified} (Priority Needs Index = PNI)

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

เมื่อ PNI_{modified} แทน วิธีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์
D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน

5.3.1 การแปลผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยใช้แบบสอบถาม มีความหมายดังนี้

1) การแปลผลความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ได้จากค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ในส่วนของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นลักษณะการแปลผลเชิงเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะนั้น ๆ ต่อคุณลักษณะทั้งหมด มีความหมายการแปลผลดังนี้

1.1) ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่น้อยกว่าค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมด หมายถึง การมีคุณลักษณะน้อย

1.2) ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่มากกว่าค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมด หมายถึง การมีคุณลักษณะมาก

2) การแปลผลการวิเคราะห์ค่า PNI_{modified} เพื่อการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น มีความหมายการแปลผลดังนี้

2.1) ค่า PNI_{modified} มากที่สุด หมายถึง มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด

2.2) ค่า PNI_{modified} สำหรับผู้บริหารเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยของค่า PNI_{modified} คุณลักษณะโดยรวมทั้งหมด หมายถึง ความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะที่มีความประสงค์ให้ได้รับการพัฒนา

3X นำผลการวิเคราะห์ความสำคัญของความต้องการจำเป็นสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ไปร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับการทดสอบการศึกษาการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

6.1 สถิติพื้นฐาน

6.1.1 ค่าเฉลี่ย (Mean) คำนวณจากสูตร (อรนุช ศรีสะอาด และคณะ, 2558)

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย
 $\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 n แทน จำนวนคนทั้งหมด

6.1.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คำนวณจากสูตร (อรนุช ศรีสะอาด และคณะ, 2558)

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

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 $\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละกลุ่ม
 $\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
 n แทน จำนวนประชากรในกลุ่มตัวอย่าง

พูน ปณ ภัโต ชีเว

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1. ขั้นตอนดำเนินการ มีดังนี้

1.1 ศึกษาเนื้อหาในรายละเอียดขององค์ประกอบด้านต่าง ๆ ตามลำดับความต้องการจำเป็นและนำข้อมูลที่ได้มาจัดการศึกษาโดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มาเป็นแนวทางในการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1.2 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ในรูปแบบคู่มือการใช้โปรแกรม โดยพิจารณาเนื้อหาตามลำดับความต้องการจำเป็น แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้อง

1.3 ประเมินความเหมาะสม (Propriety) และความเป็นไปได้ (Feasibility) ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ซึ่งมีการกำหนดเกณฑ์ของคุณสมบัติ ดังนี้

2.1.1 มีวุฒิปริญญาทางการศึกษาดั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป

2.1.2 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการจัดการศึกษาหรือการบริหารการศึกษา ตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป

2.1.3 เป็นผู้บริหารหรือบุคลากรทางการศึกษาที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษหรือเทียบเท่าขึ้นไป

ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน 5 คน ได้แก่

1. อาจารย์กิตติชัย แผ่นจันทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบัวเชดวิทยา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2. อาจารย์ภานุวัฒน์ แป้นจันทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพอุดมวิทยา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

3. อาจารย์อัฐพงศ์ จารุทรัพย์สไต รองผู้อำนวยการโรงเรียนบัวเชดวิทยา วิทยฐานะรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

4. อาจารย์พิพัฒน์ ดำเนิน รองผู้อำนวยการโรงเรียนบัวเขตวิทยา วิทยาลัย
รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

5. อาจารย์ณัฐกฤตา ปัตตาลาโพ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
คณิตศาสตร์ โรงเรียนบัวเขตวิทยา วิทยาลัย ครุชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง
สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ได้มาโดย
การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ซึ่งมีการกำหนดเกณฑ์ของคุณสมบัติ
ดังนี้

2.2.1 มีวุฒิปริญญาทางการศึกษาดั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป

2.2.2 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการจัดการศึกษาหรือการบริหารการศึกษา
ตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป

2.2.3 เป็นผู้บริหารหรือบุคลากรทางการศึกษาที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษหรือ
เทียบเท่าขึ้นไป

ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ จำนวน 5 คน ได้แก่

1. ดร.สุนทร ขวัญดำ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ วิทยาลัย
รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2. อาจารย์สมศักดิ์ บุญโต ผู้อำนวยการโรงเรียนสุรวิทยาคาร วิทยาลัย
รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

3. อาจารย์ยวสันต์ ปัญญาธานี ผู้อำนวยการโรงเรียนสุรพิณฑ์พิทยา วิทยาลัย
รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

4. อาจารย์นายวายุศุล จุลทัศน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนกระเทียมวิทยา
วิทยาลัย รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

5. อาจารย์ประจักษ์ เงามาม ผู้อำนวยการโรงเรียนตาบาววิทยา วิทยาลัย
รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิง
สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ คือ
แบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาขึ้นโดยศึกษาจากเอกสาร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องขององค์ประกอบโปรแกรมแล้วกำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา แล้วนำมาสร้างเป็นข้อคำถามให้ครอบคลุมประเด็น

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษารายละเอียดของส่วนประกอบของโปรแกรม

3.2.2 กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมิน คือ ส่วนประกอบโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผล นำมาเขียนคำถามให้ครอบคลุมประเด็นทุกประเด็น

3.2.3 นำแบบประเมินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ของสำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.2.4 นำแบบประเมินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสม และความชัดเจนของข้อคำถามดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยวิธีการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence)

3.2.5 นำโปรแกรมที่แก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อทำการประเมินโปรแกรม

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ดำเนินการขอหนังสือราชการสำหรับขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลกับคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 ดำเนินการจัดส่งร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ และแบบประเมินให้กับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเองและติดต่อรับแบบประเมินด้วยตนเอง

5. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดทำข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินโปรแกรมมาตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ ในการตอบแบบประเมิน และนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เกณฑ์แปลความความหมาย โดยใช้แนวคิดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยคะแนนความเหมาะสม และความเป็นไปได้ โดยใช้เกณฑ์การแปลค่าความหมายเฉลี่ย ดังนี้ (อรณัฐ ศรีสะอาด และคณะ, 2558)

4.51-5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ระดับมาก

2.51-3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ระดับน้อย

1.00-1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ระดับน้อยที่สุด

6. สถิติใช้วิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับการทดสอบการศึกษการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

6.1 สถิติพื้นฐาน

6.1.1 ค่าเฉลี่ย (Mean) คำนวณจากสูตร (อรณัฐ ศรีสะอาด และคณะ, 2558)

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n แทน จำนวนคนทั้งหมด

6.1.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คำนวณจากสูตร (อรณัฐ ศรีสะอาด และคณะ, 2558)

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

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละกลุ่ม

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

n แทน จำนวนประชากรในกลุ่มตัวอย่าง

6.1.3 สูตรการคำนวณ PNI_{modified} (Priority Needs Index = PNI)

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

เมื่อ PNI_{modified} แทน วิธีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
 I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์
 D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีลำดับขั้นตอนการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{modified}$	แทน	ดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 2 ระยะตามลำดับ ดังนี้
ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสสุรินทร์

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสสุรินทร์ จำนวน 300 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสสุรินทร์

ข้อมูลเบื้องต้น	N = 300	
	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	116	38.67
หญิง	184	61.33
รวม	300	100
ระดับการศึกษา		
ปริญญาเอก	4	1.33
ปริญญาโท	129	43.00
ปริญญาตรี	167	55.67
รวม	300	100

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อมูลเบื้องต้น	N = 300	
	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	24	8.00
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	92	30.67
ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ	184	61.33
รวม	300	100
ขนาดสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก	26	8.66
ขนาดกลาง	156	52.00
ขนาดใหญ่	65	21.67
ขนาดใหญ่พิเศษ	53	16.67
รวม	300	100

จากตาราง 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ เป็นเพศหญิง จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 61.33 และเพศชาย จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 38.67 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งมีจำนวนมากที่สุดคือ 167 คน คิดเป็นร้อยละ 55.67 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 43.00 และระดับปริญญาเอก จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.33 ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 เป็นรองผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 30.67 และครูหัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 61.33 แยกตามขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 ขนาดใหญ่ จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 21.67 ขนาดกลาง จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 52.00 และขนาดเล็ก จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 8.66

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จากกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาและ

ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จำนวน 300 คน โดยวิเคราะห์หา ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตาราง 9-12

ตาราง 9 ผลการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การมีวิสัยทัศน์	2.79	0.41	ปานกลาง	4.85	0.35	มากที่สุด
2. การมีจินตนาการ	2.86	0.33	ปานกลาง	4.76	0.41	มากที่สุด
3. การมีความยืดหยุ่น	2.84	0.32	ปานกลาง	4.78	0.42	มากที่สุด
รวม	2.83	0.35	ปานกลาง	4.80	0.39	มากที่สุด

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.83$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

พหุ มณ สิโต ชีเว

ตาราง 10 ผลการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการมีวิสัยทัศน์

การมีวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดไตร่ตรอง สุขุม รอบคอบในงานที่ทำ	2.79	0.38	ปานกลาง	4.86	0.36	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้บุคลากรอยู่เสมอ	2.83	0.42	ปานกลาง	4.82	0.34	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำ	2.85	0.41	ปานกลาง	4.84	0.38	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมทุกครั้ง	2.81	0.42	ปานกลาง	4.87	0.39	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	2.82	0.41	ปานกลาง	4.83	0.38	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการวางแผนและปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	2.78	0.43	ปานกลาง	4.77	0.36	มากที่สุด
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษาที่ชัดเจนและเป็นไปได้	2.83	0.38	ปานกลาง	4.86	0.32	มากที่สุด
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว สร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพ	2.82	0.37	ปานกลาง	4.85	0.34	มากที่สุด

ตาราง 10 (ต่อ)

การมีวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
9. ผู้บริหารสถานศึกษาประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ สำหรับใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนาสถานศึกษา	2.76	0.41	ปานกลาง	4.83	0.32	มากที่สุด
10. ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.75	0.44	ปานกลาง	4.88	0.33	มากที่สุด
11. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการระดมความคิดเห็น วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อกำหนด วิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา ร่วมกัน	2.77	0.42	ปานกลาง	4.85	0.35	มากที่สุด
12. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน อย่างเสมอต้นเสมอปลาย	2.78	0.41	ปานกลาง	4.87	0.36	มากที่สุด
13. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรับมือกับปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.78	0.43	ปานกลาง	4.89	0.32	มากที่สุด
14. ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ	2.76	0.38	ปานกลาง	4.82	0.37	มากที่สุด
15. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้สอดคล้องตามความถนัดและความสามารถ	2.78	0.39	ปานกลาง	4.88	0.35	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.79$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ตาราง 11 ผลการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการมีจินตนาการ

การมีจินตนาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้	2.81	0.35	ปานกลาง	4.77	0.45	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะร่าเริง ขวนขวาย ยิ้มแย้มแจ่มใส เข้าถึงง่าย และเกิดความสบายใจ	2.87	0.32	ปานกลาง	4.75	0.47	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี	2.91	0.35	ปานกลาง	4.81	0.36	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาลำคิดในแนวทางของตนเองหรือแนวทางใหม่ ๆ ที่เป็นไปอย่างมีเหตุผลไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์	2.86	0.28	ปานกลาง	4.73	0.41	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาใช้พัฒนางานให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง องค์กร ชุมชน สังคม และประเทศชาติ	2.84	0.39	ปานกลาง	4.74	0.43	มากที่สุด

ตาราง 11 (ต่อ)

การมีจินตนาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
6. ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถตรงตามศักยภาพและความแตกต่างระหว่างบุคคล	2.81	0.33	ปานกลาง	4.78	0.38	มากที่สุด
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีอิสระในการคิดและตัดสินใจ กล้าแสดงความคิดเห็น	2.87	0.36	ปานกลาง	4.71	0.39	มากที่สุด
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสอดแทรกอารมณ์ขันระหว่างการทำงานได้อย่างเหมาะสม	2.89	0.32	ปานกลาง	4.81	0.41	มากที่สุด
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างบรรยากาศที่มีความสนุกสนานระหว่างการปฏิบัติงาน	2.83	0.37	ปานกลาง	4.76	0.42	มากที่สุด
10. ผู้บริหารสถานศึกษากล้าคิดกล้าตัดสินใจโดยไม่ลังเล	2.81	0.29	ปานกลาง	4.84	0.36	มากที่สุด
11. การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาดังอยู่บนพื้นฐานของเหตุและผล	2.96	0.34	ปานกลาง	4.75	0.42	มากที่สุด
12. ผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิก ร่าเริงแจ่มใส และมีทัศนคติเชิงบวก	2.86	0.31	ปานกลาง	4.78	0.41	มากที่สุด
13. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากวิธีการปฏิบัติงานที่มีอยู่อย่างหลากหลายให้สอดคล้องกับบริบทของ การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.85	0.35	ปานกลาง	4.76	0.43	มากที่สุด

ตาราง 11 (ต่อ)

การมีจินตนาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
14. ผู้บริหารสถานศึกษามีความใส่ใจ ในปัญหา วิธีการแก้ปัญหา และผลที่ ได้ จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ในแต่ละครั้ง	2.88	0.28	ปานกลาง	4.73	0.42	มากที่สุด
15. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ วางแผนในการปฏิบัติงานอย่าง รอบคอบ มีความชัดเจนในแนวทาง สู่การปฏิบัติงาน	2.87	0.32	ปานกลาง	4.71	0.45	มากที่สุด

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการมีจินตนาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการมีจินตนาการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.76$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

พหุ ประสิทธิภาพ

ตาราง 12 ผลการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการมีความยืดหยุ่น

การมีความยืดหยุ่น	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตนเอง	2.83	0.37	ปานกลาง	4.82	0.43	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการได้อย่างเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ	2.81	0.31	ปานกลาง	4.87	0.45	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาทำนุสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	2.85	0.33	ปานกลาง	4.77	0.46	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สะท้อนผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	2.83	0.37	ปานกลาง	4.79	0.38	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรร่วมกันแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนางานอยู่เสมอ	2.87	0.31	ปานกลาง	4.75	0.35	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขระเบียบ ข้อบังคับของสถานศึกษา ที่เป็นข้อจำกัดในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ	2.88	0.32	ปานกลาง	4.83	0.45	มากที่สุด

ตาราง 12 (ต่อ)

การมีความยืดหยุ่น	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีใจกว้างรับข้อมูลหรือความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์	2.84	0.34	ปานกลาง	4.71	0.46	มากที่สุด
8. ผู้บริหารสถานศึกษาคิดหาทางเลือกหรือทางแก้ปัญหามากกว่าหนึ่งวิธี	2.81	0.31	ปานกลาง	4.85	0.41	มากที่สุด
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารที่ถูกต้อง จริงใจ มีทัศนคติที่ดี และเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	2.89	0.36	ปานกลาง	4.82	0.38	มากที่สุด
10. ผู้บริหารสถานศึกษาปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน การให้บริการ กระบวนการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ภายได้ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	2.84	0.32	ปานกลาง	4.77	0.42	มากที่สุด
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการแสวงหาปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับองค์กร จากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้ง	2.82	0.34	ปานกลาง	4.76	0.35	มากที่สุด

ตาราง 12 (ต่อ)

การมีความยืดหยุ่น	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
12. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประสานงานเพื่อสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ที่ดี เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และมีความเป็นเอกภาพในทางปฏิบัติ	2.85	0.33	ปานกลาง	4.72	0.43	มากที่สุด
13. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นที่แปลกใหม่อยู่เสมอ	2.78	0.32	ปานกลาง	4.76	0.47	มากที่สุด
14. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและช่วยแก้ไขปัญหาดได้อย่างเหมาะสม	2.83	0.37	ปานกลาง	4.76	0.48	มากที่สุด
15. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมวัฒนธรรมการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม	2.87	0.31	ปานกลาง	4.74	0.41	มากที่สุด

จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการมีความยืดหยุ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.84$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการมีความยืดหยุ่น ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

1.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากตอนที่ 3 ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามสามารถสรุปได้เป็นรายด้าน ดังนี้

1.3.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนขาดวิสัยทัศน์ในการมองภาพอนาคต เพื่อที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในยุคปัจจุบัน ซึ่งการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีวิสัยทัศน์ที่ดีได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ต้องนำความรู้ที่ได้มาแปลงเป็นวิธีการสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษานั้น ๆ นอกจากนี้ยังพบว่าปัญหาที่พบอีกประการหนึ่งสำหรับด้านวิสัยทัศน์คือ ในทางปฏิบัติบางสถานศึกษาผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานโดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ ทุกสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ไว้เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของทิศทางการบริหาร แต่ทว่าในทางปฏิบัติงานยังไม่ค่อยยึดโยงกับวิสัยทัศน์ เป็นต้น

1.3.2 ด้านการมีจินตนาการ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นบุคคลที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เป็นบุคคลที่มีความคิดรอบคอบ คิดคาดการณ์ล่วงหน้า สามารถรับมือหรือตัดสินใจในการแก้ปัญหาใหญ่ ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยตนเองได้อย่างรวดเร็ว และผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้เท่าทันกับสถานการณ์ของสังคมรอบด้าน สามารถเป็นที่พึ่งให้กับบุคลากรในองค์กรและชุมชนได้

1.3.3 ด้านการมีความยืดหยุ่น

ผู้บริหารสถานศึกษาควรกล้าคิด กล้าตัดสินใจในสถานการณ์ใหม่ ๆ และมีความเข้าใจธรรมชาติในพฤติกรรมของบุคลากรซึ่งเป็นมนุษย์ที่มีชีวิตจิตใจ ในบางสถานการณ์ผู้บริหารควรบริหารงานแบบกัลยาณมิตรในการนำองค์กรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการวินิจฉัย ตัดสินใจในปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว ไม่ตกอยู่ในข้อจำกัดที่ทำให้เกิดความล่าช้า ทั้งนี้ก็ต้องคำนึงถึงระเบียบความถูกต้องตามหลักกฎหมายด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีการสร้างบรรยากาศผ่อนคลายสำหรับการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่เคร่งเครียด อย่างไรก็ตามการสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายต้องคำนึงถึงเวลา สถานที่ และบริบทในการปฏิบัติงาน หากผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายหรือยืดหยุ่นอยู่ตลอดเวลาในการปฏิบัติงาน จะทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเกิดความคุ้นชินกับบรรยากาศที่ผ่อนคลาย และขาดความกระตือรือร้นในที่สุด

1.4 การประเมินความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยได้ประเมิน

ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ตามวิธีวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : $PNI_{modified}$) ซึ่งแสดงผลการประเมินความต้องการจำเป็นดังตาราง 13-16

ตาราง 13 การจัดเรียงลำดับความสำคัญของค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวม

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. การมีวิสัยทัศน์	2.79	4.85	0.738	1
2. การมีจินตนาการ	2.86	4.76	0.664	3
3. การมีความยืดหยุ่น	2.84	4.78	0.683	2

จากตาราง 13 พบว่า ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เรียงตามลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ซึ่งด้านที่มีค่าความสำคัญของความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือด้านการมีวิสัยทัศน์ ($PNI_{modified} = 0.738$) รองลงมาคือ ด้านการมีความยืดหยุ่น ($PNI_{modified} = 0.664$) และด้านการมีจินตนาการ ($PNI_{modified} = 0.683$) ตามลำดับ

ตาราง 14 การจัดเรียงลำดับความสำคัญของค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ในการ
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการมีวิสัยทัศน์

การมีวิสัยทัศน์	D	I	PNI_{modified}	ลำดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิด ไตร่ตรอง สุขุม รอบคอบในงานที่ทำ	2.79	4.86	0.742	8
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจ ในการปฏิบัติงานให้บุคลากรอยู่เสมอ	2.83	4.82	0.703	14
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำ	2.85	4.84	0.698	15
4. ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนกำหนด เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมทุกครั้ง	2.81	4.87	0.733	9
5. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานตามแผน ที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	2.82	4.83	0.713	13
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มใน การนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ใน การวางแผนและปฏิบัติงานในสถานศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.78	4.77	0.716	11
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดภาพ ความสำเร็จในอนาคตของ สถานศึกษาที่ ชัดเจนและเป็นไปได้	2.83	4.86	0.717	12
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาที่ เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว สร้างสรรค์ และมี ประสิทธิภาพ	2.82	4.85	0.720	10
9. ผู้บริหารสถานศึกษาประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ สำหรับใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนาสถานศึกษา	2.76	4.83	0.750	6

ตาราง 14 (ต่อ)

การมีวิสัยทัศน์	D	I	PNI _{modified}	ลำดับ
10. ผู้บริหารสถานศึกษากล้าคิด กล้าตัดสินใจโดยไม่ลังเล	2.75	4.88	0.775	1
11. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการ ระดมความคิดเห็น วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สถานศึกษา เพื่อกำหนด วิสัยทัศน์หรือทิศ ทางการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน	2.77	4.85	0.751	5
12. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากร มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน อย่างเสมอ ต้นเสมอปลาย	2.78	4.87	0.752	4
13. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรับมือกับ ปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอย่าง ต่อเนื่องได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	2.78	4.89	0.759	2
14. ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาแนวทาง หรือวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ	2.76	4.82	0.746	7
15. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบทบาท หน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ สอดคล้องตามความถนัดและความสามารถ	2.78	4.88	0.755	3

จากตาราง 14 พบว่า ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สุรินทร์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ เรียงตามลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย
3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (PNI_{modified} = 0.775) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรับมือกับ
ปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอย่าง ต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ (PNI_{modified} = 0.759) และผู้บริหาร

สถานศึกษากำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้สอดคล้องตามความถนัดและความสามารถ ($PNI_{modified} = 0.755$) ตามลำดับ

ตาราง 15 การจัดเรียงลำดับความสำคัญของค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการมีจินตนาการ

การมีจินตนาการ	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้	2.81	4.77	0.698	3
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะร่าเริง ชวนขัน ยิ้มแย้มแจ่มใส เข้าถึงง่าย และเกิดความสบายใจ	2.87	4.75	0.655	9
3. ผู้บริหารสถานศึกษาปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี	2.91	4.81	0.653	11
4. ผู้บริหารสถานศึกษากล้าคิดในแนวทางของตนเองหรือแนวทางใหม่ ๆ ที่เป็นไปอย่างมีเหตุผลไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์	2.86	4.73	0.654	10
5. ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาใช้พัฒนางานให้เกิด ประโยชน์ ต่อตนเอง องค์กร ชุมชน สังคม และประเทศชาติ	2.84	4.74	0.669	7
6. ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่ อย่างเต็มความสามารถตรงตามศักยภาพและความแตกต่างระหว่างบุคคล	2.81	4.78	0.701	2
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีอิสระในการคิด และตัดสินใจ กล้าแสดงความคิดเห็น	2.87	4.71	0.641	14

ตาราง 15 (ต่อ)

การมีจินตนาการ	D	I	PNI _{modified}	ลำดับ
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสอดแทรก อารมณ์ขันระหว่างการปฏิบัติงานได้ อย่างเหมาะสม	2.89	4.81	0.664	8
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้าง บรรยากาศที่มีความสนุกสนานระหว่าง การปฏิบัติงาน	2.83	4.76	0.682	4
10. ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการ ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.81	4.84	0.722	1
11. การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตั้งอยู่บนพื้นฐานของเหตุและผล	2.96	0.34	0.605	15
12. ผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกกล้า แจ่มใส และมีทัศนคติเชิงบวก	2.86	0.31	0.671	5
13. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือก วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากวิธีการ ปฏิบัติงานที่มีอยู่อย่างหลากหลายให้ สอดคล้องกับบริบทของ การปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	2.85	0.35	0.670	6
14. ผู้บริหารสถานศึกษามีความใส่ใจใน ปัญหา วิธีการแก้ปัญหา และผลที่ได้ จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ครั้ง	2.88	0.28	0.642	12
15. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนใน การปฏิบัติงานอย่างรอบคอบ มีความชัดเจน ในแนวทางสู่การปฏิบัติงาน	2.87	0.32	0.641	13

จากตาราง 15 พบว่า ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

สุรินทร์ ด้านการมีจินตนาการ เรียงตามลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($PNI_{modified} = 0.722$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่ อย่างเต็มความสามารถตรงตามศักยภาพและความแตกต่างระหว่างบุคคล ($PNI_{modified} = 0.701$) และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ($PNI_{modified} = 0.698$) ตามลำดับ

ตาราง 16 การจัดเรียงลำดับความสำคัญของค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการมีความยืดหยุ่น

การมีความยืดหยุ่น	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตนเอง	2.83	4.82	0.703	4
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการได้อย่างเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ	2.81	4.87	0.733	1
3. ผู้บริหารสถานศึกษาทำนุสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	2.85	4.77	0.674	10
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สะท้อนผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	2.83	4.79	0.693	5
5. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรร่วมกันแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนางานอยู่เสมอ	2.87	4.75	0.655	14

ตาราง 16 (ต่อ)

การมีความยืดหยุ่น	D	I	PNI _{modified}	ลำดับ
6. ผู้บริหารสถานศึกษาปรับปรุง แก้ไขระเบียบ ข้อบังคับของสถานศึกษาที่เป็นข้อจำกัดในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ	2.88	4.83	0.677	9
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีใจกว้างรับข้อมูลหรือความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่เป็น ประโยชน์	2.84	4.71	0.658	12
8. ผู้บริหารสถานศึกษาคิดหาทางเลือกหรือทางแก้ปัญหา มากกว่าหนึ่งวิธี	2.81	4.85	0.726	2
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารที่ถูกต้อง จริ่งใจ มีทัศนคติที่ดี และเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	2.89	4.82	0.668	11
10. ผู้บริหารสถานศึกษาปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน การให้บริการกระบวนการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพภายใต้ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	2.84	4.77	0.680	8
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการแสวงหาปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับองค์กร จากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้ง	2.82	4.76	0.688	6
12. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประสานงานเพื่อสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ที่ดีเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และมีความเป็นเอกภาพในทางปฏิบัติ	2.85	4.72	0.656	13

ตาราง 16 (ต่อ)

การมีความยืดหยุ่น	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับ
13. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นที่แปลกใหม่อยู่เสมอ	2.78	4.76	0.712	3
14. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและช่วยแก้ไขปัญหาดได้อย่างเหมาะสม	2.83	4.76	0.682	7
15. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมวัฒนธรรมการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม	2.87	4.74	0.652	15

จากตาราง 16 พบว่า ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการมีความยืดหยุ่น เรียงตามลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการได้อย่างเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ($PNI_{modified} = 0.733$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาคิดหาทางเลือกหรือทางแก้ปัญหามากกว่าหนึ่งวิธี ($PNI_{modified} = 0.726$) และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นที่แปลกใหม่อยู่เสมอ ($PNI_{modified} = 0.712$) ตามลำดับ

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2.1 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จากการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม ซึ่งองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรม และ 5) การวัดและประเมินผล และผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ในระยะที่ 1 มาเป็นข้อมูล

ประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งมีรายละเอียดของโปรแกรม ดังนี้

2.1.1 หลักการและความสำคัญ

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ พฤติกรรมระหว่างบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กัน
ในลักษณะที่บุคคลหนึ่งสนับสนุนบุคคลอื่นในการดำเนินงานหรือกิจกรรมของกลุ่ม โดยการสร้าง
แรงบันดาลใจ ร่วมกันแสวงหาแนวทางในการทำงานใหม่ ๆ เคารพความแตกต่างทางความคิด
เน้นการคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนให้ทุกคนได้มีโอกาสเป็นผู้นำร่วมกัน ในการหาแนวทางการปฏิบัติงาน
ใหม่ ๆ พร้อมเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุ
วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน ซึ่งการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จบรรลุตาม
วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานหรือกิจกรรมของ
องค์กร เนื่องจากปัจจัยสำคัญของการบริหารองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยด้านบุคลากรมี
ความสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะ
สามารถดึงศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนออกมาใช้ได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อ
ความสำเร็จขององค์กร

2.1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การมีจินตนาการ
และการมีความยืดหยุ่น ให้เกิดประสิทธิภาพ

2.1.3 เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ แบ่งออกเป็น 3 Module ได้แก่

Module 1 การมีวิสัยทัศน์

เป็นการพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง
ความสามารถในการมองภาพความสำเร็จในอนาคต มีความรอบรู้สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้
เพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้บุคลากร ปฏิบัติงาน
ให้บรรลุเป้าหมาย โดยการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรู้สึกร่วมว่า
เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์กร ตลอดจนการทุ่มเทแรงกายแรงใจ
เพื่อปฏิบัติงานให้หน่วยงานของตนเองมีพัฒนาการในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเนื้อหา
ประกอบไปด้วย 1) ความคิดริเริ่ม 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) การสร้างวิสัยทัศน์ 4) การเผยแพร่
วิสัยทัศน์ และ 5) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

Module 2 การมีจินตนาการ

เป็นการพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการสร้างภาพหรือผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่ต้องการให้เกิดขึ้นภายในสมองอย่างมีเหตุผล ซึ่งเนื้อหาประกอบไปด้วย 1) การตัดสินใจ 2) การคิดไตร่ตรอง 3) อารมณ์ขัน 4) สติปัญญา และ 5) อิสระทางความคิด

Module 3 การมีความยืดหยุ่น

เป็นการพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับแนวคิดที่แปลกใหม่ไม่อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยแบบเดิม เน้นเรื่องของการมีอิสระทางความคิด รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากเดิม เปิดรับความคิดและวิธีการใหม่ ๆ มีความสามารถปรับตัวหรือแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่หลากหลายได้เป็นอย่างดี เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเนื้อหาประกอบไปด้วย 1) ความสามารถในการคิดนอกกรอบ 2) การปรับตัวตามสถานการณ์ 3) การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง 4) การเปิดรับความคิดใหม่ ๆ

2.1.4 กิจกรรม

การพัฒนาศักยภาพสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีแนวทางการจัดกิจกรรมประกอบด้วย 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน 3) การฝึกอบรม 4) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 5) การประชุมสัมมนา และ 6) การศึกษาดูงาน

2.1.5 การวัดและประเมินผล

2.1.5.1 การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา

2.1.5.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา

2.2 การดำเนินการตรวจสอบเชิงยืนยัน และประเมินความเหมาะสม

และความเป็นไปได้ของโปรแกรม โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ดำเนินการในวันที่ 15 สิงหาคม 2565 ณ ห้องบัวหลวง โรงเรียนบัวเขตวิทยา โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วม สนทนากลุ่มจำนวน 5 คน ดังนี้

2.2.1 นายกิตติชัย แผ่นจันทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบัวเขตวิทยา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2.2.2 นายภาณุวัฒน์ แป้นจันทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพอุดมวิทยา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2.2.3 นายอัฐพงศ์ จารุทรัพย์สถไส รองผู้อำนวยการโรงเรียนบัวเขตวิทยา
วิทยฐานะรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2.2.4 นายสนั่นชาติ สุขเหลือ รองผู้อำนวยการโรงเรียนบัวเขตวิทยา วิทยฐานะ
รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2.2.5 นางสาวณัฐกฤตา ปัตตาลาโพ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
คณิตศาสตร์ โรงเรียนบัวเขตวิทยา วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสุรินทร์

จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความ คิดเห็น
วิพากษ์วิจารณ์ในข้อสงสัย และให้เสนอแนะเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีรายละเอียด
ดังตาราง 17

ตาราง 17 รายละเอียดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดง
ความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์ในข้อสงสัยของผู้ร่วมสนทนา และให้เสนอแนะเกี่ยวกับ
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ประเด็นการสนทนา	ข้อเสนอแนะ จากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข ตามคำแนะนำ
หลักการและความสำคัญ	มีความชัดเจน	คงไว้
วัตถุประสงค์	มีความชัดเจน	คงไว้
เนื้อหา Module 1 การมีวิสัยทัศน์	1. ควรจัดลำดับความสำคัญ ของเนื้อหาไม่ให้ซับซ้อนมาก เกินไป	1. จัดลำดับความสำคัญของ เนื้อหาไม่ให้ซับซ้อนมากเกินไป
1. ความคิดริเริ่ม		2. กำหนดระยะเวลาใน ขอบเขตของเนื้อหาให้ชัดเจน
2. ความคิดสร้างสรรค์	2. ควรกำหนดระยะเวลาใน ขอบเขตของเนื้อหาให้ชัดเจน	3. ปรับเนื้อหาให้มีความ เหมาะสม คงไว้เฉพาะประเด็น
3. การสร้างวิสัยทัศน์	3. เนื้อหาไม่ควรมีมาก	สำคัญ
4. การเผยแพร่วิสัยทัศน์		
5. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	จนเกินไปขณะจัดกิจกรรม ควร เป็นประเด็นให้ได้นำไปคิดต่อ	

ตาราง 17 (ต่อ)

ประเด็นการสนทนา	ข้อเสนอแนะ จากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข ตามคำแนะนำ
Module 2 การมีจินตนาการ 1. การตัดสินใจ 2. การคิดไตร่ตรอง 3. อารมณ์ขัน 4. สติปัญญา 5. อิสระทางความคิด	1. ควรจัดลำดับความสำคัญของเนื้อหาไม่ให้ซับซ้อนมากเกินไป 2. ควรกำหนดระยะเวลาในขอบเขตของเนื้อหาให้ชัดเจน 3. เนื้อหาไม่ควรมีมากจนเกินไป ขณะจัดกิจกรรม ควรเป็นประเด็นให้ได้นำไปคิดต่อ	1. จัดลำดับความสำคัญของเนื้อหาไม่ให้ซับซ้อนมากเกินไป 2. กำหนดระยะเวลาใน ขอบเขตของเนื้อหาให้ชัดเจนและกระชับ 3. ปรับเนื้อหาให้มีความเหมาะสม คงไว้เฉพาะประเด็นสำคัญ
Module 3 การมีความยืดหยุ่น 1. ความสามารถในการคิดนอกกรอบ 2. การปรับตัวตามสถานการณ์ 3. การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง 4. การเปิดรับความคิดใหม่ ๆ	1. ควรจัดลำดับความสำคัญของเนื้อหาไม่ให้ซับซ้อนมากเกินไป 2. ควรกำหนดระยะเวลาในขอบเขตของเนื้อหาให้ชัดเจน 3. เนื้อหาไม่ควรมีมากจนเกินไป ขณะจัดกิจกรรม ควรเป็นประเด็นให้ได้นำไปคิดต่อ	1. จัดลำดับความสำคัญของเนื้อหาไม่ให้ซับซ้อนมากเกินไป 2. กำหนดระยะเวลาใน ขอบเขตของเนื้อหาให้ชัดเจน 3. ปรับเนื้อหาให้มีความเหมาะสม คงไว้เฉพาะประเด็นสำคัญ
กิจกรรม 1. การศึกษาด้วยตนเอง 2. การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน 3. การฝึกอบรม 4. การประชุมเชิงปฏิบัติการ 5. การประชุมสัมมนา 6. การศึกษาดูงาน	1. เลือกใช้กิจกรรมให้สอดคล้องกับเนื้อหา และบรรยากาศในการจัดกิจกรรม 2. ควรใช้กิจกรรมตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 3. ควรระบุกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจน	1. เลือกใช้กิจกรรมให้สอดคล้องกับเนื้อหา และบรรยากาศในการจัดกิจกรรม 2. ใช้กิจกรรมตามแนวคิด การเรียนรู้แบบ 70:20:10 3. ระบุกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจน
การวัดและประเมินผล 1. การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา 2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา	1. ควรมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน 2. ควรใช้คำถามปลายเปิดสำหรับการประเมิน เพื่อให้ได้คำตอบที่หลากหลาย	1. ควรกำหนดเกณฑ์การประเมินให้ชัดเจน 2. ใช้คำถามปลายเปิดให้มากขึ้น

2.3 ปรับปรุงและสรุปรายละเอียดโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ที่ผ่านการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีรายละเอียดของโปรแกรมฉบับสมบูรณ์ ดังตาราง 18

ตาราง 18 รายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์	
Module 1 การมีวิสัยทัศน์ (5 ชั่วโมง)	
หลักการและความสำคัญ	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ พฤติกรรมระหว่างบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะที่บุคคลหนึ่งสนับสนุนบุคคลอื่นในการดำเนินงานหรือกิจกรรมของกลุ่ม โดยการสร้างแรงบันดาลใจร่วมกัน แสวงหาแนวทางในการทำงานใหม่ ๆ เคารพความแตกต่างทางความคิด เน้นการคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนให้ทุกคนได้มีโอกาสเป็นผู้นำร่วมกันในการหาแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ พร้อมเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน ซึ่งการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานหรือกิจกรรมขององค์กร เนื่องจากปัจจัยสำคัญของการบริหารองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัย ด้านบุคลากรมีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนออกมาใช้ได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

ตาราง 18 (ต่อ)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ Module 1 การมีวิสัยทัศน์ (5 ชั่วโมง)	
วัตถุประสงค์	เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนิยาม ของความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่ วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร สถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ
เนื้อหา	เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถในการมองภาพ ความสำเร็จในอนาคต มีความรอบรู้ สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เพื่อกำหนดเป้าหมาย ขององค์กร ที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรู้สึกร่วมว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ และความล้มเหลว ขององค์กร ตลอดจนการทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อปฏิบัติงานให้หน่วยงานของตนเองมี พัฒนาการในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเนื้อหาในภาพรวมประกอบด้วย 1) ความคิดริเริ่ม 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) การสร้างวิสัยทัศน์ 4) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 5) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ นอกจากนี้ การพัฒนาวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา และ นำความรู้ที่ได้มาแปลงเป็นวิธีการสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของ สถานศึกษานั้น ๆ และในทางปฏิบัติผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรในสถานศึกษาควรให้ ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ เพื่อให้การปฏิบัติงานยึดโยงกับวิสัยทัศน์
กิจกรรม	70 % การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learn by Experience) ประกอบด้วย 1) การติดตามสังเกตแบบ 2) การรับผิดชอบโครงการพิเศษ 3) การมอบหมายงานที่ ท้าทาย 4) การทำงานกับที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ 5) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และ 6) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง 20 % การเรียนรู้จากผู้อื่น (Lean by Others) ประกอบด้วย 1) การโค้ชโดยผู้จัดการ หรือผู้อื่น 2) การเป็นพี่เลี้ยง 3) การให้คำปรึกษา 4) การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 30 องศา 5) การเข้าร่วมเครือข่ายภายนอก 6) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 7) การประชุมสัมมนา และ 8) การศึกษาดูงาน

ตาราง 18 (ต่อ)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์	
Module 1 การมีวิสัยทัศน์ (5 ชั่วโมง)	
กิจกรรม (ต่อ)	10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learn by Courses) ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2) การเรียนรู้จากบทความ 3) การเรียนรู้จากหนังสือ และ 4) การศึกษาด้วยตนเอง
การวัดและประเมินผล	1. การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา 2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการ พัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลา ทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการ พัฒนา และ 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60
Module 2 การมีจินตนาการ (4 ชั่วโมง)	
หลักการและความสำคัญ	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ พฤติกรรมระหว่างบุคคลที่มี ปฏิสัมพันธ์กัน ในลักษณะที่บุคคลหนึ่งสนับสนุนบุคคลอื่นในการ ดำเนินงานหรือกิจกรรมของกลุ่ม โดยการสร้างแรงบันดาลใจ ร่วมกัน แสวงหาแนวทางในการทำงานใหม่ ๆ เคารพความแตกต่างทางความคิด เน้นการคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนให้ทุกคนได้มีโอกาสเป็นผู้นำร่วมกันในการ หาแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ พร้อมเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ร่วมกัน ซึ่งการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จบรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการ ดำเนินงานหรือกิจกรรมขององค์กร เนื่องจากปัจจัยสำคัญของการบริหาร องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัย ด้านบุคลากรมีความสำคัญที่สุด ที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ จะสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนออกมาใช้ได้อย่างเต็ม ความสามารถ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

ตาราง 18 (ต่อ)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์	
Module 2 การมีจินตนาการ (4 ชั่วโมง)	
วัตถุประสงค์	เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการตัดสินใจ การคิดไตร่ตรอง อารมณ์ขัน สติปัญญา และอิสระทางความคิด สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ
เนื้อหา	เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถในการสร้างภาพหรือผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่ต้องการให้เกิดขึ้นภายในสมออย่างมีเหตุผล ซึ่งเนื้อหาในภาพรวมประกอบด้วย 1) การตัดสินใจ 2) การคิดไตร่ตรอง 3) การมีอารมณ์ขัน 4) สติปัญญา และ 5) การมีอิสระทางความคิด นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นบุคคลที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เป็นบุคคลที่มีความคิดรอบคอบ คิดคาดการณ์ล่วงหน้า สามารถรับมือหรือตัดสินใจในการแก้ปัญหาใหญ่ ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยตนเองได้อย่างรวดเร็ว และผู้บริหาร สถานศึกษาควรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้เท่าทันกับ สถานการณ์ของสังคมรอบด้าน สามารถเป็นที่พึ่งให้กับบุคลากรใน องค์กรและชุมชนได้
กิจกรรม	70 % การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learn by Experience) ประกอบด้วย 1) การติดตามสังเกตแม่แบบ 2) การรับผิดชอบโครงการพิเศษ 3) การมอบหมายงานที่ท้าทาย 4) การทำงานกับที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ 5) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และ 6) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง 20 % การเรียนรู้จากผู้อื่น (Lean by Others) ประกอบด้วย 1) การโค้ชโดยผู้จัดการหรือผู้อื่น 2) การเป็นที่เลี้ยง 3) การให้คำปรึกษา 4) การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 30 องศา 5) การเข้าร่วมเครือข่ายภายนอก 6) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 7) การประชุมสัมมนา และ 8) การศึกษาดูงาน 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learn by Courses) ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2) การเรียนรู้จากบทความ 3) การเรียนรู้จากหนังสือ และ 4) การศึกษาด้วยตนเอง

ตาราง 18 (ต่อ)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์	
Module 2 การมีจินตนาการ (4 ชั่วโมง)	
การวัดและประเมินผล	1. การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา 2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60
Module 3 การมีความยืดหยุ่น (4 ชั่วโมง)	
หลักการและความสำคัญ	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ พฤติกรรมระหว่างบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะที่บุคคลหนึ่งสนับสนุนบุคคลอื่นในการดำเนินงานหรือกิจกรรมของกลุ่ม โดยการสร้างแรงบันดาลใจ ร่วมกันแสวงหาแนวทางในการทำงานใหม่ ๆ เคารพความแตกต่างทางความคิด เน้นการคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนให้ทุกคนได้มีโอกาสร่วมกันในการหาแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ พร้อมเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน ซึ่งการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานหรือกิจกรรมขององค์กร เนื่องจากปัจจัยสำคัญของการบริหารองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยด้านบุคลากรมีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนออกมาใช้ได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

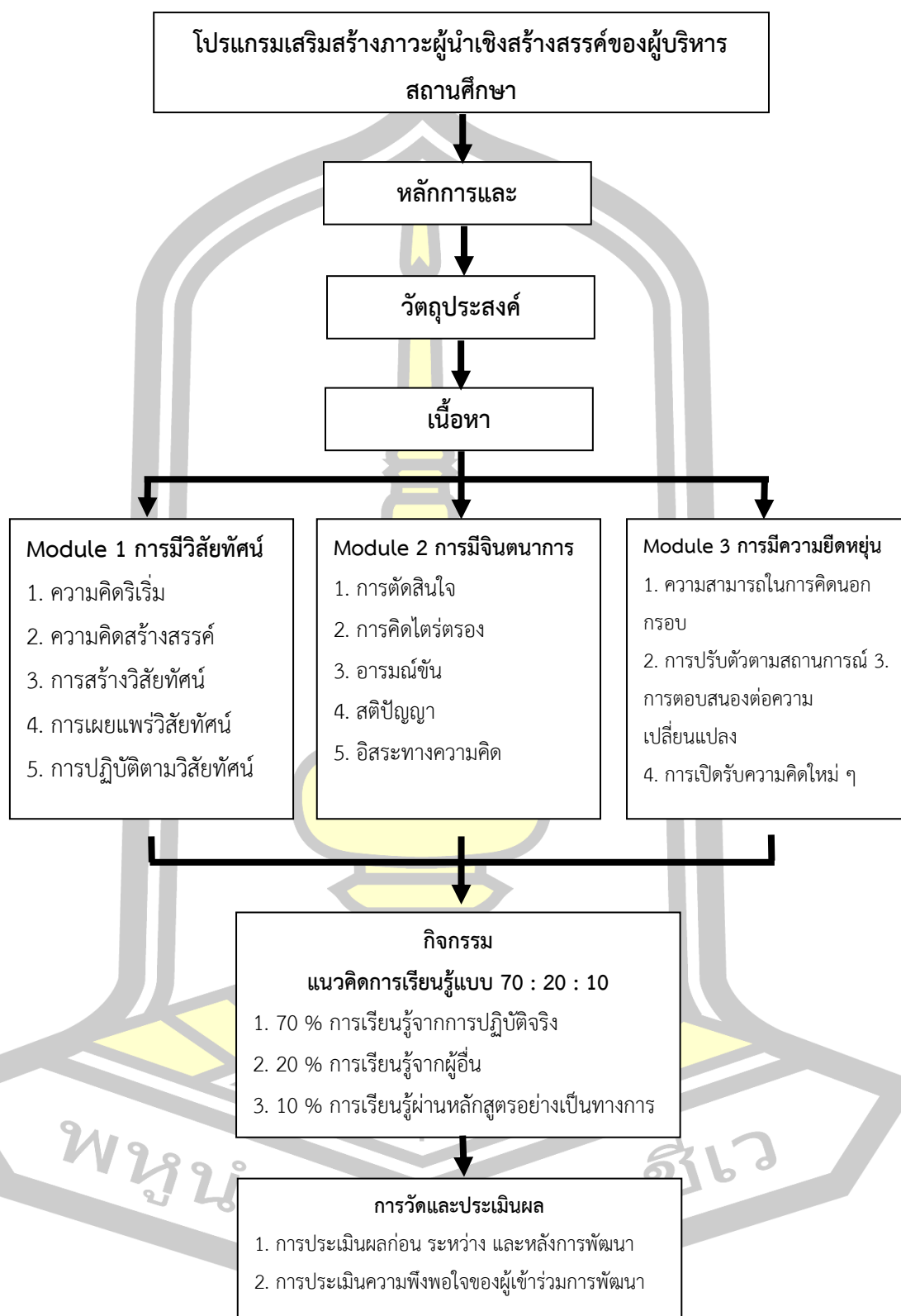
ตาราง 18 (ต่อ)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ Module 3 การมีความยืดหยุ่น (4 ชั่วโมง)	
วัตถุประสงค์	เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ความสามารถในการคิดนอกกรอบ การปรับตัวตามสถานการณ์ การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง และการเปิดรับความคิดใหม่ ๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ
เนื้อหา	เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถ ในการให้ความสำคัญกับแนวคิดที่แปลกใหม่ ไม่อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือ ความคุ้นเคยแบบเดิม เน้นเรื่องของการมีอิสระทางความคิด รับฟัง ความคิดเห็นที่แตกต่างจากเดิม เปิดรับความคิดและวิธีการใหม่ ๆ มีความสามารถปรับตัวหรือแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่หลากหลายได้เป็น อย่างดี เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเนื้อหาใน ภาพรวมประกอบด้วย 1) ความสามารถในการคิดนอกกรอบ 2) การปรับตัวตามสถานการณ์ 3) การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง และ 4) การเปิดรับความคิดใหม่ ๆ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควร กล้า คิด กล้าตัดสินใจในสถานการณ์ใหม่ ๆ และมีความเข้าใจธรรมชาติ ใน พฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งเป็นมนุษย์ที่มีชีวิตจิตใจ ในบาง สถานการณ์ ผู้บริหารควรบริหารงานแบบกัลยาณมิตรในการนำองค์กร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการวินิจฉัย ตัดสินใจในปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว ไม่ตกอยู่ในข้อจำกัดที่ทำให้ เกิดความล่าช้า ทั้งนี้ก็ต้องคำนึงถึงระเบียบความถูกต้องตามหลัก กฎหมายด้วย และผู้บริหารควรมีการสร้างบรรยากาศผ่อนคลายสำหรับ การปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่เคร่งเครียด อย่างไรก็ตามการสร้าง บรรยากาศที่ผ่อนคลายต้องคำนึงถึงเวลา สถานที่ และบริบทในการ ปฏิบัติงาน หากผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายหรือยืดหยุ่นอยู่ ตลอดเวลาในการปฏิบัติงาน จะทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเกิดความคุ้น ชินกับบรรยากาศที่ผ่อนคลาย และขาดความกระตือรือร้นในที่สุด

ตาราง 18 (ต่อ)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์	
Module 3 การมีความยืดหยุ่น (4 ชั่วโมง)	
กิจกรรม	70 % การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learn by Experience) ประกอบด้วย 1) การติดตามสังเกตแม่แบบ 2) การรับผิดชอบโครงการพิเศษ 3) การมอบหมายงานที่ท้าทาย 4) การทำงานกับที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ 5) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และ 6) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง 20 % การเรียนรู้จากผู้อื่น (Lean by Others) ประกอบด้วย 1) การโค้ชโดยผู้จัดการหรือผู้อื่น 2) การเป็นที่เลี้ยง 3) การให้คำปรึกษา 4) การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศา 5) การเข้าร่วมเครือข่ายภายนอก 6) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 7) การประชุมสัมมนา และ 8) การศึกษาดูงาน 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learn by Courses) ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2) การเรียนรู้จากบทความ 3) การเรียนรู้จากหนังสือ และ 4) การศึกษาด้วยตนเอง
การวัดและประเมินผล	1. การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา 2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลา ทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60

จากตาราง 18 ผู้วิจัยสรุปรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 7 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2.4 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มจำนวน 5 คน แสดงดังตาราง 19

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการและความสำคัญ						
1.1 ความชัดเจนของหลักการ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มากที่สุด
1.2 ความสำคัญของหลักการ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
1.3 การนำไปใช้	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์						
2.1 เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2.2 ความครอบคลุมองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
3. เนื้อหา						
3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.2 การจัดเรียงเนื้อหาสอดคล้องกับองค์ประกอบ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3.3 เนื้อหากับระยะเวลา	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
3.4 Module 1 การมีวิสัยทัศน์	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
3.5 Module 2 การมีจินตนาการ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.6 Module 3 การมีความยืดหยุ่น	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
4. กิจกรรม						
4.1 การศึกษาด้วยตนเอง	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
4.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด

ตาราง 19 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
5. การวัดและประเมินผล						
5.1 การประเมินผลก่อน ระหว่าง และ หลังการพัฒนา	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
5.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	4.63	0.52	มากที่สุด	4.61	0.51	มากที่สุด

จากตาราง 19 พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$)



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ใช้แนวทางการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล และได้สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

สรุปผล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ สามารถสรุปผลการวิจัยตามความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

2. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประกอบด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา มี 3 Module ประกอบด้วย Module 1 การมีวิสัยทัศน์ Module 2 การมีจินตนาการ Module 3 การมีความยืดหยุ่น 4) กิจกรรม ประกอบด้วยการศึกษาด้วยตนเอง และการประชุมเชิงปฏิบัติการ 5) การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมพบว่ามีเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยอภิปรายผล ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นเรื่องใหม่สำหรับการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง ดังที่พัชรก วาณิชชิน (2560) ได้กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำไม่ใช่เรื่องที่ทำได้โดยง่าย ถ้าไม่เข้าใจเรื่องกระแสการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความซับซ้อนในกระบวนการบริหาร การสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งปัญหาใหม่ ๆ และความท้าทายที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวล้วนส่งผลให้ภาวะผู้นำที่มีอยู่แล้วไม่เพียงพอ และผู้นำต้องคอยปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำอยู่เรื่อย ๆ เพื่อจัดการกับความเปลี่ยนแปลง

ที่เกิดขึ้นไม่ให้ง่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร สอดคล้องกับการวิจัยของสังคม
 กุลสุวรรณ (2557) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำมืออาชีพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 มัธยมศึกษาสุรินทร์ มีนโยบายซึ่งกำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องได้รับการอบรมพัฒนาทักษะ
 การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ทว่าในทางปฏิบัติการอบรมพัฒนาทักษะ
 การปฏิบัติงานดังกล่าวยังขาดความต่อเนื่อง ขาดการกำกับดูแลและติดตามผลอย่างเป็นรูปธรรม
 ส่งผลให้ผู้บริหารไม่สามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ประกอบกับปัญหาการขาดเทคนิค วิธีการ
 หรือความเข้าใจที่ถ่องแท้ ตลอดจนงบประมาณที่ได้รับจากภาครัฐมีจำนวนจำกัด โรงเรียน
 โดยส่วนใหญ่ต้องประสานขอความช่วยเหลือจากผู้ปกครองและหน่วยงานเอกชน ร้านค้าต่าง ๆ
 ภายในชุมชนเพื่อระดมทรัพยากรมาใช้ในการพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยัง
 สอดคล้องกับการวิจัยของสุภาพ ฤทธิ์บำรุง (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ
 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 มัธยมศึกษา เขต 30 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
 เขต 30 มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับการวิจัยของ
 กาญจนา ศิลา (2556) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน
 สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้าน
 อยู่ในระดับมาก ตลอดจนสอดคล้องกับการวิจัยของ Qingling Zhang (2016) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์
 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์
 ของครูในมณฑลกว่างสีประเทศจีน พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร
 โรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครูในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง
 สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณา
 เป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับ
 มากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างเห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และ
 ความต้องการอยากให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น และการพัฒนา
 ภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังที่ ไพฑูรย์ สินลารัตน์
 (2553) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่า เป็นโมเดลที่ดีสำหรับการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ และ
 ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการศึกษาและพัฒนาภาวะผู้นำ นอกจากนี้ การศึกษาของ
 อรชร กิตติชนม์ธวัช (2558) ที่ศึกษาการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ และลักษณะ
 การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ต่อทีมงานและองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างกัน พบว่า ผู้นำที่มี
 ประสิทธิภาพมากที่สุดของศตวรรษที่ 21 คือ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ให้ความสำคัญและสนับสนุน

บุคลากรบูรณาการความแตกต่างระหว่างบุคคลในการสร้างสรรค์ค้นหาปัญหาใหม่ ๆ และแก้ปัญหาเหล่านั้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ สอดคล้องกับการวิจัยของพิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการวิจัยของวัฒนา ปะกิกา (2560) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และยังสอดคล้องกับการวิจัยของ Qingling Zhang (2016) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครูในมณฑลกว่างสีประเทศจีน พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประกอบด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา แบ่งออกเป็น 3 Module ได้แก่ Module 1 การมีวิสัยทัศน์ Module 2 การมีจินตนาการ Module 3 การมีความยืดหยุ่น 4) กิจกรรม ได้แก่ การศึกษาด้วยตนเอง และการประชุมเชิงปฏิบัติการ และ 5) การวัดและประเมินผล ได้แก่ การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด และหลักการเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาโปรแกรมของ อุ่นตา นพคุณ (2548), วิโรจน์ สารรัตน์ (2551), สมคิด บางโม (2554), Knowles (1980), Styles (1990), Caffarella (2002) และ Carolyn และคณะ (2013) ซึ่งสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ ความจำเป็น 2) การออกแบบโปรแกรม 3) การพัฒนาโปรแกรม 4) การใช้โปรแกรม และ 5) การประเมินผลโปรแกรม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมตามแนวคิดของ อารง บัวศรี (2542), สุมิตรา พงศธร (2550), Funnel และ Rogers (2011), McDavid, Huse and Ingleson (2013) และ Fink (2015) ซึ่งสรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรม และ 5) การวัดและประเมินผล ซึ่งผู้วิจัยได้

ทำการศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้โปรแกรมที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของ การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย สอดคล้องกับ งานวิจัยของ บุณรดา ทรงบุญศาสตร์ (2559) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีดำเนินการ และ 5) การประเมินผลโปรแกรม ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวม มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดสอดคล้องกับ การวิจัยของ พิมพ์พร พิมพ์เกะ (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งพบว่า ความเหมาะสมของ คู่มือโปรแกรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าความเหมาะสมของคู่มือ โปรแกรมอยู่ในระดับ มากที่สุด จำนวน 4 ข้อ เรียงลำดับจากมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ความสมเหตุสมผลที่ต้องการพัฒนาโปรแกรม ความจำเป็นที่ต้องการพัฒนาโปรแกรม ปัญหาที่ สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และการจัดเรียงเนื้อหาตามลำดับ ในส่วนข้อที่เหลืออยู่ในระดับ มากทุกข้อ และข้อที่มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด 3 ข้อสุดท้าย คือ เนื้อหาเหมาะสมกับระยะเวลา การกระตุ้น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ความเป็นไปได้ และการตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์ตามลำดับ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ การวิจัยของ บุณรดา ทรงบุญศาสตร์ (2559) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ ดังนี้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตามกิจกรรม

ที่กำหนดไว้ในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีกิจกรรมที่เน้นให้ผู้บริหารได้พัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง ตามหลักการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 โดยเลือกกิจกรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการ

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ทั้งในด้านการมีวิสัยทัศน์ การมีจินตนาการ และการมีความยืดหยุ่น อยู่เสมอ เพื่อให้สามารถปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา สามารถเป็นผู้นำให้บุคคลอื่น ผ่านกระบวนการหรือวิธีการร่วมกัน ตลอดทั้งแก้ไขปัญหาด้วยแนวทางและวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งเป็นวิธีการหรือกระบวนการที่เรียบง่าย ไม่ยุ่งยาก ไม่ซับซ้อน แต่ได้ผลลัพธ์ที่ดีมีคุณภาพ

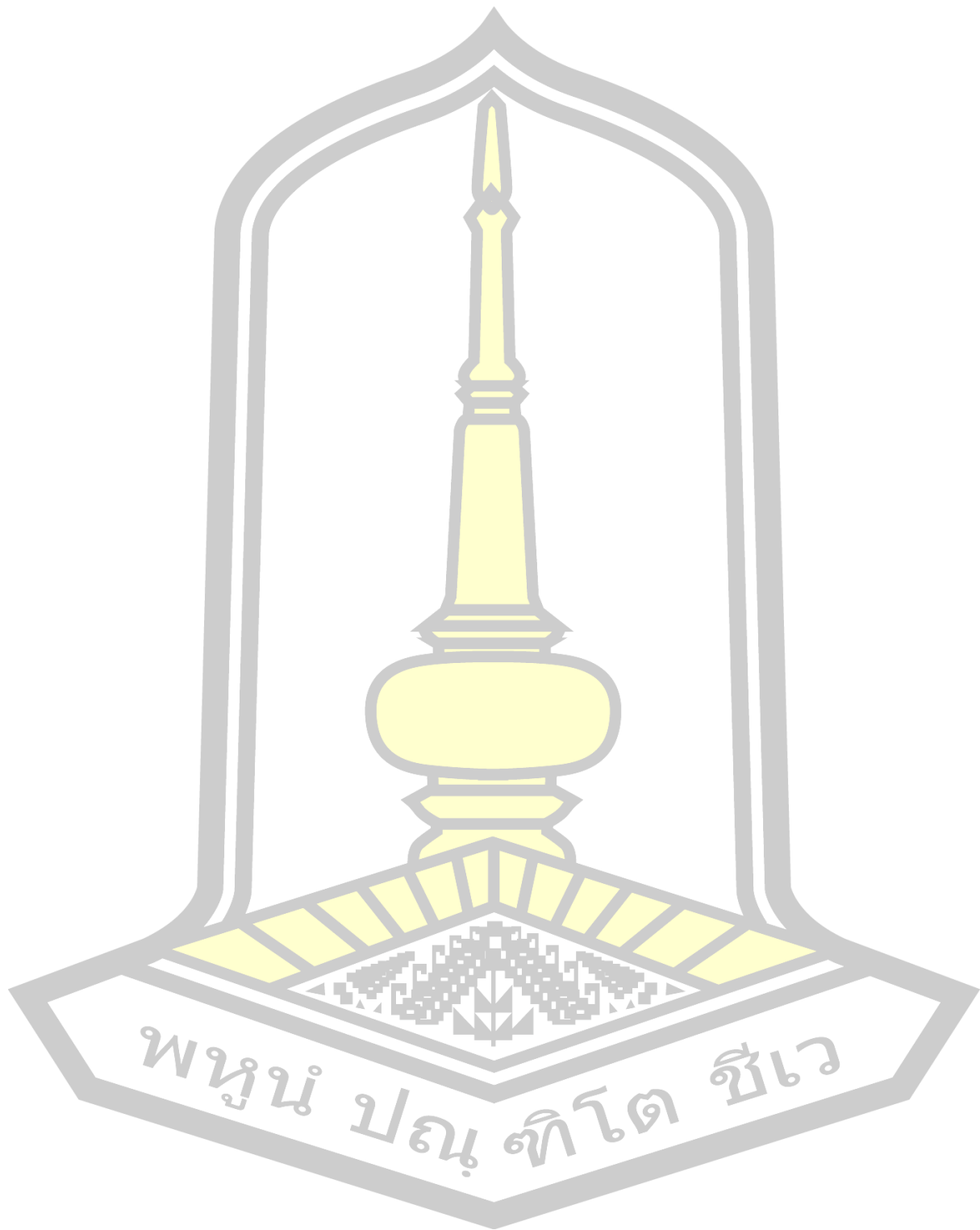
2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้ที่สนใจเข้าร่วมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และประเมินผลสัมฤทธิ์หลังการเข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรม

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู ในบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู และพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

พหุบัน ปณ สกิต ชเว

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2535). **ความคิดสร้างสรรค์ : หลักการ ทฤษฎีการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ครูสภา.
- กรองทิพย์ นาควิเชตร. (2552). **ภาวะผู้นำสร้างสรรค์เพื่อการศึกษา**. สมุทรปราการ : อีรสาสน์.
- กรุงเทพธุรกิจ. (2556). **ปรับตัวอย่างไร เมื่อองค์กรเปลี่ยน**. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/520192> [สืบค้นเมื่อ วันที่ 15 มิถุนายน 2564].
- กันยา สุวรรณแสง. (2533). **การพัฒนาบุคลากรและการปรับตัว**. กรุงเทพฯ : บำรุงสาสน์.
- กาญจนา ศิลา. (2556). **การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2556). **โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (ม.ป.ป.). **ภาวะผู้นำ : Leadership**. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.academia.edu/8635614/> [สืบค้นเมื่อ วันที่ 15 มิถุนายน 2564].
- จารินี สิกุลจ้อย. (2556). **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเข้เขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- กิติ ตยัคคานนท์. (2555). **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : บัดเตอร์ฟลาย.
- กิติมา ปรีดีดิกล. (2532). **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ : ครูสภา.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). **สุดยอดภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ชัคเชส มีเดีย.
- คุณาวุฒิ สิงห์ทอง. (2561). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- งามจิตร จารุพันธ์. (2545). **อารมณ์ขันที่น่าจะชอบ**. **คหกรรมศาสตร์สาร**, 11, 62.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉวีลักษณ์ บุญยะกาญจน์. (2556). **การบริหารจัดการ : ปกิณกะ**. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

- ชมภูษ ขวัญเลิศ. (2548). **ภาวะซึมเศร้าและอารมณ์ขันในเด็กวัยรุ่น**. วิทยานิพนธ์ปริญญา
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสุขภาพจิตและการพยาบาลจิตเวช บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551). **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ : แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา**.
กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2548). **การบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2546). **ความคิดสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชิงหลิง จาง. (2017). **กลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครูในมณฑลกว่างสีประเทศจีน**. วิทยานิพนธ์
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- เชษฐา คำคลอง. (2557). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
และพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ทวีภรณ์ วรชิน (2559) **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
มหาสารคาม.
- ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์. (2560). **ความเป็นผู้นำทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ทศพล ศิลลา. (2553). **ผลของการสอนแบบคิดนอกกรอบบนเว็บที่มีต่อการสร้างสรรค์งานกราฟิก
สามมิติด้วยโปรแกรม คอมพิวเตอร์ของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 3 ที่มีแบบการเรียน
ต่างกัน**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรการสอนและเทคโนโลยี
การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทองใบ สุดซารี. (2551). **ภาวะผู้นำ : กลไกขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 3.
อุบลราชธานี : คณะบริหารธุรกิจการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธนานันต์ ดียิ่ง. (2556). **โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการวัด
และประเมินผลในชั้นเรียน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตร
และการสอน ภาควิชาหลักสูตรและวิธีสอน มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธร สุนทรายุทธ. (2534). **หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : เนติกุล.

চার্জ বাক্স (2542). **ทฤษฎีหลักสูตร การออกแบบ และการพัฒนา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
ธนัช.

ธีระ รุญเจริญ และคณะ. (2554). **ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการการศึกษาขององค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่น (อปท.)**. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

ธีระ รุญเจริญ. (2550). **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ธีระ รุญเจริญ. (2554). **กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช. (2550). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ :
เซ็นทรัล เอ็กเพรส.

นงลักษณ์ สีนสืบผล. (2542). **การพัฒนามนุษยศาสตร์และการฝึกอบรม**. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครูธนบุรี.

นเรศ บุญช่วย. (2555). **แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.

นิพนธ์ บัวชม. (2557). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขต 6 สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29. วารสารบริหารการศึกษาฉบับบัณฑิต,**
14(3), 118.

นิพาดา เทวกุล. (ม.ป.ป.). **ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)**. [ออนไลน์]. ได้จาก :
<https://pirun.ku.ac.th/>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 15 มิถุนายน 2564].

บรรยงค์ โตจินดา. (2548). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.

เบรด, ลอยด์. (2551). **ทักษะการเป็นผู้นำ**. (ไพโรจน์ บาลัน, ผู้แปล). กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

บุญชม ศรีสะอาด และสุรทอง ศรีสะอาด. (2554). **การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา**.

พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

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

บุณรดา ทรงบุญศาสตร์. (2559). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24.**

วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ประณต คำฉิม. (2559). **เอกสารการสอนชุดวิชา 72101 จิตวิทยาเพื่อการดำรงชีวิต**. นนทบุรี :
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ. (2551). **การพัฒนาการคิด**. กรุงเทพฯ : 1991 เทคนิคพรินต์.

ประภัสสร บุญมี. (2550). **การพัฒนาองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 4 มหาสารคาม : สารคามการพิมพ์-
สารคามเปเปอร์.

ปริญญามีสุข. (2552). ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของ

ครู. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ. (2554). การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม.

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ. (2560). นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่.
มหาสารคาม : อภิชาตการพิมพ์.

พัชรนันท์ กลั่นแก้ว. (2552). วิธีปรับตัวขององค์การรองรับความเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ :
Quality Way.

พัชรา วาณิชวสิน. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา.
กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

พัฒน์จิ โภจนานท. (2542). การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารยุคใหม่. วารสารเพิ่มผลผลิต, 39(1),
23-26.

พิชาภพ พันธุ์แพ. (2555). ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ. (2557). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร
โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2560). ทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
จังหวัดปทุมธานี. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

เพ็ญพันธ์ เพชรศรี. (2541). ความคิดใหม่ ๆ เกิดได้จากทุก ๆ ที่. วารสารศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง,
6(3), 22-24.

ไพจิตร สดวกการ. (2556). การสอนอย่างไตร่ตรอง (Reflective Teaching). [ออนไลน์]. ได้จาก :
http://www.priv.nrct.go.th/ewt_dl.php?nid=1147/. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 15 มิถุนายน
2564].

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์. (2553). ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ : กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา.
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์. (2558). ปรัชญาการศึกษาเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ. กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพโรจน์ บาลัน. (2551). ทักษะการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. พิมพ์ครั้งที่ 3.

กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2555). **ศัพท์ศึกษาศาสตร์**. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.

วัฒนา ปะกิกา. (2560). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร**

โรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

วิจารณ์ พานิช. (2524). **การจัดการเรียนการสอนที่เน้นกระบวนการแสวงหาความรู้**. วารสารสงขลา
นครินทร์, 3, 256-259.

วิทยา ปิตชาภูมิ. (2559). **โรงเรียนบันดาลใจ**. กรุงเทพฯ : โอเพ่นเวิลด์ส พับลิชชิง เฮาส์.

วิเชียร วิทยอุดม. (2558). **ภาวะผู้นำ : Leadership (ฉบับแนวใหม่)**. นนทบุรี : ธนัช.

วิทยากร เชียงกุล. (2551). **คิดเป็น คิดอย่างอิสระ คิดอย่างถูกต้อง**. [ออนไลน์]. ได้จาก :

<https://witayakornclub.wordpress.com/2009/01/17/>. สืบค้นเมื่อ วันที่ 15

มิถุนายน 2564].

วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). **โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ

วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). **การบริหารการศึกษา : หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและ**

บทวิเคราะห์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2551). **การประยุกต์ใช้ Log Frame เพื่อออกแบบโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพ**

บุคลากรทางการศึกษา สู่กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยและพัฒนา. วารสารบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 4(1), 3-18.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). **แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา**.

พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.

วีระยุทธ ชาทะกาญจน์. (2557). **การวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ :

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจ
บัณฑิต.

สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2530). **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต.

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

สมคิด บางโม. (2548). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

สมคิด บางโม. (2554). **เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

สมชาติ กิจยรรยง. (2555). **ศาสตร์และศิลปะของผู้นำ : ที่ครองใจทุกคน**. กรุงเทพฯ : สมาร์ทไลฟ์.

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2543). ความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์. วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 17(3), 3-4.

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง. (2554). การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพ เอกสารคำสอน

รายวิชา 402401 Training for Professional Development. ชลบุรี : ภาควิชา

การอาชีวศึกษาและพัฒนาสังคม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

สมาน รังสิโยภักดิ์. (2540). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 18.

กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.

สังคม กุลสุวรรณ. (2557). พฤติกรรมผู้นำมืออาชีพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร

มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

สันติ บุญภิรมย์. (2557). การบริหารจัดการในห้องเรียน Classroom Management. กรุงเทพฯ :

ทริปปี้ล เอ็ดดูเคชั่น.

สัมมา รณนิษฐ์. (2553). ภาวะผู้นำของผู้บริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

สัมมา รณนิษฐ์. (2560). หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ :

แอล.ที.เพรส.

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง. (2553). ภาวะผู้นำให้บริการในองค์กร : แนวคิดหลักการ

ทฤษฎี และงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ :

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร

แห่งประเทศไทย.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). การคิดเชิงสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ :

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการ

สมัยใหม่ตามแนวทางการจัดการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพฯ : สำนักงาน

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

สิริอร วิชชาวุธ. (2556). การคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผล Critical Thinking. Journal of HR

Intelligence, 8(2), 79.

สุขพัชรา ชีมเจริญ. (2556). **โครงสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.**

วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

สุเทพ พงศศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์.** พิมพ์ครั้งที่ 2. เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

สุธรรม ธรรมทัศน์นันท์. (2554). **หลักการ ทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางการบริหารการศึกษา.** มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุธีระ ประเสริฐสรรพ. (2559). **ผลึกความรู้ชุดงานวิจัยฉบับเคี้ยวง่าย Re-Learning จากเรียนรู้สู่เรียนคิด.** กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). **การบริหารการศึกษา หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง).** กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ และ วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ. (2555). **ผู้นำและการจูงใจ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุภาพ ฤทธิ์บำรุง. (2556). **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สมิตรา พงศธร. (2550). **สรุปเรื่องของหลักสูตร. สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 79, 15-23.**

สุวิทย์ มูลคำ. (2557). **การสอนคิดสร้างสรรค์.** กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.

เสนห์ จุ้ยโต. (2552). **วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่.** นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อนันต์ ศรีอำไพ. (2549). **การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา.** มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

อรชร กิตติชนม์วัช. (2558). **การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**

อรนุช ศรีสะอาดและคณะ. (2558). **การวิจัยเบื้องต้น.** มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.

อรุณ รักธรรม. (2541). **การพัฒนานุคคลเพื่อประสิทธิภาพของงาน.** กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ทบุ๊คส์.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2559). **การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70 : 20 : 10 Learning Model.** กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

- อารี รังสินันท์. (2527). **ความคิดสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ : ธนกิจ.
- อุทัย ธรรมเตโช. (2531). **หลักบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : เจ้าพระยา.
- อุ้นตา นพคุณ. (2548). **กรอบแนวคิดการพัฒนามีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน**
กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.
- เอมอร ฤกษ์รังสรรค์. (2552). **รูปแบบการคิด (Cognitive Style) และรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Style)**. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.oocities.org/vinaip/articles/CsLs.htm> [15 มิถุนายน 2564].
- Barr, M.J. and Keating, L.A. (1990). **Introduction : Elements of Program Development Developer Effective Student Services Program**.
San Francisco : Jossey-Bass.
- Basadur, M. (2008). Leading Other to Think Innovatively Together : Creative Leadership. **Journal of The Leadership Quarterly**, 15(1), 103-210.
- Beare, H., Caidwell, B.J. and Millkan, R.H. (1989). **Creating an Excellent School**.
New York : Routledge.
- Bennis, W. (2002). **Creative Leadership (ABI)**. Bangkok : Chulalongkorn University.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). **Leaders : Strategies for Taking Charge**. New York :
Harper Collins.
- Boone, E.J. (1992). **Developing programs in adult education**. Prospect Heights :
Waveland Press.
- Boyle, P. (1981). **Planning Better Programs**. New York : McGraw-Hill.
- Caffarella, R. (2002). **“Planning : Programs for Adult Learners : A Practical Guide for Educations” Trainers And Staff Developers**. San Francisco :
Jossey-Bass.
- Carolyn B. and others. (2013). **How to Develop a Training Program on the Job**.
[online]. Available from: <http://www.wikihow.com/Develop-a-Training-Program-on-the-Job/>. [accessed 16 June 2021].
- Casse, P. and Claudel, P.G. (2007). **Philosophy for Creative Leadership : How philosophy can turn people into more effective leader**. n.p. : Athena Pr.
- Chen, S.F. (1990). **Some Aspects of the Spatial Instability of Beam-columns**.
Proceedings, 4th International Colloquium, North American. New York :
Session SSRC.

- Chernin, P. (2001). Creative leadership: The strength of ideas The power of the imagination. **Vital Speeches of the Day**, 68(8), 245.
- Danner, S.E. (2008). **Creative leadership in art education : Perspectives of an art educator**. Thesis Master of Arts, Art Education, Fine Arts, Ohio University, U.S.A.
- Davis, R.F. (2007). Female Transformational Leader Characteristics : An Exploratory Investigation. **Dissertation Abstracts International**, 68(03), Unpaged.
- De Bono. (1970). **Lateral thinking : A textbook of creativity**. London : Penguin Book.
- Dubrin, A.J. (1998). **Leadership : Research findings, practice, and skill**. Boston : Houghton Miffling.
- Dubrin, A.J. (2010). **Principles of Leadership**. n.p. : South-Western Cengage Learning.
- Edgar, D.C. (2005). Defining Competencies. **Business Mexico**, 15(3), 48.
- Fink, A.G. (2015). **Evaluation Fundamentals : Insights into Program Effectiveness, Quality, and Value**. 3rd ed. California : SAGE.
- Funnell, S.C. and P.J. Rogers. (2011). **Purposeful Program Theory : Effective Use of Theories of Change and Logic Models**. San Francisco : Jossey-Bass.
- 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**. New York : McGraw-Hill.
- Grizzard J.B. (2007). **Peer-to-peer Botnets : Overview and Case Study**. [online]. Available from : https://www.usenix.org/legacy/event/hotbots07/tech/full_papers/grizzard/grizzard_html/index.html. [accessed 16 June 2021].
- Guildford, J.P. and Hoepfner, P. (1971). **The analysis of intelligence**. New York : McGraw-Hill.
- Guilford, J.P. (1967). **The Nature of Human Intelligence**. New York : McGraw-Hill.
- Gulick, L. and Urwick, L. (1937). **Paper on the Science of Administration**. New York : Institute of Public Administration.
- Gunter, G. (2004). **The challenge of creative leadership**. n.p.
- Hackman, D.G., Schmitt-Oliver, D.M. and Tracy, J.C. (2002). **The Standards-based Administrative Internship : Putting the ISLLC Standards into Practice**. Lanham : The Scarecrow Press.

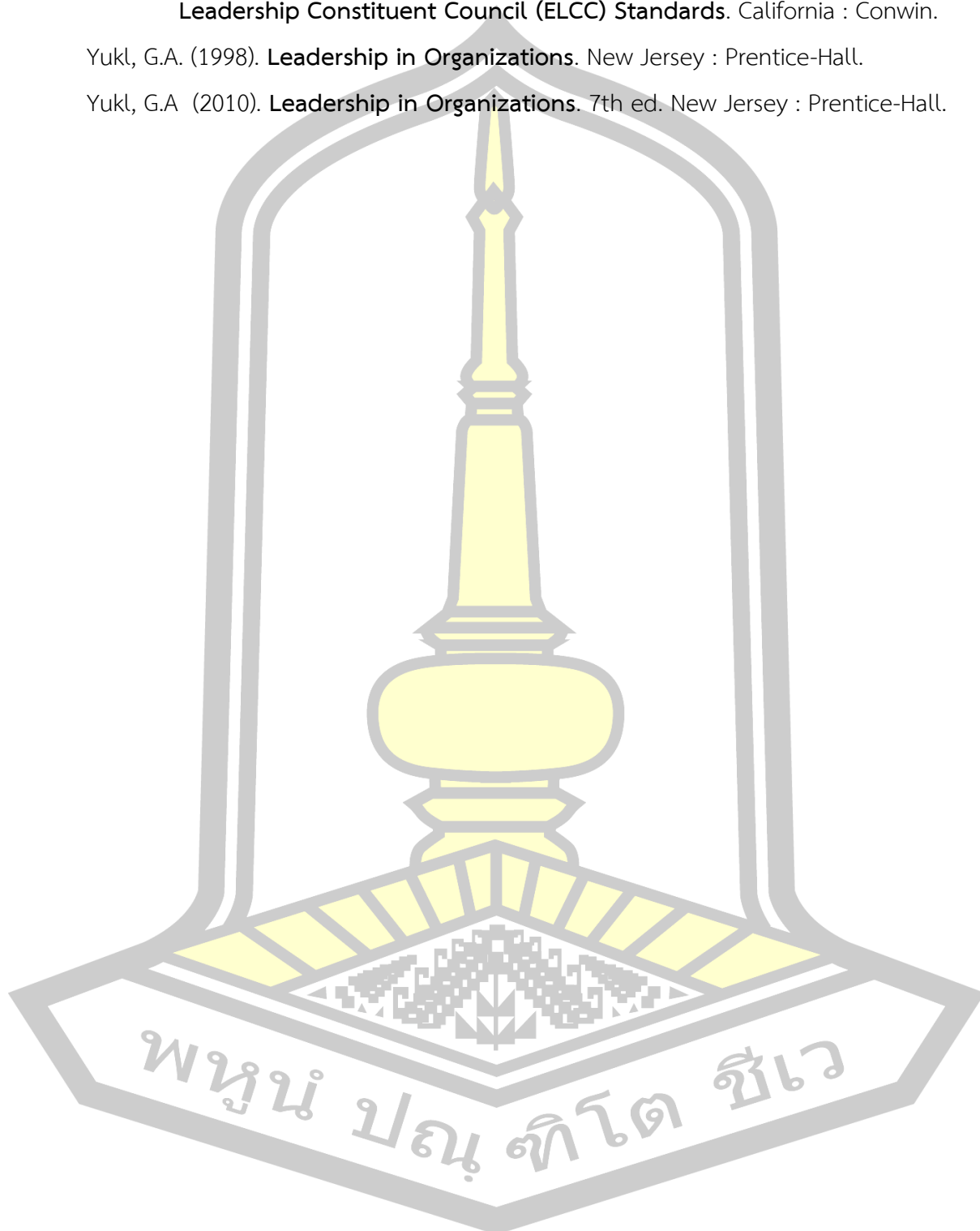
- Harris, A. (2009). Creative Leadership. **Journal of Management in Education**, 23(1), 9-11.
- Houle, C. (1996). **The Design of Education**. Sanfrancisco : Jossey-Bass.
- Hoy, W. and Miskel, C. (2001). **Educational Administration : Theory, Research, and Practice**. New York : McGraw-Hill.
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perception of Effort-Reward Fairness and Innovation work behavior. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 79, 287-302.
- Kalat, J.W. (2008). **Biological Psychology**. New York : Cengage Learning.
- Kaminker, J.P. (2011). **The Leadership Factor**. London : Collier Macmillan.
- Kho, E.C. (2001). An Evaluation Study of the Effectiveness of a United States Based Global Leadership Development Program. **Dissertation Abstracts International**, 52(14), 264-A.
- Knowles, M. (1980). **The Modern Practice of Adult Education : What is Andragogy**. Chicago : Follet.
- Lefton, A. and Valvatne, L. (1992). **Mastering Psychology**. Massachusetts : Allyn and Bacon.
- Lipman, M. (1995). **Thinking in Education**. Cambridge : Cambridge University Press.
- Locke, E.A. and others. (1991). **The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully**. New York : Lexington.
- Lussier, R.N. and Achua, C.F. (2001). **Leadership : Theory Application and Skill Development**. Cincinnati Ohio : South Western Publishing.
- McDavid, J.C., Huse, I. and L.R.L. Hawthorn. (2013). **Program Evaluation and Performance Measurement : an Introduction to Practice**. 2nd ed. California : SAGE.
- Munro, K. and Elder-Woodward, J. (1992). **Skill for Caring: Independent Living**. London : Churchill Livingstone.
- Palus, C. and Horth, J. (2002). **Modern Management**. New York : McGraw-Hill.
- Palus, C.J. and Horth, D.M. (2005). **Organizational Behavior**. California : The Dryden Press.

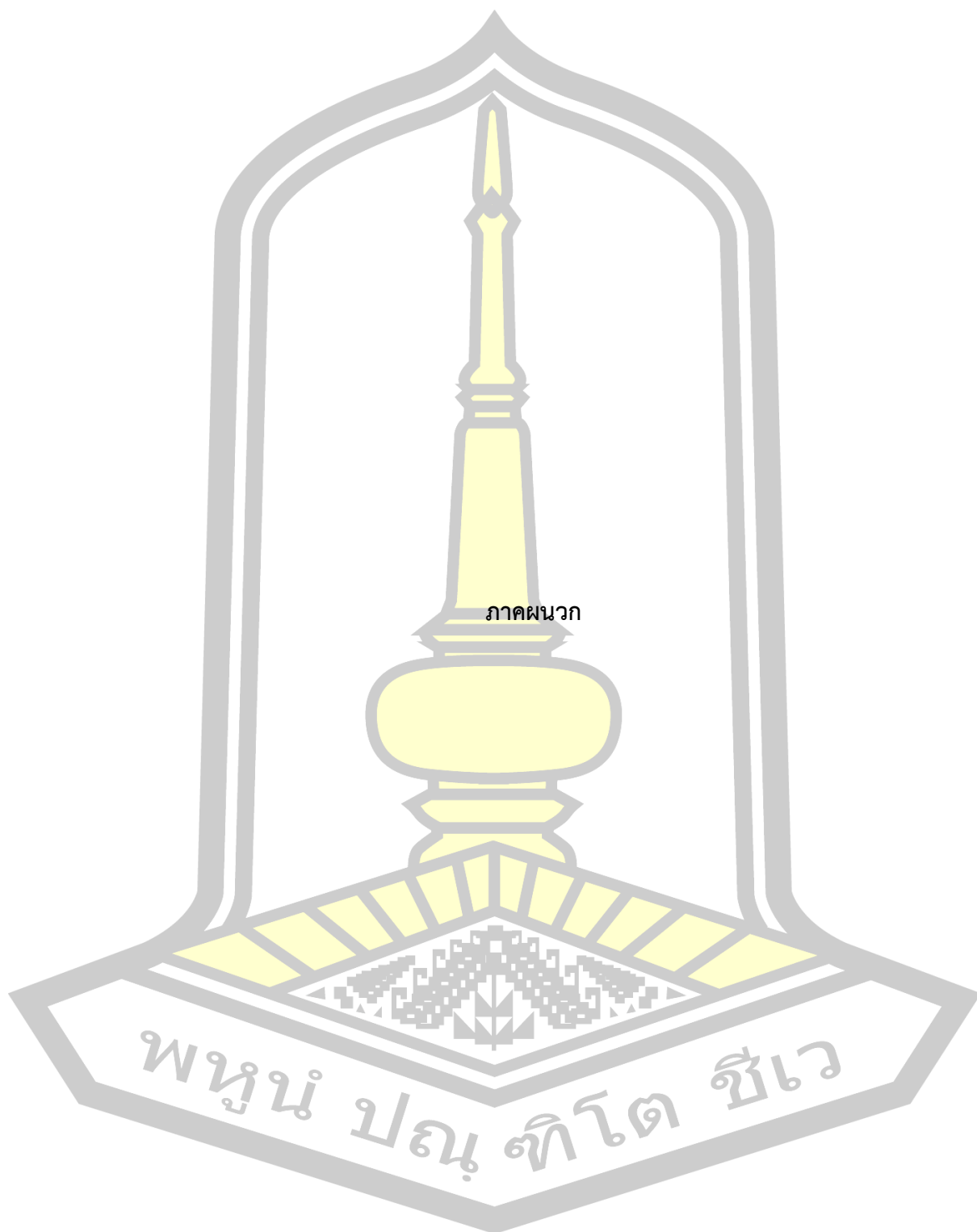
- Parker, J.P. and Begnaud, L.G. (2004). **Developing Creative Leadership**. Portsmouth, NH : Teacher Ideas Press.
- Passer, W.M. and Smith, E.R. (2007). **Psychology: The Science of Mind and Behavior** 3rd ed. Boston : McGraw-Hill.
- Qingling Zhang. (2016). **Creative Leadership Strategies for Primary School Principals/Teachers Creativity/Guangxi, China**. Ph.D. Thesis, Chulalongkorn University.
- Quigley, J.V. (1993). **Vision : How Leaders Develop it, Share it & Sustain it**. New York : McGraw-Hill.
- Raelin, J.K. (2002). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. **Journal of Management**, 17(3), 58-59.
- Reuter, P. (2011). **Doped : How two plants wreak havoc on the countries that produce and consume them and everyone in between foreign policy**. [online]. Available from : http://www.foreignpolicy.com/articles/2009/10/19/prime_numbers_doped?page=0,2. [accessed 16 June 2021].
- Robbins. (1994). **Organization behavior**. 9th ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Sousa, D. (2003). **The Leadership brain : How to lead today's schools more effectively**. Thousand Oaks : SAGE.
- Stoll, L. and Tempered, J. (2009). Creative Leadership Teams. **Journal of Management in Education**, 23(1), 12-18.
- Styles, M.H. (1990). **Effective Models of Systematic Program Planning**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Thorson, J.A. and Powell, F.C. (1993). Sense of Humor and Dimensions of Personality. **Journal of Clinical Psychology**, 49(6), 799-809.
- Trethowon, D.M. (1991). **Management With Appraisal Achieving Quality Schools Through Performance Management**. London : Paul Chapman.
- Watson, S.H. (2000). Leadership Requirement in the 21 Century : The Perception of Canadian Private Sector Leader. **Dissertation Abstracts International**, 3(2), 356-A.

Wilmore, E.L. (2002). **Principal Leadership: Applying the New Educational Leadership Constituent Council (ELCC) Standards**. California : Conwin.

Yukl, G.A. (1998). **Leadership in Organizations**. New Jersey : Prentice-Hall.

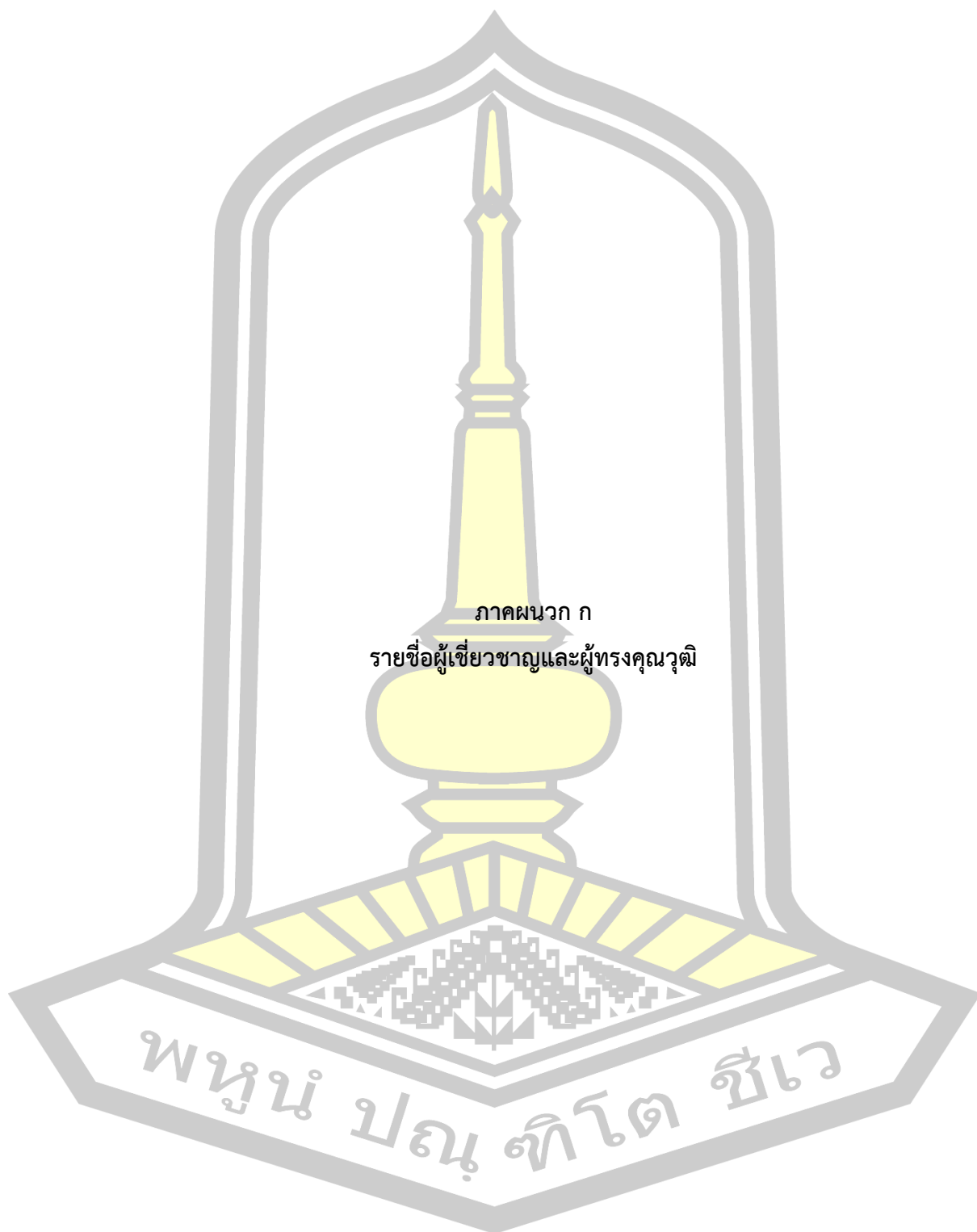
Yukl, G.A (2010). **Leadership in Organizations**. 7th ed. New Jersey : Prentice-Hall.





ภาคผนวก

พหุบัน ปณฺ ฌิโต ชีเว



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

พูน ปณ ภิโต ชีเว

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ คุณวุฒิ กศ.ด. สาขา การบริหารและพัฒนการศึกษา
ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมด้านเนื้อหา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัมรินทร์ พูลพุทธิ คุณวุฒิ ประ.ด. สาขา วิจัยและประเมินผลการศึกษา
ตำแหน่ง อาจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย
3. อาจารย์กิตติชัย แผ่นจันทร์ คุณวุฒิ ศษ.ม. สาขา การบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบัวเชดวิทยา ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย
4. อาจารย์ชัยณรงค์ แก้วละมุล คุณวุฒิ ศษ.ม. สาขา การบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านมะลูจรุงหนองปรือ
เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมด้านเนื้อหา
5. อาจารย์สนั่นชาติ สุขเหลือ คุณวุฒิ ค.ม. สาขา การบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบัวเชดวิทยา
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมด้านเนื้อหา



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

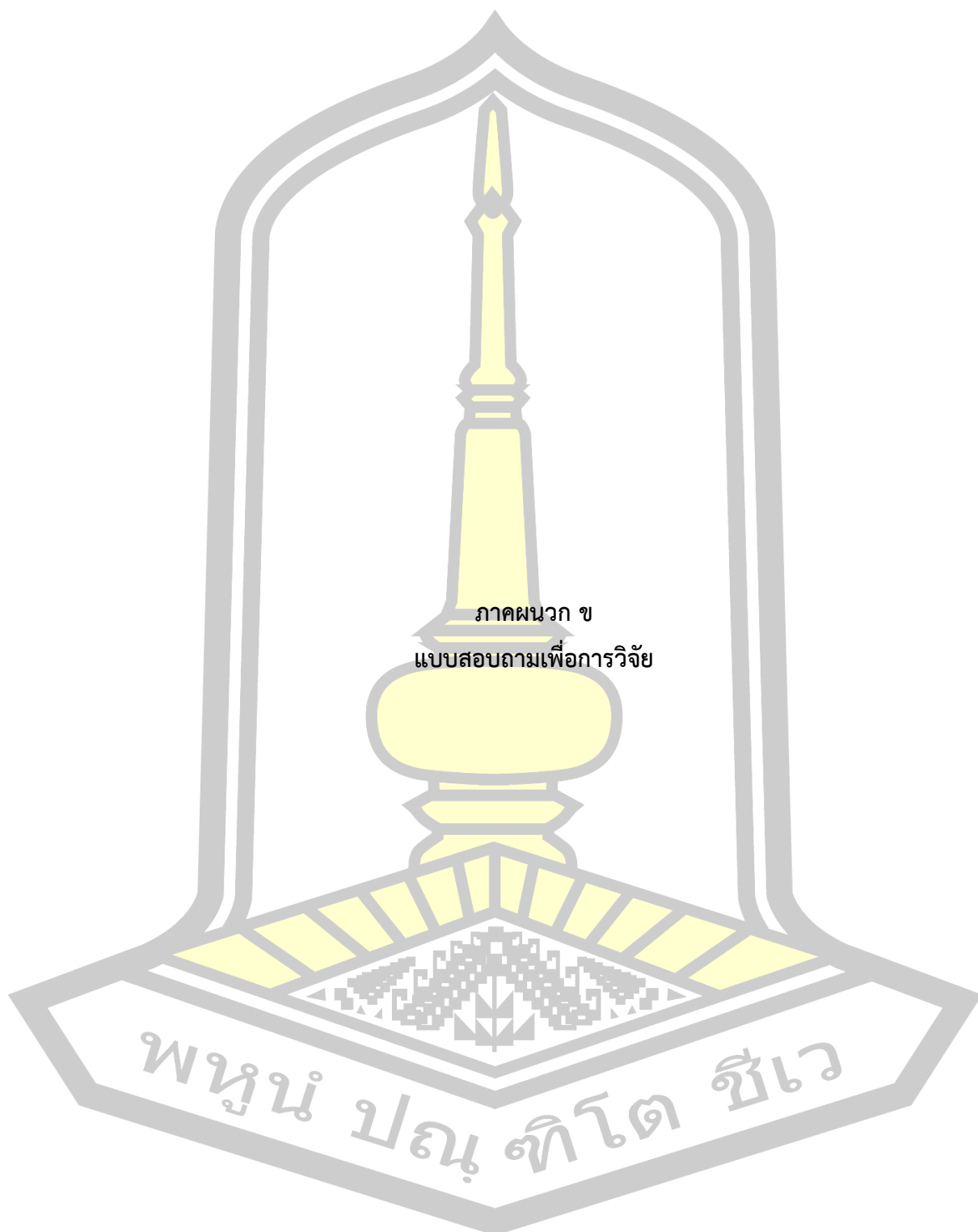
1. อาจารย์กิตติชัย แผ่นจันทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบัวเขตวิทยา
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สุรินทร์
2. อาจารย์ภาณุวัฒน์ แป้นจันทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพอุดมวิทยา วิทยฐานะ
ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
3. อาจารย์อัฐพงษ์ จารุทรัพย์สไต รองผู้อำนวยการโรงเรียนบัวเขตวิทยา วิทยฐานะ
รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
4. อาจารย์พิพัฒน์ ดำเนิน รองผู้อำนวยการโรงเรียนบัวเขตวิทยา วิทยฐานะ
รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
5. อาจารย์ณัฐกฤตา ปัตตาลาโพ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ โรงเรียนบัวเขตวิทยา
วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง
สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1. ดร.สุนทร ขวัญดำ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
2. อาจารย์สมศักดิ์ บุญโต ผู้อำนวยการโรงเรียนสุรวิทยาคาร วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
3. อาจารย์ยวสันต์ ปัญญาธานี ผู้อำนวยการโรงเรียนสุรพิnthพิทยา วิทยฐานะผู้อำนวยการ
ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
4. อาจารย์วายุคล จุลทัศน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนกระเทียมวิทยา วิทยฐานะผู้อำนวยการ
ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
5. อาจารย์ประจักษ์ เงามาม ผู้อำนวยการโรงเรียนตาเบาวิทยา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการ
พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของ
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สุรินทร์ ซึ่งผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากท่าน เพื่อประกอบการทำ
วิทยานิพนธ์ และเป็นข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน
ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 45 ข้อ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามการรับรู้ของท่าน คำตอบของ
ท่านจะรักษาเป็นความลับ โดยจะวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวมและใช้ประโยชน์สำหรับการ
วิจัยนี้เท่านั้น ซึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่านและการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของท่าน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณใน
ความอนุเคราะห์ให้ความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

นายณัฐพงษ์ พองนวล

นิสิตปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
โทรศัพท์ 084-9595822

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

- | | | |
|--------------------|--------------------------|--|
| 1. วุฒิการศึกษา | ☐ | ปริญญาตรี |
| | ☐ | ปริญญาโท |
| | ☐ | ปริญญาเอก |
| 2. ตำแหน่งปัจจุบัน | ☐ | ผู้บริหารสถานศึกษา/รักษาการแทนผู้บริหารสถานศึกษา |
| | ☐ | รองผู้บริหารสถานศึกษา |
| | ☐ | ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ |
| 3. ขนาดของโรงเรียน | ☐ | ขนาดเล็ก (1-119 คน) |
| | ☐ | ขนาดกลาง (120-719 คน) |
| | ☐ | ขนาดใหญ่ (720-1,679 คน) |
| | ☐ | ขนาดใหญ่พิเศษ (1,680 คนขึ้นไป) |

ตอนที่ 2 ข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

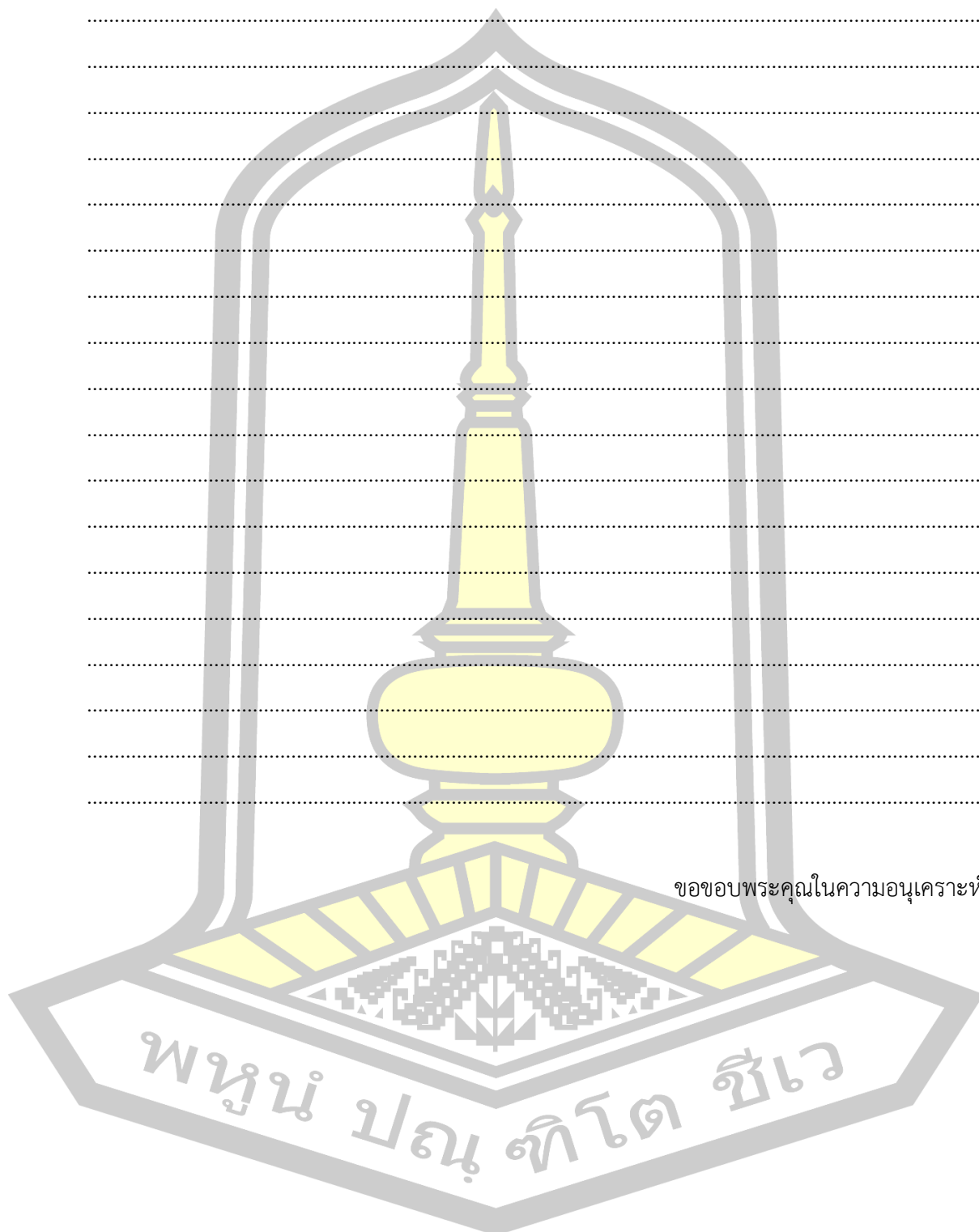
คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อคำถามแต่ละข้อโดยละเอียด (กรณีผู้ตอบเป็นผู้บริหารสถานศึกษา) หรือผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน (กรณีผู้ตอบเป็นครูผู้สอน) มีสภาพปัจจุบันการปฏิบัติ และสภาพที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติ อยู่ในระดับใด จาก 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด เมื่อท่านตัดสินใจเลือกระดับใดแล้ว ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการตัดสินใจของท่าน

- | | |
|-----------|--|
| 5 หมายถึง | สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
อยู่ในระดับ มากที่สุด |
| 4 หมายถึง | สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
อยู่ในระดับ มาก |
| 3 หมายถึง | สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
อยู่ในระดับ ปานกลาง |
| 2 หมายถึง | สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
อยู่ในระดับ น้อย |
| 1 หมายถึง | สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
อยู่ในระดับ น้อยที่สุด |

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. การมีจินตนาการ (ต่อ)											
29.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความใส่ใจในปัญหาวิธีการแก้ปัญหา และผลที่ได้ จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้ง										
30.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนในการปฏิบัติงานอย่างรอบคอบ มีความชัดเจนในแนวทางสู่การปฏิบัติงาน										
3. การมีความยืดหยุ่น											
3.1	ผู้บริหารสถานศึกษาใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้คนที่แตกต่างจากตนเอง										
3.2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการได้อย่างเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ										
3.3	ผู้บริหารสถานศึกษาทำนุสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน										
3.4	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สะท้อนผลการปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอ										
3.5	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรร่วมกันแสดงความคิดเห็นอย่าง สร้างสรรค์ เพื่อพัฒนางานอยู่เสมอ										
3.6	ผู้บริหารสถานศึกษาปรับปรุง แก้ไขระเบียบข้อบังคับของสถานศึกษา ที่เป็นข้อจำกัดในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ										
3.7	ผู้บริหารสถานศึกษามีใจกว้างรับข้อมูลหรือความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่เป็น ประโยชน์										
3.8	ผู้บริหารสถานศึกษาคิดหาทางเลือกหรือทางแก้ปัญหา มากกว่าหนึ่งวิธี										

[illegible]

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม



**แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์**

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยมีวัตถุประสงค์ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของโปรแกรมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ผู้ประเมิน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

3. แบบประเมินฉบับนี้ ประกอบด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ทรงคุณวุฒิ 1

ตอนที่ 2 รายการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ-สกุล
2. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
3. ชื่อหน่วยงาน/สถานศึกษา

พหุบัณฑิต

รายการประเมิน	ระดับการประเมิน									
	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.3 เนื้อหากับระยะเวลา										
3.4 Module 1 การมีวิสัยทัศน์										
3.5 Module 2 การมีจินตนาการ										
3.6 Module 3 การมีความยืดหยุ่น										
4. กิจกรรม										
4.1 การศึกษาด้วยตนเอง										
4.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการ										
5. การวัดและประเมินผล										
5.1 การประเมินผลก่อน ระหว่าง และ หลังการพัฒนา										
5.2 การประเมินความพึงพอใจของ ผู้เข้าร่วม การพัฒนา										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

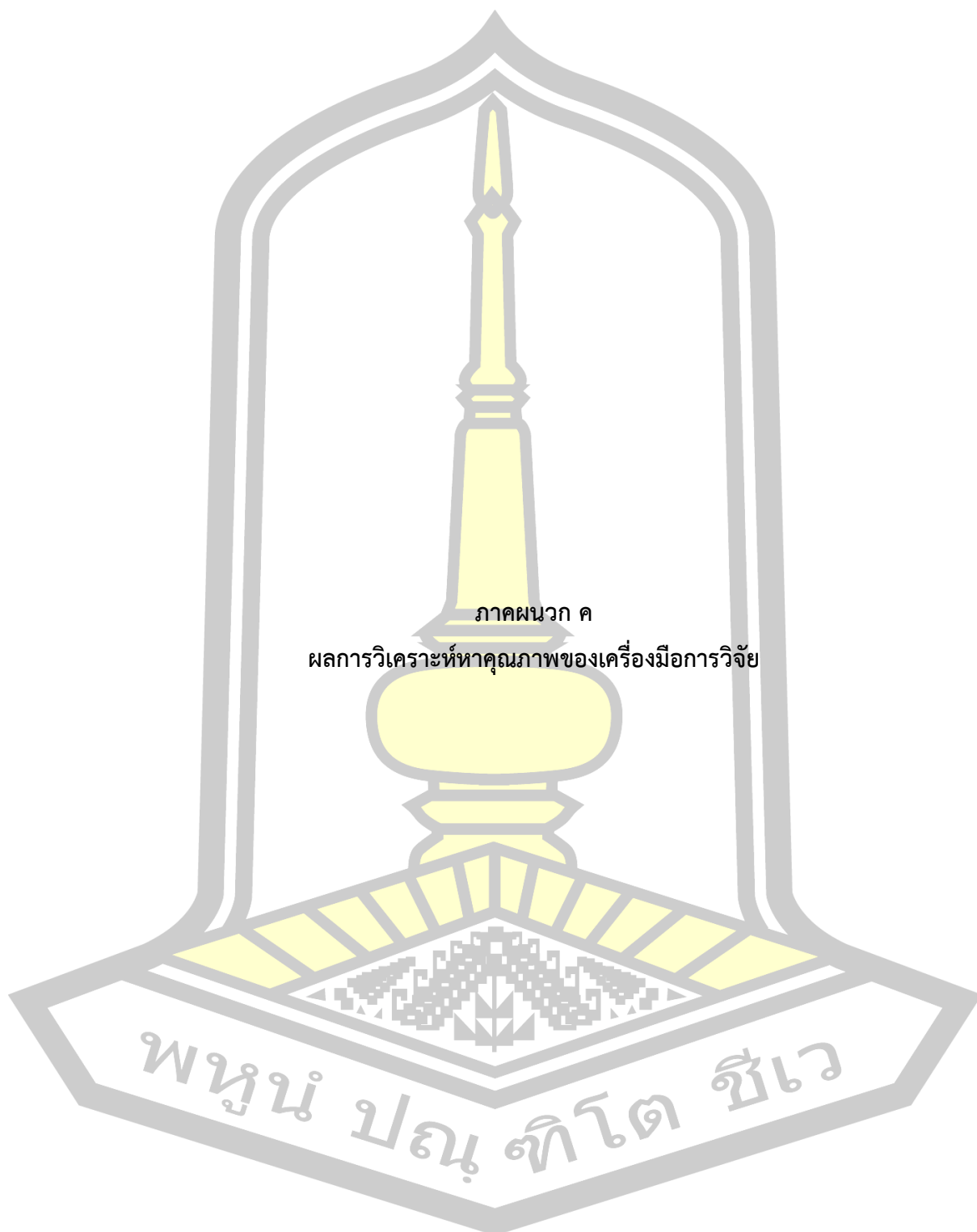
.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความกรุณาให้ความอนุเคราะห์

พูน ปณ จิต ชีเว



ตาราง 20 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะภาวะผู้นำเชิง
สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าเกณฑ์

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการ พิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
2	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
3	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
4	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
5	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
6	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
7	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
8	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
9	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
10	0	0	1+	1+	1+	5	0.60	สอดคล้อง
11	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
12	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
13	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
14	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
15	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
16	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
17	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
18	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
19	0	0	1+	1+	1+	5	0.60	สอดคล้อง
20	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
21	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
22	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
23	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
24	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
25	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
26	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
27	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
28	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
29	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
30	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
31	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
32	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
33	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
34	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
35	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
36	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
37	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
38	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
39	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
40	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
41	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
42	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
43	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง
44	0	0	1+	1+	1+	5	0.60	สอดคล้อง
45	1+	1+	1+	1+	1+	5	1.00	สอดคล้อง

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีค่าตั้งแต่
 0.60 - 1.00 สามารถนำไปใช้ได้

ตาราง 21 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำ
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สุรินทร์ ที่เข้าเกณฑ์

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก		ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์
1	787.	693.	24	287.	475.
2	357.	826.	25	357.	625.
3	473.	685.	26	421.	543.
4	787.	764.	27	404.	764.
5	757.	682.	28	517.	365.
6	547.	499.	29	280.	447.
7	374.	727.	30	411.	682.
8	357.	430.	31	350.	745.
9	473.	2.35	32	575.	721.
10	787.	391.	33	681.	468.
11	636.	642.	34	634.	505.
12	561.	673.	35	421.	791.
13	688.	513.	36	454.	237.
14	356.	289.	37	252.	647.
15	342.	663.	38	421.	543.
16	828.	807.	39	671.	681.
17	814.	778.	40	673.	376.
18	576.	259.	41	275.	386.
19	467.	397.	42	357.	625.
20	.576	.259	43	545.	467.
21	828.	807.	44	287.	475.
22	454.	237.	45	289.	487.
23	787.	391.			





โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (.ม.กศ)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

โปรแกรมนี้นี้ พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม การวัดและประเมินผล ส่วนที่ 2 คือ การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ และได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โปรแกรมนี้จะจะเป็นคู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ และสถานศึกษาในบริบทใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ทุกท่าน ขอบพระคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่านที่คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นายณัฐพงษ์ พองนวล

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ส่วนที่ 1

บทนำ

การจัดการศึกษา 4.0 เป็นแนวคิดตามความพยายามของรัฐบาลที่มีความมุ่งมั่นในการนำ “โมเดลประเทศไทย 4.0” หรือ “Thailand 4.0” มาใช้เพื่อผลักดันประเทศโดยมีเป้าหมายเพื่อนำประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน อย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาประเทศให้ยั่งยืนตามแนวทางดังกล่าว การศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง กล่าวคือการจัดการเรียนการสอนที่สอนให้ผู้เรียนนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ทุกแห่งบนโลก มาบูรณาการเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ มาตอบสนองความต้องการของสังคม ผู้บริหารการศึกษาต้องพัฒนานักเรียนให้เป็นนักเรียน 4.0 ที่จะเป็นบุคลากรของประเทศที่มีศักยภาพเพียงพอในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างสินค้าที่มีคุณภาพสามารถสร้างรายได้จากในและต่างประเทศ ซึ่งผู้เรียนจะมีความสามารถเช่นนั้นได้ก็ต่อเมื่อได้รับการพัฒนาความสามารถด้านการคิด ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การคิดสร้างสรรค์ และการคิดผลิตภาพ คือ ความสามารถทางสมองของบุคคลในการทำภาพที่เกิดขึ้นในสมองให้ออกมาเป็นสิ่งที่เป็ผลิตภาพที่เป็นรูปธรรม สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาหรือนำไปสร้างประโยชน์ในงานต่าง ๆ ได้ โดยการสร้างผลงาน ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะต้องเน้นให้มีผลงานที่เกิดจากผู้เรียน ไม่ว่าจะเป็นผลงานทางวิชาการ การประดิษฐ์ ตลอดจนผลงานสร้างสรรค์อื่น ๆ ทั้งนี้ผลงานที่ออกมาต้องเป็นผลงานที่มีความใหม่ไม่ซ้ำใคร และมีการพัฒนาไปในเชิงบวก (ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์, 2560: 247-251) การขับเคลื่อนหรือนำองค์กรให้สามารถพัฒนาไปในทิศทางที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนที่ได้กำหนดไว้ ผู้บริหารที่สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้นั้น จะต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ และมีการทำงานเป็นทีม เป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามภารกิจไม่ว่าจะชอบหรือไม่ก็ตาม เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ฉะนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถชี้นำ ตลอดจนผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันกับ องค์กรอื่นได้ (พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ, 2560 : 9) และเมื่อการเปลี่ยนแปลงทางด้าน เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีซึ่งเป็นไปอย่างรวดเร็วและเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิด ความซับซ้อนและเกิดปัญหาขึ้นอย่างไม่มีสิ้นสุด จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ และมีคุณธรรมในการดำเนินการ อันจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ค่า

ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทและมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นศูนย์กลาง ศูนย์รวมพลังของแต่ละกลุ่มหรือหน่วยงาน ภาวะผู้นำและความสามารถของผู้นำในการใช้อิทธิพล เพื่อบำบัดการและดำเนินการขององค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่มีความสำคัญ และเป็นปัจจัยสำคัญในการ นำพาองค์กรบรรลุเป้าหมาย (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555 : 176) ซึ่งเห็นได้ชัดว่าความสำเร็จของ หน่วยงานหรือองค์กรใด ๆ ทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน สิ่งที่เป็นกำลังในการขับเคลื่อนและ

ผลักดันให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จได้ ส่วนหนึ่งที่สำคัญคือเป็นผลมาจากการที่องค์กรนั้น ๆ มีผู้นำที่ดีและมีคุณภาพในการบริหารงาน บริหารคน และบริหารการเปลี่ยนแปลงจนสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรมุ่งหวัง ทว่าการที่องค์กรจะมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ใช้ในเวลาที่ต้องการตลอดทั้งเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำพาองค์กรบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดท่ามกลางบริบทและสถานการณ์ที่ซับซ้อนไม่แน่นอนได้นั้นกลับไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากไม่มีผู้นำคนใดมีความรอบรู้ไปทุกเรื่องและรอบด้านในทันทีทันใดหรือเก่งทุกสถานการณ์ ดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาและบ่มเพาะผู้นำ เพื่อหล่อหลอมความเป็นผู้นำให้ดีที่สุดและพร้อมที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่องค์กรควรมีความเข้าใจในภาพรวม เพื่อจะได้พัฒนาผู้นำตามความต้องการและตอบโจทย์ขององค์กร (พัชรา วาณิชสีล, 2560 : 14)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้รับการพัฒนาโดย Ash และ Persall บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าในสถานศึกษาแห่งหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคน ที่แสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ มากมาย บทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจงอยู่ที่ผู้บริหารเท่านั้น ทว่าหน้าที่ของ ผู้บริหารคือการสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ครู อาจารย์ และบุคลากรต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางให้ บุคคลดังกล่าวได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Productive Leaders) โดยทฤษฎี ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีมุมมองว่า ครูคือผู้นำ (Teacher as Leaders) โดยมีครูใหญ่คือผู้นำของผู้นำ (Leader of Leaders) อีกทอดหนึ่ง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหน้าที่สำคัญของผู้บริหารไม่เพียงแต่ส่งเสริม การเรียนรู้ของนักเรียนเท่านั้น ทว่ายังรวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ของครู อาจารย์ และบุคลากรซึ่ง เป็นผู้ใหญ่ของโรงเรียนอีกด้วย (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 3) ในขณะที่ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553 : 25) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่าเป็นโมเดลที่ดีสำหรับการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ และถือได้ว่า เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการศึกษาและพัฒนาภาวะผู้นำ และไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2558 : 1-2) ยังได้กล่าวถึงการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในหนังสือปรัชญาการศึกษาเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพว่า การศึกษาในยุคดังกล่าวทักษะที่สำคัญที่ควรเน้นคือการพัฒนาคนไปสร้างผลผลิต เป็นยุคที่ต้องการ ผลผลิต (Products) ให้ได้มากที่สุดเพื่อประโยชน์ของชุมชนตนเองและชุมชนอื่น ๆ ด้วย ดังนั้นทักษะของการศึกษาที่มีความจำได้ ลงมือทำ และทำให้เกิดผลผลิต สอดคล้องกับการวิจัยของ Basadur Min (อรชร กิตติชนม์-ธวัช, 2558 : 61 อ้างอิงมาจาก Basadur Min, 2004) ที่ศึกษาการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำและลักษณะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ต่อทีมงานและองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างกัน พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดของศตวรรษที่ 21 คือผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ให้ความสำคัญและสนับสนุนบุคลากรบูรณาการความแตกต่างระหว่างบุคคลในการสร้างสรรค์ค้นหาปัญหาใหม่ ๆ และแก้ปัญหาเหล่านั้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ นอกจากนี้การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ยังส่งผลให้มนุษย์จำเป็นต้องพัฒนาทักษะให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากเดิม

เราจะเห็นได้ว่าทักษะขั้นพื้นฐานที่ทุกคนพึงมีคือการอ่านออก เขียนได้ คิดคำนวณเป็น แต่ทว่าเมื่อยุคสมัยที่บริบทของสังคมโลกมีการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่บริบทที่มีความซ

ในสถานศึกษาบุคคลที่มีส่วนสำคัญยิ่งต่อการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่ประสบ
ความสำเร็จมีอยู่สองฝ่ายด้วยกันคือผู้เรียนและครูผู้สอน ทว่าหากจะกล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลให้
สถานศึกษา ก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกล่าวถึงบุคคลที่สาม ซึ่งก็คือผู้นำ
ของ สถานศึกษาที่เปี่ยมไปด้วยไฟในการทำงาน มีวิสัยทัศน์ ทักษะ และความเข้าใจอันดีในเรื่องของ
การ สร้างบรรยากาศที่จะส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และอยากเรียนรู้ อย่างไรก็ตามมีการนิยาม
ความ แตกต่างระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการ กล่าวคือภาวะผู้นำเป็นเรื่องของวิสัยทัศน์
ในขณะที่ การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งทั้งสองอย่างล้วนมีความจำเป็นต่อ
การพัฒนา สถานศึกษา ความแตกต่างอยู่ที่บทบาทที่ต้องปฏิบัติในแต่ละสถานการณ์ ผลการ
ปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพจะเกิดจากการขับเคลื่อนด้วยแรงจูงใจและความทะเยอทะยาน ผู้นำที่มี
ความสามารถ เป็นเลิศรู้ดีว่าจะช่วยปลุกสิ่งเหล่านี้ให้เกิดขึ้นในจิตวิญญาณได้อย่างไร สามารถยับยั้ง
ความหวังให้คน หมดยุติ หวัง ตลอดจนเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ (โรบินสัน, เคน และ
อโรนิกา, ลู 2559 : 281-287) จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อพลังชีวิตและเป้าหมายของการ
เรียนรู้ของผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษาเป็นอย่างมาก

จากการที่มีการศึกษาปัญหาการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งพบว่าการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่าง
ต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนที่เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ (นิพนธ์ บัวชม, 2557 : 118) และยังมี
การศึกษาเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีนโยบายซึ่งกำหนดให้
ผู้บริหารโรงเรียนต้องได้รับการอบรมพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ทว่า
ในทางปฏิบัติการอบรมพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานดังกล่าวยังขาดความต่อเนื่อง ขาดการกำกับดูแล
และติดตามผลอย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้ผู้บริหารไม่สามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ประกอบ
กับปัญหาการขาดเทคนิค วิธีการหรือความเข้าใจที่ถ่องแท้ ตลอดจนงบประมาณที่ได้รับจากภาครัฐมี
จำนวนจำกัด โรงเรียนโดยส่วนใหญ่ต้องประสานขอความช่วยเหลือจากผู้ปกครองและหน่วยงาน
เอกชน ร้านค้าต่าง ๆ ภายในชุมชนเพื่อระดมทรัพยากรมาใช้ในการพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
(สังคม กุลสุวรรณ, 2557) และจากการวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT) ของสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่ามีจุดอ่อน 5 ประการประกอบด้วย 1) การบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพไม่
สามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เป็นจำนวนมากทั้งบุคลากร งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานและสิ่ง
อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่มีให้เกิดประโยชน์ในการจัดการศึกษาได้ 2) สถานศึกษาในสังกัดใน
ฐานะหน่วยปฏิบัติขาดความเป็นอิสระในการบริหารงานและการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียน 3) มีความ

เหลื่อมล้ำในการได้รับการบริการการศึกษาที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานเสมอกัน 4) มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมาก ทำให้ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเต็มที่ และ 5) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ขาดทักษะการจัดการเรียนรู้ ขาดทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ และ ทักษะด้านดิจิทัล เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562 : 91)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีมาตรฐานในการ พัฒนามาตรฐานนโยบาย/ ยุทธศาสตร์และแนวดำเนินการที่เกี่ยวข้อง 3 มาตรฐาน 17 ตัวบ่งชี้ ซึ่งมี มาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ อยู่ในมาตรฐานที่ 1 การบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ตัวบ่งชี้ที่ 1 การบริหารจัดการที่ดี ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การแสดงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ ที่ชัดเจน และกำหนด ยุทธศาสตร์การพัฒนาได้ตรงประเด็น ประสานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้เกี่ยวข้อง 2) ข้อมูล สารสนเทศที่เป็นระบบ ในการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) การใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ 4) การประยุกต์ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี และ รูปแบบการบริหารจัดการที่หลากหลาย 5) การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอก สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาหลากหลายช่องทางและมีประสิทธิภาพ และ 6) การนำผลการ ดำเนินงานพัฒนาการ บริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์, 2560 : 9-10)

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาตามกรอบ มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เนื่องจากถูกกำหนดให้อยู่ในมาตรฐาน แรกในการพัฒนามาตรฐานนโยบาย/ยุทธศาสตร์ จากสภาพดังกล่าวผู้วิจัยเห็นว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ถือได้ว่ามีความสำคัญสำหรับการพัฒนาด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่ เชิงสร้างสรรค์สำหรับการพัฒนาการพัฒนโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดในการ ทำงานของผู้วิจัย และจากการศึกษาทำให้ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับการวิจัย ครั้งนี้คือ การมีวิสัยทัศน์ การมีจินตนาการ และการมีความยืดหยุ่น ซึ่งจะเป็นข้อมูลสารสนเทศในการ นำไปกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา เป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็น ประโยชน์สำหรับการพัฒนาด้านการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ สามารถปรับตัวก้าวทันต่อ การเปลี่ยนแปลงของ สภาพสังคมที่มีความซับซ้อนและรวดเร็ว ตลอดจนนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

หลักการและความสำคัญ

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ พฤติกรรมระหว่างบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะที่บุคคลหนึ่งสนับสนุนบุคคลอื่นในการดำเนินงานหรือกิจกรรมของกลุ่ม โดยการสร้างแรงบันดาลใจ ร่วมกันแสวงหาแนวทางในการทำงานใหม่ ๆ เคารพความแตกต่างทางความคิด เน้นการคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนให้ทุกคนได้มีโอกาสเป็นผู้นำร่วมกัน ในการหาแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ พร้อมเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน ซึ่งการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้นภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานหรือกิจกรรมขององค์กร เนื่องจากปัจจัยสำคัญของการบริหารองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยด้านบุคลากรมีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กร ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรแต่ละ คนออกมาใช้ได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การมีจินตนาการ และการมีความยืดหยุ่น ให้มีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

เนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ แบ่งออกเป็น 3 Module ได้แก่

1. Module 1 การมีวิสัยทัศน์ (5 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถในการมองภาพความสำเร็จในอนาคต มีความรอบรู้สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรู้สึกร่วมว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์กร ตลอดจนการทุ่มเทร่างกายแรงใจเพื่อปฏิบัติงานให้หน่วยงานของตนเองมี พัฒนาการในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีเนื้อหาในภาพรวมคือ 1) ความคิดริเริ่ม 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) การสร้างวิสัยทัศน์ 4) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 5) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 มีความคิดริเริ่ม หมายถึง การมีความคิดใหม่ที่ไม่ซ้ำความคิดเดิม

หรือการพัฒนาความคิดเดิมที่มีอยู่แล้วให้แตกต่างจากความคิดเดิมของตนเองและผู้อื่นที่เคยมีอยู่แล้ว

และความคิดดังกล่าวต้องเป็นไปในทางที่สร้างสรรค์มีเหตุผล ซึ่งผู้ที่มีความคิดริเริ่มต้องกล้าคิด กล้าแสดงออก ทบทวนตรวจสอบความคิดนั้นให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้พัฒนางานได้อย่างสม่าเสมอ

1.2 มีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัวที่มีอยู่แล้วหรือคิดขึ้นใหม่ให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ เกิดความคิดใหม่ ๆ ตลอดจนการมีความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่นทางความคิด สามารถคิดได้หลายแนวทางที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ

1.3 การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรในเรื่องของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จ ซึ่งต้องมีการทำความเข้าใจในประเพณีและวัฒนธรรมขององค์กร เรื่องราวเกี่ยวกับท้องถิ่น โดยการสนทนา พูดคุย ระดมความคิดจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร แล้วสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์สำหรับการพัฒนาและให้การดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะย่อ ชัดเจน ทำทาย มุ่งอนาคต มั่นคง บุคลากรทุกระดับมีความปรารถนาที่จะบรรลุให้ได้

1.4 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทั้งภายในและบุคคลทั่วไปภายนอกองค์กร ได้เกิดความเข้าใจตรงกันในวิสัยทัศน์ให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น โดยการพูด การกระทำ การให้รางวัล การพิมพ์เผยแพร่วิสัยทัศน์ การพูดคุยในที่ประชุม เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรทราบถึงแนวทางการพัฒนาตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดและส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความเป็นเอกภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.5 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง การจัดทำแผนปฏิบัติงานโดยการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ การจัดทำแผนงานหรือโครงการที่มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

นอกจากนี้การพัฒนาวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม และนำความรู้ที่ได้แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา และนำความรู้ที่ได้มาแปลงเป็นวิถี

2. Module 2 จินตนาการ (4 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถในการสร้างภาพหรือผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่ต้องการให้เกิดขึ้นภายในสมองอย่างมีเหตุมีผล มีเนื้อหาในภาพรวมคือ

1) การตัดสินใจ 2) การคิดไตร่ตรอง 3) อารมณ์ขัน 4) สติปัญญา และ 5) อิสระทางความคิด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติงานหรือวินิจฉัยปัญหาสำหรับหาแนวทางแก้ไขที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งการตัดสินใจอาจเป็นการเลือกวิธีการใดวิธีการหนึ่งจากวิธีการที่หลากหลาย หรืออาจเป็นการบูรณาการวิธีการที่มีอยู่

อย่างหลากหลายให้มีความสอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.2 การคิดไตร่ตรอง หมายถึง การคิดทบทวนอย่างมีเหตุผลเพื่อหาแนวทางหรือคำตอบที่ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงานโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ ซึ่งการที่บุคคลจะมีความสามารถในการคิดไตร่ตรองที่มีประสิทธิภาพ ต้องเป็นบุคคลที่มีองค์ความรู้ที่หลากหลาย มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในวิชาชีพนั้น ๆ ต้องมีความใส่ใจในสิ่งที่เกิดขึ้นและหาแนวทางที่ดีที่สุดสำหรับการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น

2.3 การมีอารมณ์ขัน หมายถึง การที่บุคคลมีสภาพความรู้สึกต่อการปฏิบัติงานที่มีลักษณะร่าเริง ท่าทางขวนขวาย มีความคิดเชิงบวก เข้าถึงง่าย ยิ้มแย้มแจ่มใส เกิดความสบายใจสำหรับผู้ร่วมงานด้วย สามารถจัดการหรือเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ยุ่งยากและสลับซับซ้อนได้อย่างมีความสุข

2.4 มีสติปัญญา หมายถึง ความสามารถทางสมองของบุคคลที่มีอยู่อย่างหลากหลายในบุคคลคนเดียวในการคิด และใช้เหตุผลกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี กล้าเผชิญกับสถานการณ์ที่แปลกใหม่ ทำงานอย่างมีเป้าหมาย มีขั้นตอนที่เหมาะสม และบุคคลอื่นให้ความเคารพนับถือจากผลงานหรือความสำเร็จที่เกิดขึ้น

2.5 การมีอิสระทางความคิด หมายถึง การที่บุคคลมีความกล้าคิดในแนวทางของตนเองหรือแนวทางใหม่ ๆ ที่เป็นไปอย่างมีเหตุผล ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ มีอิสระในการคิดและตัดสินใจ กล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งความคิดเห็นต้องมีที่มาที่ไปมีหลักฐานอ้างอิง รวมถึงเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการรับข้อมูลและวิเคราะห์แยกแยะเปรียบเทียบความแตกต่างของข้อมูล แล้วนำข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการพัฒนา

3. Module 3 ความยืดหยุ่น (4 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถในการให้ความสำคัญกับแนวคิดที่แปลกใหม่ไม่อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยแบบเดิม เน้นเรื่องของการมีอิสระทางความคิด รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากเดิม เปิดรับความคิดและวิธีการใหม่ ๆ มีความสามารถปรับตัวหรือแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่หลากหลายได้เป็นอย่างดี เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีเนื้อหาในภาพรวม คือ 1) ความสามารถในการคิดนอกกรอบ 2) การปรับตัวตามสถานการณ์ 3) การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง และ 4) การเปิดรับความคิดใหม่ ๆ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ความสามารถในการคิดนอกกรอบ หมายถึง ความสามารถในการคิดที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับรายละเอียดของขั้นตอนทุกขั้นตอนหรือกฎเกณฑ์ที่มีอยู่มากเกินความจำเป็น

ความสามารถในการคิดที่แตกต่างจากความคิดเดิมที่มีอยู่ เป็นการได้มาซึ่งความคิดใหม่ที่แตกต่างกัน ความคิดเดิมโดยสิ้นเชิง หรืออาจเป็นการสร้างความคิดใหม่ที่มีความต่อเนื่องจากความคิดเดิมก็ได้ เพื่อสร้างแนวความคิดใหม่หรือเปลี่ยนแปลงแบบแผนที่มีอยู่ให้ดีขึ้นอย่างสร้างสรรค์

3.2 การปรับตัวตามสถานการณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการปรับตัว ทางด้านความรู้ อารมณ์ และจิตใจ ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ที่ตนเองมีความเกี่ยวข้องกับทั้งเรื่อง การทำงาน และการใช้ชีวิต สามารถขัดเกลาพฤติกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ พร้อมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทของงานที่ไม่คุ้นชิน

3.3 การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีความสามารถในการแสวงหาปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับองค์กรจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งความสามารถดังกล่าว ต้องอาศัยการประสานงานเพื่อสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ซึ่งจะทำให้เกิด ความเข้าใจที่ตรงกัน และมีความเป็นเอกภาพในทางปฏิบัติ การมีความรู้ความคิดทันต่อความ เปลี่ยนแปลง มีการปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ ตลอดจนประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด

3.4 การเปิดรับความคิดใหม่ ๆ หมายถึง การมีใจกว้างรับข้อมูลหรือความคิดเห็น ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ สามารถแสวงหาแนวทางในการทำงานที่หลากหลาย มีแนวทางในการ แก้ปัญหามากกว่าหนึ่งทางเสมอ แสวงหาและเรียนรู้ในสิ่งที่ไม่คุ้นเคยอยู่ พร้อมทั้งนำสิ่ง

กิจกรรม

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน สำหรับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุรินทร์ มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งเป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo จาก Center for Creative Leadership (พัชรา วาณิชวสิน, 2560 : 168-172) มี รายละเอียด ดังนี้

1. 70 % การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learn by Experience) ประกอบด้วย
 - 1) การติดตามสังเกตแม่แบบ 2) การรับผิดชอบโครงการพิเศษ 3) การมอบหมายงานที่ท้าทาย
 - 4) การทำงานกับที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ 5) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และ 6) การเรียนรู้จากการ ปฏิบัติงานจริง

2. 20 % การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others) ประกอบด้วย 1) การโค้ชโดยผู้จัดการหรือผู้อื่น 2) การเป็นพี่เลี้ยง 3) การให้คำปรึกษา 4) การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 30 องศา 5) การเข้าร่วมเครือข่ายภายนอก 6) การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ 7) การประชุมสัมมนา และ 8) การศึกษาดูงาน

3. 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learn by Courses) ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2) การเรียนรู้จากบทความ 3) การเรียนรู้จากหนังสือ และ 4) การศึกษาดด้วยตนเอง

การวัดและประเมินผล

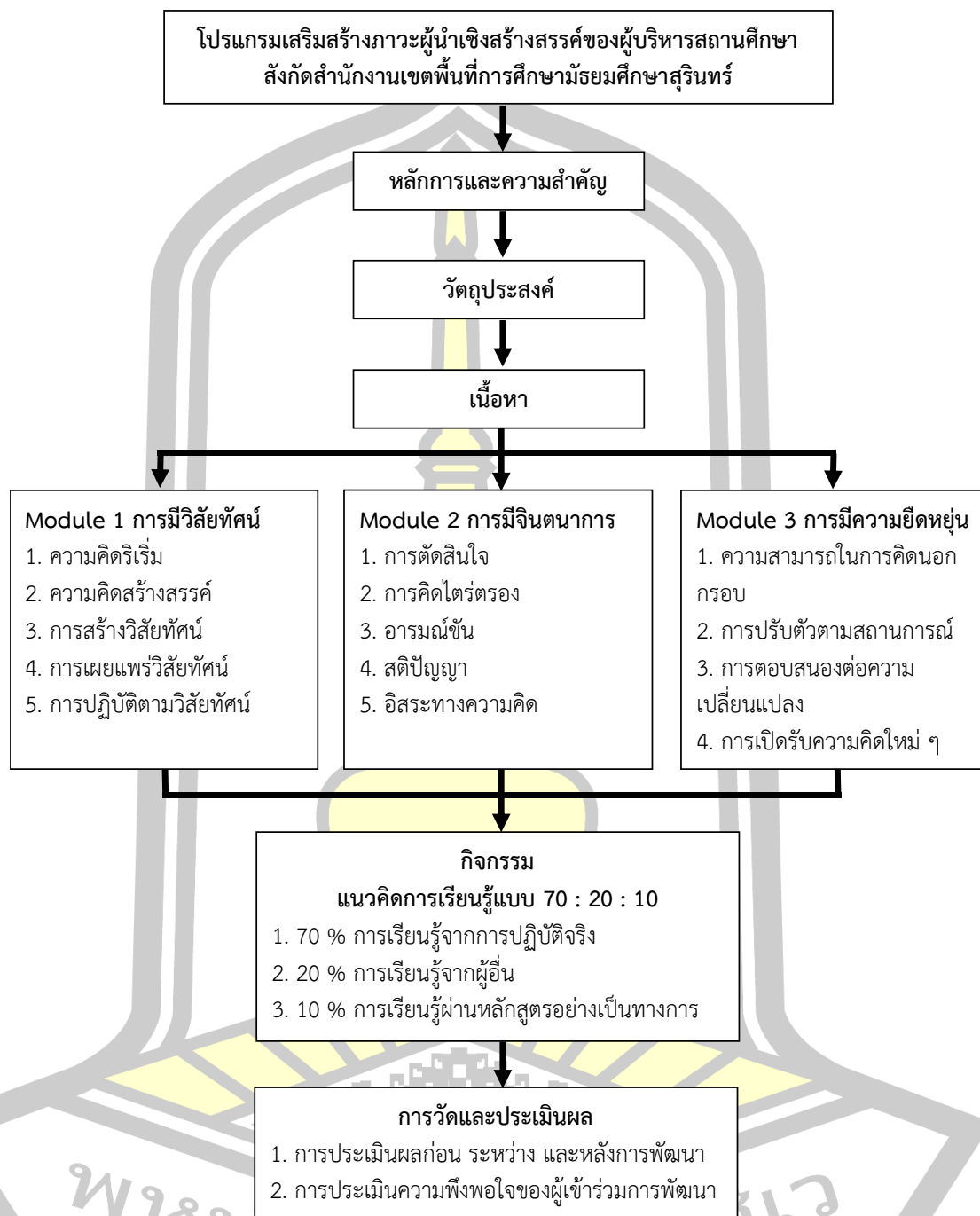
การวัดและประเมินผลโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ได้แก่

1. การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา

ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60

จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ หลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม การวัดและประเมินผล สามารถสรุปดังภาพประกอบ

พูน ปณ ภิโต ชีเว



**โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์**

ส่วนที่ 2

**การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์**

คำแนะนำการใช้โปรแกรม

การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การมีจินตนาการ และการมีความยืดหยุ่น
2. ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาอย่างละเอียด
3. ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่ สำหรับการ
การพัฒนา
4. จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้รอบคอบ
5. ดำเนินการตามขั้นตอน และวิธีการที่กำหนดไว้
6. ประเมินผลการพัฒนา และสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับ

การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนการพัฒนา

เมื่อศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เรียบร้อยแล้วให้ดำเนินการ ดังนี้

1. เรือนเชิญผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการ ซึ่งควรเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถเข้าร่วมโครงการได้จนจบโปรแกรม

2. ส่งหนังสือราชการถึงโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสสุรินทร์ เพื่อเรียนเชิญผู้บริหารที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการ
3. ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่
4. จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้เรียบร้อย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสสุรินทร์ มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ
เชิงสร้างสรรค์ หลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากร และ
ผู้เข้ารับการพัฒนา (30 นาที)
2. ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 30 ข้อ (30 นาที)
3. ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมโดยใช้เนื้อหาจาก Module 1-3 (13 ชั่วโมง)

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการหลังการพัฒนา

การดำเนินการหลังการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสสุรินทร์ มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. สรุปบทเรียน อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และถาม - ตอบ ข้อสงสัย
เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา (1 ชั่วโมง)
2. ประเมินผลหลังการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 30 ข้อ (30 นาที)
3. ประเมินความพึงพอใจหลังจบกิจกรรมการพัฒนา พิธีปิด และมอบเกียรติบัตร
แก่วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา (30 นาที)

กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสสุรินทร์ มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยอาศัยแนวทางการ
เรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10

ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา

ใช้เวลาในการพัฒนา จำนวน 16 ชั่วโมง (3 วัน)

สื่อและแหล่งการเรียนรู้

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

การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ได้แก่

1. การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา

ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ต้องผ่านเกณฑ์ การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60

3. คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 60 (60คะแนน) แบ่งเป็น

- 3.1 ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
- 3.2 ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
- 3.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

รายละเอียดการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ แสดงดังตาราง

พูน ปณ ภิโต ชีเว

ตาราง การพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

วันที่	ช่วงเวลา	กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
1	เช้า	ลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา		30 นาที
		ประเมินผลก่อนการพัฒนา	- ทอสอบ	30 นาที
		Module วิสัยทัศน์ 1 ความคิดริเริ่ม 1.1 ความคิดสร้างสรรค์ 1.2	การเรียนรู้จาก - การปฏิบัติงานจริง การประชุมการ - ประชุมเชิง ปฏิบัติการ การศึกษาด้วย - ตนเอง	ชั่วโมง 2
	บ่าย	Module วิสัยทัศน์ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ 1.3 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 1.4 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 1.5	การเรียนรู้จาก - การปฏิบัติงานจริง การประชุมการ - ประชุมเชิง ปฏิบัติการ การศึกษาด้วย - ตนเอง	3 ชั่วโมง
2	เช้า	Module จินตนาการ 2 การตัดสินใจ 2.1 การคิดไตร่ตรอง 2.2 อารมณ์ขัน 2.3 สติปัญญา 2.4	การเรียนรู้จาก - การปฏิบัติงานจริง การประชุมการ - ประชุมเชิง ปฏิบัติการ การศึกษาด้วย - ตนเอง	3 ชั่วโมง

วันที่	ช่วงเวลา	กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
2	บ่าย	Module 2 จินตนาการ 2.5 อีสระทางความคิด	การเรียนรู้จาก - การปฏิบัติงานจริง การประชุมการ - ประชุมเชิง ปฏิบัติการ การศึกษาด้วย - ตนเอง	1 ชั่วโมง
		Module 3 ความยืดหยุ่น 3.1 ความสามารถในการคิดนอกกรอบ 3.2 การปรับตัวตามสถานการณ์	การเรียนรู้จาก - การปฏิบัติงานจริง -การประชุมการ ประชุมเชิง ปฏิบัติการ การศึกษาด้วย - ตนเอง	2 ชั่วโมง
3	เช้า	Module ความยืดหยุ่น 3 การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง 3.3 การเปิดรับความคิดใหม่ ๆ 3.4	การเรียนรู้จาก - การปฏิบัติงานจริง การประชุมการ - ประชุมเชิง ปฏิบัติการ การศึกษาด้วย - ตนเอง	2 ชั่วโมง
	เช้า	สรุปทเรียน อภิปรายแลกเปลี่ยนความ คิดเห็น และถาม ตอบ ข้อสงสัยเกี่ยวกับการ - พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	การเรียนรู้จาก - การปฏิบัติงานจริง	1 ชั่วโมง
	บ่าย	ประเมินผลหลังการพัฒนา	- ทดสอบ	30 นาที
		ประเมินความพึงพอใจที่มีต่อกิจกรรมการ พัฒนา	- แบบประเมิน ความพึงพอใจ	30 นาที
		พิธีปิด		
				16 ชั่วโมง

บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พุด. (2539). **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- กิตติพันธ์ รุจิรกุล. (2529). **พฤติกรรมผู้นำทางการการศึกษา**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2551). **การคิดเชิงสร้างสรรค์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ชัคเสม็ด.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นันวิน. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล เชวณอาร์มณ (EQ และเชวณทางจิต (SQ). **วารสารหาดใหญ่วิชาการ**, 9(1), 75-82.
- ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์. (2560). บทบาทผู้บริหารการศึกษา 4.0. ใน ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (บรรณาธิการ). **ความเป็นผู้นำทางการศึกษา**. (หน้า 247-251). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท.
- นิพนธ์ บัวชม. (2557). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขต 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์”. **วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต**, 14(3), 118.
- พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ. (2560). **นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่**. มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์.
- พัชรา วาณิชวลิล. (2560). **การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- พีรดา ประจงการ. (2548). **วิสัยทัศน์ที่ดีเป็นอย่างไร**. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2553). **ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ : กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2558). **ปรัชญาการศึกษาเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- รัฐ ธีรบุญ. (2560). **ความสามารถในการปรับตัว : Adaptability**. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.runwisdom.com/2017/03/adaptability.html> [สืบค้น 19 สิงหาคม 2565].
- โรบินสัน, เคน และอโรนิกา, ลู. (2559). **โรงเรียนบันดาลใจ**. (วิทยา ปิตามุก, ผู้แปล). กรุงเทพฯ : โอเพ่นเวิลด์ส พับลิชชิ่ง เฮาส์.

สังคม กุลสุวรรณ. (2557). **พฤติกรรมผู้นำมืออาชีพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

สุเทพ พงศศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

สุธีระ ประเสริฐสรรพ. (2559). **ผลึกความรู้ : ชุดงานวิจัยฉบับเคี้ยวง่าย Re-Learning จากเรียนรู้สู่เรียนคิด**. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์. (2564). **นโยบายและยุทธศาสตร์ ปี 2564**.

[ออนไลน์]. ได้จาก: <http://www.secondary33.go.th/> [สืบค้นเมื่อ 9 มิถุนายน 2565].

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). **การคิดเชิงสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). **สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

รณู ธีรบุญ. (2560). **ความสามารถในการปรับตัว : Adaptability**. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.runwisdom.com/2017/03/adaptability.html> [สืบค้น 19 สิงหาคม 2565].

โรบินสัน, เคน และอโรนิกา, ลู. (2559). **โรงเรียนบันดาลใจ**. (วิทยา ปิตชาภูมิ, ผู้แปล). กรุงเทพฯ : โอเพ่นเวิลด์ส พับลิชชิง เฮาส์.

สังคม กุลสุวรรณ. (2557). **พฤติกรรมผู้นำมืออาชีพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

สุเทพ พงศศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

สุธีระ ประเสริฐสรรพ. (2559). **ผลึกความรู้ : ชุดงานวิจัยฉบับเคี้ยวง่าย Re-Learning จากเรียนรู้สู่เรียน**. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.

_____. (2562). **นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สิริอร วิชชาวุธ. (2554). **จิตวิทยาการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุวิทย์ มูลคำ. (2547). **กลยุทธ์การสอนคิดสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.

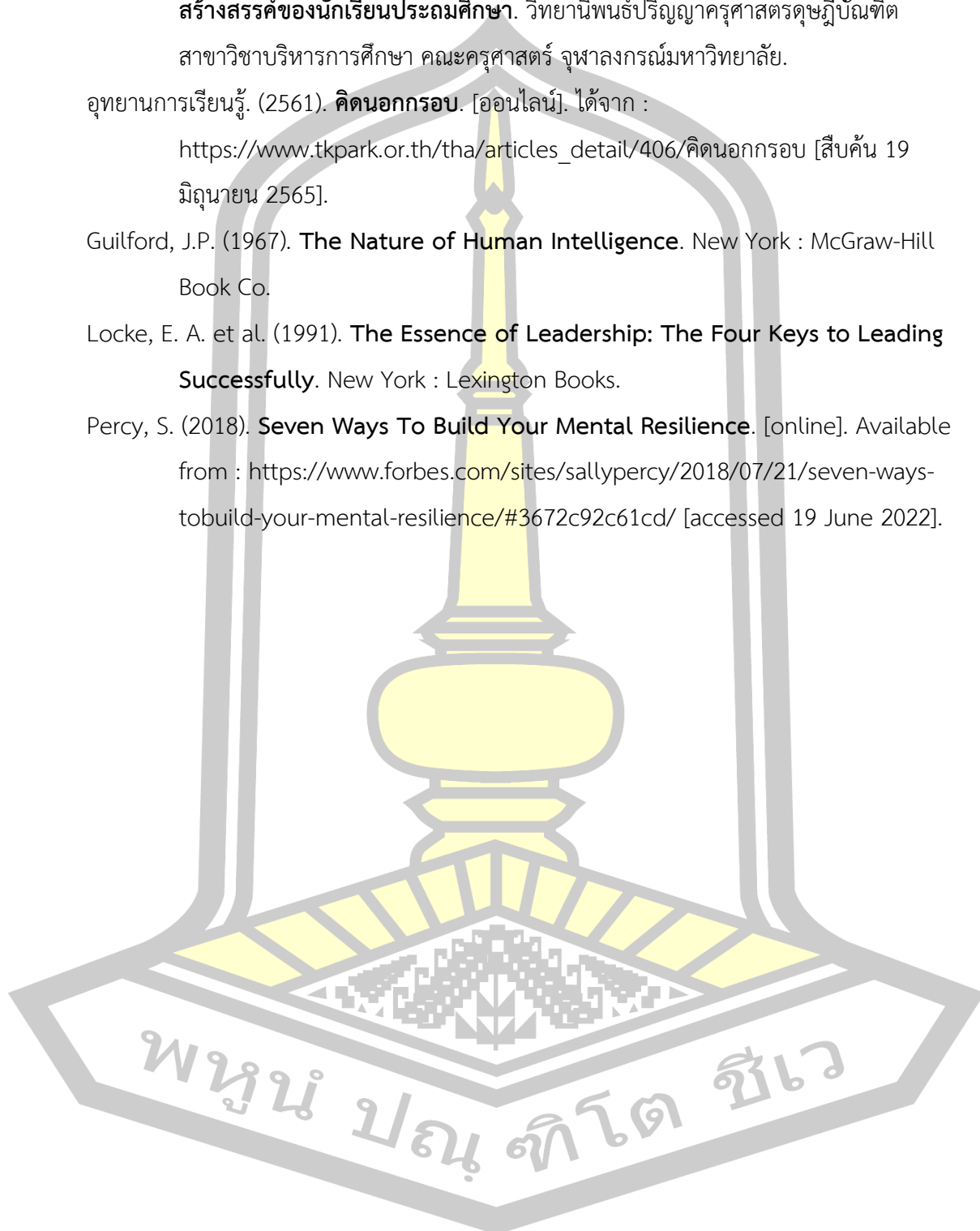
อรชร กิตติชนม์ธวัช. (2558). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง
สร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุทยานการเรียนรู้. (2561). **คิตนอกกรอบ**. [ออนไลน์]. ได้จาก :
https://www.tkpark.or.th/tha/articles_detail/406/คิตนอกกรอบ [สืบค้น 19
มิถุนายน 2565].

Guilford, J.P. (1967). **The Nature of Human Intelligence**. New York : McGraw-Hill
Book Co.

Locke, E. A. et al. (1991). **The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading
Successfully**. New York : Lexington Books.

Percy, S. (2018). **Seven Ways To Build Your Mental Resilience**. [online]. Available
from : [https://www.forbes.com/sites/sallypercy/2018/07/21/seven-ways-
to-build-your-mental-resilience/#3672c92c61cd/](https://www.forbes.com/sites/sallypercy/2018/07/21/seven-ways-to-build-your-mental-resilience/#3672c92c61cd/) [accessed 19 June 2022].



ตัวอย่าง เอกสารประกอบโปรแกรม

Module 1 วิสัยทัศน์ (5 ชั่วโมง)

หลักการและความสำคัญ

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ พฤติกรรมระหว่างบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะที่บุคคลหนึ่งสนับสนุนบุคคลอื่นในการดำเนินงานหรือกิจกรรมของกลุ่ม โดยการสร้างแรงบันดาลใจ ร่วมกันแสวงหาแนวทางในการทำงานใหม่ ๆ เคารพความแตกต่างทางความคิด เน้นการคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนให้ทุกคนได้มีโอกาสเป็นผู้นำร่วมกัน ในการหาแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ พร้อมเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน ซึ่งการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานหรือกิจกรรมขององค์กร เนื่องจากปัจจัยสำคัญของการบริหารองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยด้านบุคลากรมีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนออกมาใช้ได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนิยามของความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ

เนื้อหา

เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถในการมองภาพความสำเร็จในอนาคต มีความรอบรู้สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรู้สึกร่วมว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์กร ตลอดจนการทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อปฏิบัติงานให้หน่วยงานของตนเอง มีพัฒนาการในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเนื้อหาในภาพรวมประกอบด้วย 1) ความคิดริเริ่ม 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) การสร้างวิสัยทัศน์ 4) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 5) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ มีรายละเอียดดังนี้

1. ความคิดริเริ่ม คือ การมีความคิดใหม่ที่ไม่ซ้ำความคิดเดิมหรือการพัฒนาความคิดเดิมที่มีอยู่แล้วให้แตกต่างจากความคิดเดิมของตนเองและผู้อื่นที่เคยมีอยู่แล้ว และความคิดดังกล่าว

ต้องเป็นไปในทางที่สร้างสรรค์มีเหตุผล ซึ่งผู้ที่มีความคิดริเริ่มต้องกล้าคิด กล้าแสดงออก ทบทวน ตรวจสอบความคิดนั้นให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้พัฒนางานได้อย่างสม่ำเสมอ

2. ความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัวที่มีอยู่แล้วหรือคิดขึ้นใหม่ให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ เกิดความคิดใหม่ ๆ ตลอดจนการมีความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่นทางความคิด สามารถคิดได้หลายแนวทางที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ

3. การสร้างวิสัยทัศน์ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรในเรื่องของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จ ซึ่งต้องมีการทำความเข้าใจในประเพณี และวัฒนธรรมขององค์กร เรื่องราวเกี่ยวกับท้องถิ่น โดยการสนทนา พูดคุย ระดมความคิดจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร แล้วสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์สำหรับการพัฒนา และให้การดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะย่อ ชัดเจน ทำทาย มุ่งอนาคต มั่นคง บุคลากรทุกระดับมีความปรารถนาที่จะบรรลุให้ได้

4. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถของผู้นำในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทั้งภายในและบุคคลทั่วไปภายนอกองค์กรได้เกิดความเข้าใจตรงกันในวิสัยทัศน์ ให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น โดยการพูด การกระทำ การให้รางวัล การพิมพ์เผยแพร่ วิสัยทัศน์ การพูดคุยในที่ประชุม

กิจกรรม

ใช้กิจกรรมตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งในทางปฏิบัติสามารถเลือกกิจกรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามโปรแกรม ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

1. 70 % การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learn by Experience) ประกอบด้วย
 - 1) การติดตามสังเกตแม่แบบ 2) การรับผิดชอบโครงการพิเศษ 3) การมอบหมายงานที่ทำทาย
 - 4) การทำงานกับที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ 5) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และ 6) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง
2. 20 % การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others) ประกอบด้วย
 - 1) การโค้ช โดยผู้จัดการหรือผู้อื่น 2) การเป็นพี่เลี้ยง 3) การให้คำปรึกษา 4) การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 30 องศา
 - 5) การเข้าร่วมเครือข่ายภายนอก 6) การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ 7) การประชุมสัมมนา และ 8) การศึกษาดูงาน
3. 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learn by Courses) ประกอบด้วย
 - 1) การฝึกอบรม
 - 2) การเรียนรู้จากบทความ 3) การเรียนรู้จากหนังสือ และ 4) การศึกษาดด้วยตนเอง

การวัดและประเมินผล

1. การประเมินผลก่อนการทำกิจกรรมโดยใช้แบบทดสอบก่อนเรียนเรื่อง ภาวะผู้นำ
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. การประเมินผลระหว่างการทำกิจกรรมจากใบงาน ได้แก่
 - 2.1 ใบงานที่ 1.1 เรื่อง การพัฒนาความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์
 - 2.2 ใบงานที่ 1.2 เรื่อง การพัฒนาวิสัยทัศน์
3. การประเมินผลหลังการพัฒนาจากแบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเรื่อง ภาวะผู้นำเชิง
สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีเกณฑ์ในการวัดและประเมินผล คือ ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตาม
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้า
รับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและ
ประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตาม
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60



ใบความรู้ที่ 1.1

การพัฒนาความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์

แนวคิดพื้นฐาน

ความคิดริเริ่ม หมายถึง การมีความคิดใหม่ที่ไม่ซ้ำความคิดเดิมหรือการพัฒนาความคิดเดิมที่มีอยู่แล้วให้แตกต่างจากความคิดเดิมของตนเองและผู้อื่นที่เคยมีอยู่แล้ว และความคิดดังกล่าวต้องเป็นไปในทางที่สร้างสรรค์มีเหตุผล ซึ่งผู้ที่มีความคิดริเริ่มต้องกล้าคิด กล้าแสดงออก ทบทวน ตรวจสอบความคิดนั้นให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้พัฒนางานได้อย่างสม่ำเสมอ

ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัวที่มีอยู่แล้วหรือคิดขึ้นใหม่ให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ เกิดความคิดใหม่ ๆ ตลอดจนการมีความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่นทางความคิด สามารถคิดได้หลายแนวทางที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ

ความคิดสร้างสรรค์ในมิติขององค์กร ถือได้ว่าเป็นกระบวนการของสิ่งแปลกใหม่ หรือความคิดที่มีประโยชน์และเหมาะสมเพื่อที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหา และเพิ่มประสิทธิภาพ และความคิดสร้างสรรค์ในมิติที่เป็นปัจเจกบุคคล (Individual creativity) คือลักษณะของบุคคลที่สามารถคิดเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้หลากหลายมุมมอง มีความคิดไหลเลื่อน ยืดหยุ่น สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ได้ดี และมักคิดริเริ่มสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อความสำเร็จขององค์กร (เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2554 : 78 อ้างอิงมาจาก Amabile et al, 1996)

อาจกล่าวได้ว่าความคิดริเริ่มเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งคนที่มีความคิดสร้างสรรค์มักจะมีการคิดริเริ่มให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม ในประเด็นของความคิดริเริ่มจะขออธิบายในรายละเอียดของความคิดสร้างสรรค์

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถทางสมองที่คิดได้อย่างซับซ้อน กว้างไกล หลายทิศทาง ความคิดสร้างสรรค์มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น และความคิดละเอียดลออ Guilford (1967 : 145-151) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

1. ความคิดริเริ่ม (Originality) คือ ความคิดแปลกใหม่ที่ไม่ซ้ำกับความคิดเดิมหรือความคิดของคนอื่น มีความแตกต่างจากความคิดธรรมดา ทั้งนี้ความคิดริเริ่มอาจเกิดจากการพัฒนาต่อยอดจากความคิดเดิมที่มีอยู่แล้วให้แปลกใหม่แตกต่างจากที่เดิม หรือพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่เคยคาดคิด หรือกล่าวได้ว่าความคิดริเริ่มอาจเป็นการนำเอาความคิดเดิมที่มีอยู่แล้วมาปรับปรุง

เสริมแต่ง และผสมผสานจนเกิดเป็นความคิดใหม่ อย่างไรก็ตาม ความคิดริเริ่มนั้นมีหลายระดับ ซึ่งอาจเป็นความคิดครั้งแรกที่เกิดขึ้นโดยไม่มีใครสอนแม้ความคิดนั้นจะมีผู้อื่นคิดไว้ก่อนแล้วก็ตาม

2. ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) หมายถึง ปริมาณความคิดที่ไม่ซ้ำกันในเรื่องเดียวกัน โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

2.1 ความคล่องแคล่วทางด้านถ้อยคำ เป็นความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว

2.2 ความคล่องแคล่วทางการโยนสัมพันธ์ เป็นความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกันได้เป็นจำนวนมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ภายใต้กฎเกณฑ์หรือระยะเวลาที่กำหนด

2.3 ความคล่องแคล่วทางการแสดงออก เป็นความสามารถในการนำวลีหรือประโยคมาร้อยเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการได้อย่างสละสลวย

2.4 ความคล่องแคล่วในการคิด เป็นความสามารถที่จะคิดค้นสิ่งที่ต้องการภายใต้กฎเกณฑ์หรือภายในเวลาที่กำหนด เช่น ใช้คิดหาประโยชน์ของก้อนอิฐให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนดซึ่งอาจเป็น 5 นาที หรือ 10 นาที

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถทางสมองที่คิดได้อย่างซับซ้อน กว้างไกล หลายทิศทาง ความคิดสร้างสรรค์มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น และความคิดละเอียดลออ Guilford (1967 : 145-151) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

1. ความคิดริเริ่ม (Originality) คือ ความคิดแปลกใหม่ที่ไม่ซ้ำกับความคิดเดิมหรือความคิดของคนอื่น มีความแตกต่างจากความคิดธรรมดา ทั้งนี้ความคิดริเริ่มอาจเกิดจากการพัฒนาต่อยอดจากความคิดเดิมที่มีอยู่แล้วให้แปลกใหม่แตกต่างจากที่เดิม หรือพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่เคยคาดคิด หรือกล่าวได้ว่าความคิดริเริ่มอาจเป็นการนำเอาความคิดเดิมที่มีอยู่แล้วมาปรับปรุงเสริมแต่ง และผสมผสานจนเกิดเป็นความคิดใหม่ อย่างไรก็ตาม ความคิดริเริ่มนั้นมีหลายระดับ ซึ่งอาจเป็นความคิดครั้งแรกที่เกิดขึ้นโดยไม่มีใครสอนแม้ความคิดนั้นจะมีผู้อื่นคิดไว้ก่อนแล้วก็ตาม

2. ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) หมายถึง ปริมาณความคิดที่ไม่ซ้ำกันในเรื่องเดียวกัน โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

2.1 ความคล่องแคล่วทางด้านถ้อยคำ เป็นความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว

2.2 ความคล่องแคล่วทางการโยนสัมพันธ์ เป็นความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกันได้เป็นจำนวนมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ภายใต้กฎเกณฑ์หรือระยะเวลาที่กำหนด

2.3 ความคล่องแคล่วทางการแสดงออก เป็นความสามารถในการนำวลีหรือ ประโยคมาร้อยเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการได้อย่างสละสลวย

2.4 ความคล่องแคล่วในการคิด เป็นความสามารถที่จะคิดค้นสิ่งที่ต้องการภายใต้ กฎเกณฑ์หรือภายในเวลาที่กำหนด เช่น ใช้คิดหาประโยชน์ของก้อนอิฐให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่ กำหนดซึ่งอาจเป็น 5 นาที หรือ 10 นาที

3. ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ลักษณะของการคิดที่มีความยืดหยุ่น แบ่ง ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

3.1 ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที เป็นความสามารถที่จะพยายามคิดได้หลายทาง อย่างเป็นอิสระ ตัวอย่างของบุคคลที่มีความคิดยืดหยุ่นในด้านดังกล่าว เช่น มีความสามารถคิดได้ว่า หนังสือพิมพ์มีประโยชน์อย่างไรบ้าง สามารถจัดกลุ่มได้หลายทิศทางหรือหลายด้าน เช่น เพื่อรู้ข่าวสาร เพื่อโฆษณาสินค้า เพื่อธุรกิจ ฯลฯ ในขณะที่คนที่ไม่มีความคิดสร้างสรรค์จะคิดได้เพียงทิศทางเดียว คือ เพื่อรู้ข่าวสาร เป็นต้น

3.2 ความคิดยืดหยุ่นทางการดัดแปลง หมายถึง ความสามารถในการดัดแปลง ความรู้ หรือประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์หลายๆ ด้านในการดำเนินชีวิต ซึ่งมีประโยชน์ต่อการ แก้ปัญหา ผู้ที่มีความยืดหยุ่นจะคิดดัดแปลงได้ไม่ซ้ำกัน

4. ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) หมายถึง ความคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน โดยสามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจนหรือเป็นแผนงานที่สมบูรณ์ขึ้น ความคิดละเอียดลออจัดเป็น รายละเอียดที่นำมาตกแต่ง ขยายความคิดครั้งแรกให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3. ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ลักษณะของการคิดที่มีความยืดหยุ่น แบ่ง ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

3.1 ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที เป็นความสามารถที่จะพยายามคิดได้หลายทาง อย่างเป็นอิสระ ตัวอย่างของบุคคลที่มีความคิดยืดหยุ่นในด้านดังกล่าว เช่น มีความสามารถคิดได้ว่า หนังสือพิมพ์มีประโยชน์อย่างไรบ้าง สามารถจัดกลุ่มได้หลายทิศทางหรือหลายด้าน เช่น เพื่อรู้ข่าวสาร เพื่อโฆษณาสินค้า เพื่อธุรกิจ ฯลฯ ในขณะที่คนที่ไม่มีความคิดสร้างสรรค์จะคิดได้เพียงทิศทางเดียว คือ เพื่อรู้ข่าวสาร เป็นต้น

3.2 ความคิดยืดหยุ่นทางการดัดแปลง หมายถึง ความสามารถในการดัดแปลง ความรู้ หรือประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์หลายๆ ด้านในการดำเนินชีวิต ซึ่งมีประโยชน์ต่อการ แก้ปัญหา ผู้ที่มีความยืดหยุ่นจะคิดดัดแปลงได้ไม่ซ้ำกัน

4. ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) หมายถึง ความคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน โดยสามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจนหรือเป็นแผนงานที่สมบูรณ์ขึ้น ความคิดละเอียดลออจัดเป็น รายละเอียดที่นำมาตกแต่ง ขยายความคิดครั้งแรกให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

กระบวนการของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีกระบวนการที่สำคัญ 5 ประการ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551 : 214) ดังนี้

1. การตระหนักถึงโอกาสและปัญหา (Opportunity/problem recognition) เป็นการค้นหาข้อเท็จจริง เพื่อวิเคราะห์ถึงประเด็นปัญหา โอกาส และความคิดสร้างสรรค์ที่จะใช้ในการแก้ปัญหาและช่วยในการตัดสินใจในเรื่องที่เป็นประเด็นปัญหา
2. การมีจิตใจจดจ่อกับปัญหา (Immersion) ในกรณีนี้ผู้นำและสมาชิกของกลุ่มต้องให้ความสำคัญกับปัญหาและมุ่งมั่นเอาใจใส่จริงจังในการค้นหาความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหานั้น ตลอดจนค้นหาทางเลือกเพื่อถ่วงถ่วงและประเมินทางเลือกได้อย่างรอบคอบ
3. การใช้ความคิด (Incubation) เป็นการนำข้อมูลในขั้นที่ 2 ไปประมวลผล เพื่อเรียบเรียงและเปลี่ยนแปลงให้เกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้
4. ความสามารถในการมองและเข้าใจปัญหาได้อย่างลึกซึ้ง (Insight) เป็นขั้นตอนในการหาวิธีแก้ไขที่เกิดขึ้น ในขณะที่เรากำลังทำกิจกรรมอื่นอยู่ เช่น กำลังอาบน้ำ กำลังจะหลับ เนื่องจากแนวทางการแก้ปัญหาก็จะเกิดขึ้น ได้ทันทีโดยไม่จำกัดสถานที่และเวลา
5. การพิสูจน์ว่าเป็นจริงได้ (Verification) และนำไปใช้ได้จริง (Application) ผู้นำจะต้องพยายามตรวจสอบแนวทางการแก้ปัญหานั้นว่ามีความถูกต้องเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ ได้จริงหรือไม่ ซึ่งขั้นตอนในการพิสูจน์ประกอบด้วย 1) เก็บรวบรวมหลักฐานสนับสนุน 2) คิดแบบใช้เหตุผล 3) นำความคิดใหม่ ๆ ไป ทดลองใช้และประเมินผลก่อนการนำไปใช้จริง ส่วนการนำไปใช้จริงนั้น ต้องมีความเชื่อมั่นว่าสามารถนำไปใช้ได้จริง เนื่องจากโดยทั่วไปแล้วความคิดใหม่ ๆ มักจะถูกปฏิเสธเสมอ เพราะเชื่อว่านำไปปฏิบัติจริงไม่ได้

การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สามารถพัฒนาได้หลายวิธี (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2551) ดังนี้

1. คิดเชิงบวก (Positive Thinking) ต้องมีความเชื่อมั่นในศักยภาพภายในของตนเอง (Self Efficacy) ซึ่งการเชื่อมั่นในตนเองจะช่วยให้รับรู้โอกาสที่จะแสดงศักยภาพทางความคิดสร้างสรรค์ได้มากแล้วยังช่วยให้เราเกิดการเรียนรู้ที่เหนือกว่าคนอื่น เนื่องจากว่าเมื่อเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งขึ้น เราจะสามารถเรียนรู้ทั้งสิ่งที่คนทั่วไปรู้กันอยู่แล้ว เรายังได้เรียนรู้ในสิ่งที่คนอื่น ๆ มองข้ามไปอีกด้วย

2. มีการระดมสมอง เพื่อมองหาความคิดใหม่ ๆ (Brainstorming) ถือได้ว่าเป็นเทคนิคการระดมความคิด เพื่อให้เกิดความคิดแปลกใหม่ เป็นการแก้ปัญหาในองค์กรที่ได้รับความนิยมมากที่สุด

3. คิดทำใหม่จากของเดิมที่มีอยู่แล้ว โดยใช้ 8 แนวทาง ได้แก่ 1) การเพิ่มขยาย 2) การลดขนาด 3) การทดแทน 4) การดัดแปลง 5) การปรับเปลี่ยน 6) การจัดใหม่ 7) การสลับ และ 8) การปรับผสม

4. ขยายขอบเขตปัญหาเพื่อการคิด เช่น หยุดคิดในเรื่องที่กำลังคิดติดพันอยู่ แต่คิดในความเป็นนามธรรมเรื่องนั้น นามธรรมของปัญหา สามารถนำไปสู่การสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ เทคนิคนี้ได้มีการนำไปใช้ร่วมกับการระดมสมอง แต่จะแตกต่างกับวิธีการระดมสมอง คือ ไม่มีการชี้แจงปัญหาอย่างละเอียดก่อนล่วงหน้า แต่จะกล่าวถึงปัญหาในแนวกว้าง ๆ ก่อนแล้วจึงช่วยกันระดมความคิด

5. คิดมุมกลับ คือ การมองมุมอีกมุมหนึ่งที่ไม่เคยคิดมาก่อน หรือคิดแบบกลับด้าน ไม่ยึดติดกับรูปแบบการคิดเดิม ๆ ที่เคยชิน หรือปรับคิดตรงข้าม หาสิ่งที่อยู่ตรงข้ามในลักษณะขัดแย้ง (conflict) หักมุมความคิดในสิ่งที่คนทั่วไปปกติไม่ทันคิด จะกลายเป็นสิ่งสร้างสรรค์ใหม่ เช่น มิตร-ศัตรู ขาว-ดำ มีด-สว่าง เป็นต้น

6. คิดแบบใหม่ เป็นการคิดที่ไม่เคยใช้มาก่อนหรือความคิดที่ไม่น่าจะเป็นไปได้ (Impossible Thinking) เช่น บางสิ่งบางอย่างที่เราเคยคิดว่ามันเป็นไปไม่ได้ในอดีต แต่ในปัจจุบันมันกลับเป็นไปได้ หรือคิดเชื่อมโยงจากความเป็นไปไม่ได้สู่ความน่าจะเป็นไปได้

7. คิดแบบเชื่อมโยง หาสิ่งไม่เชื่อมโยงเป็นตัวสกัดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการค้นพบสิ่งใหม่ เพื่อตอบปัญหาที่คิดอยู่ให้เห็นทางออกของปัญหาที่ใหม่ ๆ และปฏิบัติได้จริง โดยตัวสกัดหรือเยี่ยความคิด ค้นหาได้จากการเปิดหนังสือตำรา วารสาร และเปิดพจนานุกรม

8. คิดแบบหาจุดตัด โดยการคิดแล้วเขียนบันทึกรายการของแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับลักษณะหรือแง่มุมของสิ่งที่ต้องการตอบเขียนไว้ในแกนหนึ่ง เขียนรายการของแนวคิด ลักษณะหรือมุมมองที่ต้องการไว้อีกแกนหนึ่ง หาช่วงตัด (matrix) ระหว่างรายการของแนวคิดทั้งสอง ที่ได้อาจเป็นคำตอบที่สร้างสรรค์

9. คิดเปรียบเทียบ ใช้การเปรียบเทียบเพื่อกระตุ้นให้เห็นมุมมองใหม่ ๆ หรือใช้การเทียบเคียงอุปมาอุปไมย โดยทำความเข้าใจกับปัญหาใหม่ที่ไม่คุ้นเคยให้เข้าใจ แล้วเทียบเคียงกับสิ่งที่คนทั่วไปจะทำให้เห็นภาพชัดขึ้น กรณีปัญหาที่คุ้นเคยมาก ๆ การอุปมาหรือเทียบเคียงในลักษณะที่เราไม่คุ้นเคยจะช่วยกระตุ้นให้คิดในมุมที่แตกต่างได้

10. เปลี่ยนสถานที่และเวลาในการคิด การอยู่ในสภาพแวดล้อมแบบเดียวกันนาน ๆ อาจจำกัดความคิดสร้างสรรค์ได้ และเวลาก็มีความสำคัญต่อการคิด ซึ่งในบางเวลาจะคิดได้ดี และในบางเรื่องการจำกัดเวลาช่วยกระตุ้นความคิดได้ ในขณะที่บางเรื่องการจำกัดเวลาช่วยกระตุ้นความคิดได้ ทว่าบางเรื่องจำเป็นต้องใช้เวลาในการคิด

อุปสรรคในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์อาจมีอุปสรรคหลายประการที่สกัดกั้นความคิดสร้างสรรค์ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560 : 58-60) ได้แก่

1. การไม่ชอบให้ซักถาม หมายถึง การที่ผู้ใหญ่อยุ่และไม่สนับสนุนให้เป็นคนช่างซักถามหรือยับยั้งการถามและรู้สึกรำคาญ ไม่พอใจที่มีการซักถามบ่อย ๆ โดยเฉพาะคำถามแปลก ๆ จึงเป็นการยับยั้งลึทรอนขจัดความอยากรู้อยากเห็น และความคิดสร้างสรรค์
2. การเอาอย่างกันหรือการทำตามอย่างกัน หมายถึง การกระทำที่ชอบเอาอย่างกัน คิดตามกัน คิดในสิ่งที่เคยมี ไม่กล้าคิดและกระทำให้แตกต่างจากคนอื่นหรือของเดิมเพราะกลัวถูกหัวเราะ กลัวสังคมไม่ยอมรับ เป็นต้น
3. การเน้นบทบาทและความแตกต่างทางเพศมากเกินไป หมายถึง การที่สังคมได้กำหนดบทบาทของเพศหญิงและเพศชายอย่างเคร่งครัด ทำให้ทั้งสองเพศไม่กล้าล่วงล้ำในเส้นที่สังคมได้ขีดหรือกำหนดไว้ ทั้งที่ตนเองนั้นมีความสามารถ
4. วัฒนธรรมที่เน้นความสำเร็จและประณามความล้มเหลว หมายถึง การที่สังคมมีค่านิยมต่อความสำเร็จมากจนเกินไป เมื่อทำสิ่งใดแล้วก็ต้องทำให้สำเร็จ ความล้มเหลวเป็นสิ่งที่ไม่ยอมรับและทำให้อับอาย จึงไม่กล้าทดลองความคิดความสนใจใหม่ ๆ ที่นำไปสู่การสร้างสรรค์
5. บรรยากาศที่เคร่งเครียดและเอาจริงเอาจังมากเกินไป หมายถึง การกระทำและความคิดทุกอย่างจะต้องอยู่ในระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งเครียดจะคลาดเคลื่อนหรือเบี่ยงเบนแม้แต่เล็กน้อยไม่ได้ ความคลาดเคลื่อนหรือเบี่ยงเบนถือเป็นความผิดอันยิ่งใหญ่และไม่สามารถให้อภัยได้จึงรู้สึกอึดอัด หวาดกลัว และไม่กล้าคิดสร้างสรรค์
6. ความกลัว หมายถึง ความไม่กล้าคิด ไม่กล้าแสดงออก ไม่กล้ากระทำการสิ่งใหม่ เนื่องจากกลัวการถูกหัวเราะเยาะ กลัวการถูกตำหนิตติเตียน ความกลัวทำให้เป็นคนลังเล ขาดความเชื่อมั่น อึดอัดใจและตื่นเต้นตกใจง่าย ทำให้สมองไม่สามารถคิดและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. ความมีอคติหรือความลำเอียง หมายถึง ความคิดและความเชื่อตามทัศนคติของตนเอง ยึดมั่นกับความเข้าใจของตนเอง โดยไม่ยอมรับรู้สิ่งใหม่ ทำให้เกิดทัศนคติที่คับแคบไม่ยอมรับหรือเชื่อในแนวทางอื่น ๆ คิดเพียงว่าคำตอบที่ถูกต้องมีเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น

8. ความเฉื่อยชา หมายถึง ความอืดอาด เชื่องช้า และความล่าช้าในการริเริ่มทั้งความคิด และการกระทำ ขาดแรงกระตุ้นที่จะผลักดันให้ทำสิ่งใหม่ ๆ และไม่เหมาะสมในสภาพสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลง ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว

9. ความเกียจคร้าน หมายถึง ลักษณะที่ทำให้เพียงให้ผ่านไป ไม่เอาใจจริงจังในสิ่งใด ทำงานไม่เต็มที่ ไม่เต็มความสามารถ ชอบแต่ความสะดวกสบาย บุคคลที่มีความเกียจคร้านจะไม่สามารถสร้างผลงานที่ดีได้

ประโยชน์ของความคิดสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์มีประโยชน์อีกหลายประการทั้งต่อตนเองและสังคม (สุวิทย์ มูลคำ, 2547 : 26-27) มีรายละเอียด ดังนี้

1. ช่วยให้เห็นพบวิธีแก้ปัญหาในวิธีที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน สถานการณ์ของโลกปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในทุกด้าน หากเรายังใช้ความคิดแบบเดิม ๆ อาจก่อให้เกิดปัญหาได้ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นจะต้องคิดสร้างสรรค์ คิดใหม่ขยายขอบเขตความคิดให้ทะลุทะลวงไปจากของเดิมให้ได้ จึงจะสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างลงตัว
2. ก่อให้เกิดนวัตกรรมหรือสิ่งประดิษฐ์แปลกใหม่อย่างไม่หยุดยั้งสภาวะการณ์ในการแข่งขันเสรีทางการค้านั้น ผู้ผลิตสินค้ามีความจำเป็นจะต้องพยายามคิดผลิตสินค้าใหม่ที่ดีกว่าคู่แข่งทั้งในเรื่องความแปลกใหม่ คุณภาพ ราคา ประโยชน์ใช้สอย เพื่อที่รักษาส่วนแบ่งของตลาดและอันดับในการแข่งขันไว้ได้ ดังนั้น จึงก่อให้เกิดสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ขึ้นตลอดเวลา
3. ช่วยให้พบหรือได้สิ่งที่ดีกว่าเดิม ปัจจุบันบุคคลในทุกอาชีพ ทุกองค์กรมีความจำเป็นจะต้องเรียนรู้เพื่อพยายามปรับสภาพหรือพัฒนาวิชาชีพอย่างไม่หยุดยั้งเพื่อก้าวสู่นาคต ท้นโลกทันเหตุการณ์ ในการพัฒนาวิชาชีพหรือพัฒนาองค์กร จึงจำเป็นต้องฟังคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ได้พบสิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิม
4. ช่วยให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีความอดทนอดกลั้น กล้าเผชิญ และยอมรับต่อสภาวะการณ์ที่เป็นจริง รวมทั้งจินตนาการที่ควบคู่กับความอดสาหะ จะสามารถสร้างสรรค์ตนเองและสิ่งแวดล้อมให้อยู่ในลักษณะที่เหมาะสม ฟังพอใจ และมีชีวิตที่เป็นสุข

ใบงานที่ 1.1

เรื่อง การพัฒนาความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง

2. องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์มีอะไรบ้าง

3. การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สามารถทำได้โดยวิธีใดบ้าง

4. ท่านคิดว่าความคิดสร้างสรรค์มีความสำคัญต่อปัจเจกบุคคลอย่างไร

5. ท่านคิดว่าความคิดสร้างสรรค์มีความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาหรือไม่ เพราะอะไร

ใบความรู้ที่ 1.2

การพัฒนาวิสัยทัศน์

ความหมายของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมองภาพความสำเร็จในอนาคต มีความรอบรู้ สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรู้สึกร่วมว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์กร ตลอดจน การทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อปฏิบัติงานให้หน่วยงานของตนเองมีพัฒนาการในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรในเรื่องของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จ ซึ่งต้องมีการทำความเข้าใจในประเพณี และวัฒนธรรมขององค์กร เรื่องราวเกี่ยวกับท้องถิ่น โดยการสนทนา พูดคุย ระดมความคิดจากบุคคล ทั้งภายในและภายนอกองค์กร แล้วสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์สำหรับการพัฒนา และให้การดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะย่อ ชัดเจน ทำทาย มุ่งอนาคต มั่นคง บุคลากรทุกระดับมีความปรารถนาที่จะบรรลุให้ได้

การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากร ทั้งภายในและบุคคลทั่วไปภายนอกองค์กรได้เกิดความเข้าใจตรงกันในวิสัยทัศน์ ให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น โดยการพูด การกระทำ การให้รางวัล การพิมพ์เผยแพร่วิสัยทัศน์ การพูดคุยในที่ประชุม เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรทราบถึงแนวทางการพัฒนาตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดและ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความเป็นเอกภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง การจัดทำแผนปฏิบัติงานโดยการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่ การปฏิบัติ การจัดทำแผนงานหรือโครงการที่มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติงานให้ บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้ เกิดประสิทธิภาพ

คุณลักษณะที่สำคัญของบุคคลที่มีวิสัยทัศน์

1. เป็นบุคคลที่มีความคิดริเริ่ม หมายถึง บุคคลที่มีความคิดใหม่ที่ไม่ซ้ำความคิดเดิมหรือการพัฒนาความคิดเดิมที่มีอยู่แล้วให้แตกต่างจากความคิดเดิมของตนเองและผู้อื่นที่เคยมีอยู่แล้ว และ ความคิดดังกล่าวต้องเป็นไปในทางที่สร้างสรรค์มีเหตุผล ซึ่งผู้ที่มีความคิดริเริ่มต้องกล้าคิด กล้าแสดงออก ทบทวนตรวจสอบความคิดนั้นให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้พัฒนางานได้อย่างสม่าเสมอ

2. มีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัวที่มีอยู่แล้วหรือคิดขึ้นใหม่ให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ เกิดความคิดใหม่ ๆ ตลอดจนการมีความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่นทางความคิด สามารถคิดได้หลายแนวทางที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ

3. มีการสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรในเรื่องของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จ ซึ่งต้องมีการทำความเข้าใจในประเพณีและวัฒนธรรมขององค์กร เรื่องราวเกี่ยวกับท้องถิ่น โดยการสนทนา พูดคุย ระดมความคิดจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร แล้วสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์สำหรับการพัฒนาและให้การดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะย่อ ชัดเจน ทำทาย มุ่งอนาคต มั่นคง บุคลากรทุกระดับมีความปรารถนาที่จะบรรลุให้ได้ ซึ่ง Locke et al (1991 : 53-54) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำไว้ว่า วิสัยทัศน์สามารถสร้างได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล หมายถึง การสนทนาพูดคุย แลกเปลี่ยน และรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3.2 การจัดกระทำข้อมูล หมายถึง การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้นำในเรื่องของการมีสายตายาวไกล มีความเข้าใจในประเพณีและวัฒนธรรมขององค์กร มีความเข้าใจถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งปัจจุบันและแนวโน้มของโลกในอนาคต มีความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์กร มีความสามารถในการคาดคะเนแรงต่อต้านที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนการมีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองได้ตลอดเวลา

3.3 การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนออกมาเป็นถ้อยคำได้อย่างชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนทุ่มเทดำเนินงาน เพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ถ้อยคำที่แสดงวิสัยทัศน์นั้นควรมีลักษณะย่อ ชัดเจน ทำทาย มุ่งอนาคต มั่นคง ปรารถนาที่จะบรรลุให้ได้ เป็นต้น

3.4 การประเมินผลเป็นระยะ หมายถึง การประเมินผลว่าวิสัยทัศน์นั้นสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรหรือไม่ และหากคำตอบเป็นไปในทางลบ ผู้นำก็จะต้องนำวิสัยทัศน์นั้นมาพิจารณาเพื่อปรับเปลี่ยนต่อไป เพื่อพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นอยู่เสมอ

4. มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทั้งภายในและบุคคลทั่วไปภายนอกองค์กรได้เกิดความเข้าใจตรงกันในวิสัยทัศน์ ให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น โดยการพูด การกระทำ การให้รางวัล การพิมพ์เผยแพร่วิสัยทัศน์ การพูดคุยในที่ประชุม เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรทราบถึงแนวทางการพัฒนาตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดและส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความเป็นเอกภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง การดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติงานโดยการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ การจัดทำแผนงานหรือโครงการที่มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ความสำคัญของวิสัยทัศน์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ได้สรุปความสำคัญของวิสัยทัศน์ดังนี้

1. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน
2. ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)
3. ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำด้วยใจ เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ
4. ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิตองค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

โดยทั่วไปวิสัยทัศน์จะเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่หน่วยงานต้องการจะมุ่งเน้นในอนาคตตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ วิสัยทัศน์จะระบุไว้เป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น และเป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน และเป็นการตอบคำถามว่า หน่วยงานนั้น ๆ ต้องการเป็นอย่างไรในอนาคต ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ (พีรดา ประจงการ, 2548: 1) ดังนี้

1. เป็นสิ่งสะท้อนค่านิยมหลัก (Core Value) ของหน่วยงาน ที่ทำให้เห็นความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่สำคัญที่สุดของสมาชิกในหน่วยงาน
2. เป็นสิ่งสะท้อนวัตถุประสงค์หลัก (Core Purpose) ของการดำรงอยู่ของหน่วยงาน หรือสะท้อนเหตุผลหลักของการคงอยู่ของหน่วยงาน
3. เป็นสิ่งสะท้อนจุดหมายปลายทางของวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่จินตนาการ/ใฝ่ฝันไว้ในอนาคต (Visionary Goal)

4. เป็นสิ่งชี้แนะ ปลุกเร้า สร้างแรงบันดาลใจแก่สมาชิกในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จที่ต้องการ และเชื่อมั่นว่ามีความเป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดขึ้น

5. เป็นคำมั่นสัญญาของผู้บริหารที่แสดงถึงการตัดสินใจและความมุ่งมั่นที่ต้องรับผิดชอบ

กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์

กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นสามารถทำได้หลายรูปแบบ แต่สิ่งที่ต้องมีเหมือนกันคือ วิสัยทัศน์ ซึ่งอาจกำหนดร่วมกันโดยการประชุมสัมมนา ระดมความคิดเห็น ทั้งนี้วิสัยทัศน์จะต้องมีความชัดเจน สั้นกระชับ กะทัดรัด และสื่อความได้ว่าองค์กรจะเป็นอย่างไร และทำอะไรในอนาคต รวมทั้งระบุความเชื่อพื้นฐานที่จะนำไปสู่วิสัยทัศน์ ซึ่งควรแบ่งออกเป็น 3 ส่วนสำคัญคือ ภาพจินตนาการเป้าหมาย (Visionary Goal) เป้าประสงค์หลัก (Core Purpose) และค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร (พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ, 2560 : 126) ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์โดยทั่วไปสามารถดำเนินการตามขั้นตอน (พิรดา ประจงการ, 2548 : 2) ดังนี้

1. ทบทวนผลการวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ หรือเรียกว่าต้องทำ SWOT Analysis มาก่อนอย่างเคร่งครัด หรือหากไม่ชอบ SWOT ก็ใช้เครื่องมืออื่นแทนก็ได้
2. จัดทำความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. วิเคราะห์ความเชื่อมโยงนโยบายต้นสังกัด เพื่อกำหนดเป็นแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานตนเอง
4. นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวทางการดำเนินงานตามนโยบายของต้นสังกัด มากำหนดเป็นความต้องการในอนาคต
5. จัดวางวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน หรือกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์กับการบริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองและบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสดงออกซึ่งการมีวิสัยทัศน์ได้ ดังนี้

1. มีความคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำ
2. เป็นผู้นำในการกำหนดภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษาที่ชัดเจนและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
3. เป็นผู้นำด้านการคิดริเริ่มในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการวางแผนและปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เป็นผู้นำในการวางแผนกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมทุกครั้ง
5. เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้

6. เป็นผู้นำในการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นสารสนเทศสำหรับการพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

7. เป็นผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้บุคลากรอยู่เสมอ

8. มีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างสมอบด้นเสมอปลาย

9. เป็นผู้นำในการแสวงหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

10. เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว สร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพ

11. เป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสถานศึกษา

12. เป็นผู้นำในการรับมือกับปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

13. เป็นผู้นำในการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้สอดคล้องตามความถนัดและความสามารถ

14. เป็นผู้นำในการระดมความคิดเห็น วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน

15. เป็นผู้นำในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เกิดความเข้าใจตรงกันในวิสัยทัศน์

16. เป็นผู้นำในการแปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนงานหรือโครงการที่มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน

17. มีการสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา

18. สนับสนุน ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

19. เป็นผู้นำในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

20. มีการเสนอแนะความคิดเห็นใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

21. บริหารจัดการทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การพัฒनावิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา และนำความรู้ที่ได้มาแปลงเป็นวิธีการสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษานั้น ๆ และในทางปฏิบัติผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรในสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ เพื่อให้การปฏิบัติงานยึดโยงกับวิสัยทัศน์

กิจกรรมที่ 1.2

เรื่อง การพัฒนาวิสัยทัศน์

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ในความคิดของท่านวิสัยทัศน์ หมายถึง

.....

.....

.....

.....

2. ในความคิดเห็นของท่านวิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาหรือไม่ เพราะอะไร

.....

.....

.....

.....

3. เมื่อต้องกำหนดวิสัยทัศน์ ท่านมีวิธีการดำเนินการอย่างไร จงอธิบาย

.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีวิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจตรงกันได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

5. ท่านมีวิธีการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมอย่างไรบ้าง

.....

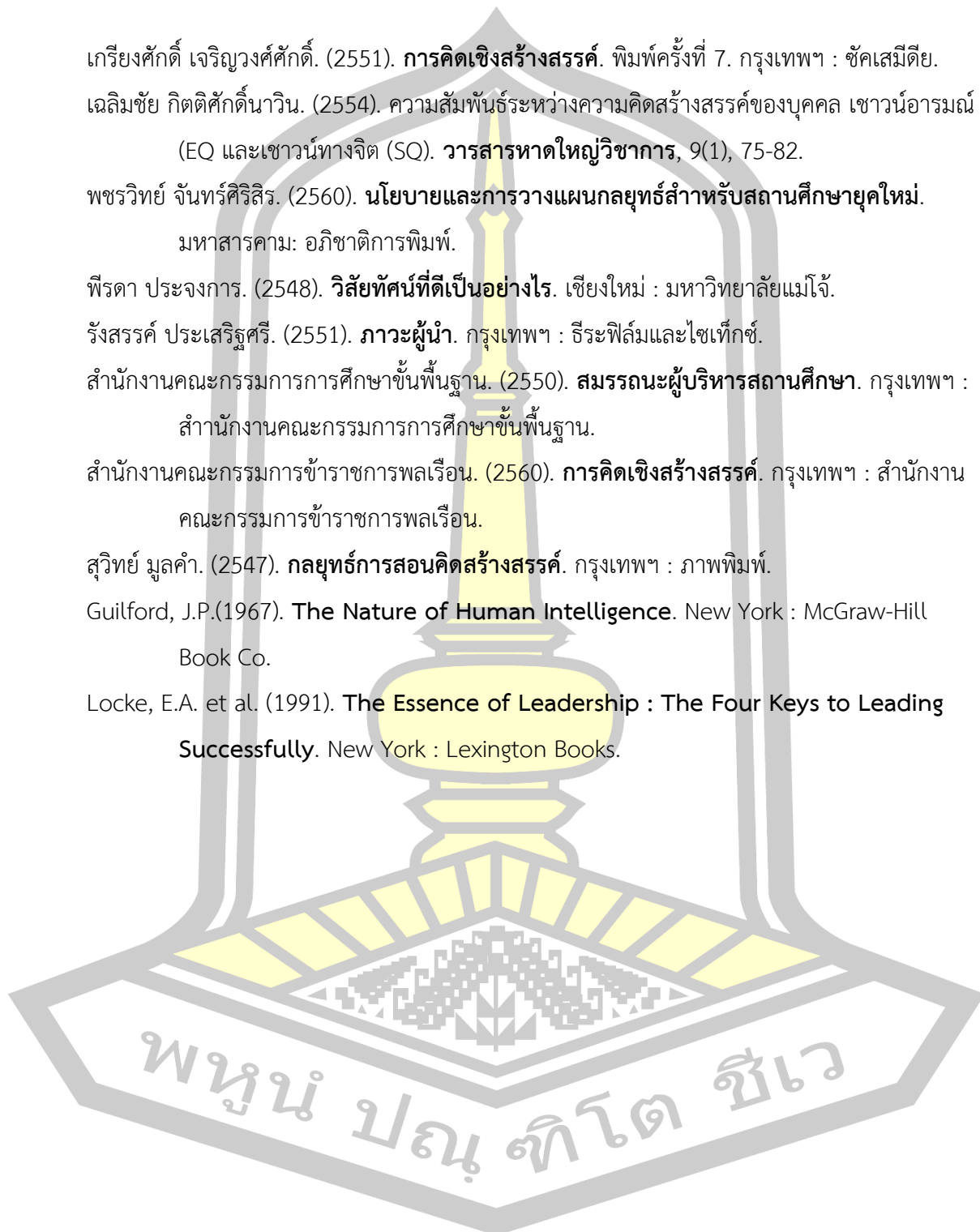
.....

.....

.....

บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2551). **การคิดเชิงสร้างสรรค์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ชัคเสม็ดดี.
- เฉลิมชัย กิตติศักดิ์สินาวิน. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล เชาว์อารมณ์ (EQ และเชาว์ทางจิต (SQ). **วารสารหาดใหญ่วิชาการ**, 9(1), 75-82.
- พชรวิทย์ จันทศิริศิริ. (2560). **นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่**.
มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- พีรดา ประจงการ. (2548). **วิสัยทัศน์ที่ดีเป็นอย่างไร**. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). **สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ :
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). **การคิดเชิงสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ : สำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สุวิทย์ มูลคำ. (2547). **กลยุทธ์การสอนคิดสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- Guilford, J.P.(1967). **The Nature of Human Intelligence**. New York : McGraw-Hill
Book Co.
- Locke, E.A. et al. (1991). **The Essence of Leadership : The Four Keys to Leading
Successfully**. New York : Lexington Books.



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นายณัฐพงษ์ พองนวล
วันเกิด วันที่ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2535
สถานที่เกิด อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 139 หมู่ที่ 16 ตำบลสังขะ อำเภอสังขะ
จังหวัดสุรินทร์ รหัสไปรษณีย์ 32150
ตำแหน่งหน้าที่การงาน ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนบัวเชดวิทยา
อำเภอบัวเชด จังหวัดสุรินทร์ รหัสไปรษณีย์ 32230
ประวัติการศึกษา
พ.ศ. 2560 ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.)
สาขาวิชาคณิตศาสตร์ศึกษา
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ. 2566 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ภัโต ชีเว